



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
Campus Bonaterra

**Escuela de Pedagogía**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ Y SU IMPACTO POSITIVO EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD PARA LA MEJORA DEL  
SERVICIO EDUCATIVO DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C. DEL ESTADO DE  
AGUASCALIENTES.**

**TESIS QUE PRESENTA**

**ANABEL DÍAZ VELÁZQUEZ**

**PARA OBTENER 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 DE 14 DE  
JUNIO DE 2006**

**DIRECTOR DE TESIS. ENRIQUE DE LEÓN DAVÁLOS**

**AGUASCALIENTES, AGS**

**FEBRERO 2013**

## DICTAMEN

## DEDICATORIAS

### *A Dios:*

Quien al día de hoy me ha dado la oportunidad de vivir esta experiencia tan especial en mi vida, por darme la gracia de aprender en cada momento de mi vida y enseñarme a valorar todo lo bueno que me brinda.

### *A mis Padres:*

Quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a una hija....

Amor, quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme

Quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho.

A quienes nunca podré pagarles todos sus esfuerzos y desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo

Por eso y más.... Muchas gracias

**Anabel Díaz Velázquez**

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A mis Maestros:***

Porque incrementar mi acervo de información y conocimiento, gracias por compartir conmigo toda su vasta experiencia y hacer de mí una profesionalista más capacitada.

### ***A mis compañeras:***

Por hacer más ameno el paso por esta maestría y por enriquecer con su vivencia cada uno de los contenidos obtenidos.

### ***A mi Asesor: Mtro. Enrique de León Dávalos***

Por brindarme a cada momento su apoyo, enriquecer mi trabajo de investigación y dar forma a este trabajo, gracias infinitas.

**Anabel Díaz Velázquez**

## INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios sociales, políticos y económicos que enfrenta una sociedad, invariablemente afectan a la organización y al funcionamiento del sistema educativo.

¿Por qué es importante buscar nuevas formas de trabajo en la escuela y en el aula? Las demandas de la sociedad actual demuestran que el modelo tradicional de la gestión escolar de gestión escolar está agotado y que no está dando los resultados esperados; por ello resulta fundamental desarrollar nuevos procesos internos en cada plantel educativo.

La planeación estratégica un medio que requiere conocimientos, habilidades y actitudes de todos los integrantes de la escuela, quienes ejercerán un liderazgo compartido, trabajarán en equipo y evaluarán la situación coyuntural del centro de trabajo, con el fin de mejorar y analizar las acciones planeadas y los resultados de su ejecución de manera permanente.

El presente proyecto está organizado en 5 capítulos, mismos que buscan ser sencillos y prácticos, pero a su vez detallados y perfeccionados de tal manera que

la investigación sea amena e incentive el gusto por leer cada uno de los capítulos que la componen.

En el capítulo I: se detalla a ciencia cierta la formulación del problema, el contexto histórico y social del Colegio Tierra Nueva, en donde se llevo a cabo la investigación, se plantea el problema y se da la justificación del mismo, así como el establecimiento de los objetivos que se pretenden lograr.

En el capítulo II: se fundamenta la problemática mediante la investigación científica, retomando las aportaciones de diferentes teorías que hablan sobre la planeación estratégica, así como escritores que defienden la postura de la calidad educativa, se da la descripción de los conceptos principales del tema a investigar, se especifican los sujetos que intervienen en dicha investigación, la normatividad que rige dicho fundamento y por último se propone una alternativa de solución.

En el capítulo III: se detalla la metodología de la investigación, primeramente mediante la formulación de la hipótesis y la determinación de las variables, a esto le sigue la forma de investigación que se realizó, se detalla el número de la población y muestra que participó en la investigación, que instrumento se aplicó, se narra la manera en que fue procesada la información en forma de gráficas y cuáles fueron sus resultados.

En el Capítulo IV: Se da a conocer el desarrollo de la propuesta, el nombre de la propuesta, su respectiva justificación, se establecen los propósitos a lograr y cuáles serán las estrategias para lograrlos, se desglosa el cronograma de actividades y cuál será la forma de evaluación.

En el Capítulo V: se describe el análisis de los resultados, se narra de manera personal, la importancia de la implementación de la propuesta, cual fue la reacción de los sujetos involucrados, los principales retos o limitaciones durante la propia investigación, que satisfacciones deja la culminación de la investigación y por último se da una reflexión acerca del trabajo.

Finalmente se dan las conclusiones a las cuales se llegaron con la elaboración de este trabajo, así como el listado de la bibliografía que fungió como fundamento para dicha investigación, y posteriormente los anexos, que son documentos que auxiliaron en la elaboración, encuestas, evaluaciones, etc.

**ÍNDICE**

PORTADA

DICTAMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Págs.

**CAPÍTULO I****FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

1.1 Contexto histórico social.....	12
1.2 Delimitación del objeto de estudio .....	26
1.3 Planteamiento del problema.....	33
1.4 Justificación.....	39
1.5 Propósitos.....	55

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1 Identificación y descripción genéricas de teorías o enfoques existentes.....	58
2.1.1 ISO 9001:200.....	58
2.1.2 Teoría Kaizen.....	66
2.1.3 Calidad Total: 14 puntos de Deming.....	70
2.1.4 Teoría Gestión Educativa.....	78

	Págs.
2.2 Desarrollo de la teoría o postulado seleccionado .....	80
2.2.1 Teoría Kaizen.....	80
2.2.2. Teoría Gestión Educativa.....	89
2.3 Desarrollo de categorías conceptuales.....	94
2.4 Sujetos intervinientes.....	100
2.4.1 Características Cognoscitivas de los alumnos.....	100
2.4.1. 2 Características Físicas de los alumnos.....	102
2.4.1.3 Características Sociales de los alumnos.....	103
2.4.2. Características del personal de la Institución y Padres de Familia.....	104
2.4.2.1 Características Cognitivas del personal y padres de familia.	104
2.4.2.2. Características Físicas del personal y padres de familia...	105
2.4.2.3 Características Sociológica del personal y padres.....	106
2.5 Normativa.....	108
2.5.1 Artículo 3º.....	108
2.5.2 Ley Estatal de Educación.....	108
2.5.3 Acuerdo 592.....	111
2.5.4 La Reforma Integral de Educación Básica.....	114
2.6 Alternativas de intervención.....	114

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Hipótesis y determinación de variables.....	122
3.2 Diseño y tipo de investigación.....	131

	Págs.
3.3 Trabajo de campo .....	133
3.4 Resultados .....	141

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

4.1 Nombre de la propuesta de intervención .....	196
4.2 Introducción.....	196
4.3 Justificación.....	199
4.4 Propósitos.....	204
4.5 Estrategias.....	206
4.6 Construcción de la propuesta .....	210
4.7 Cronograma de actividades.....	255
4.8 Evaluación de la propuesta .....	256

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

5.1 Análisis de proceso.....	260
5.2 Valoración crítica de los aprendizajes.....	262
5.2.1 Importancia de la implementación.....	262
5.2.2 Solución de la problemática detectada.....	263
5.2.3 Impacto y Reacción de los sujetos involucrados... ..	265
5.2.4 Evaluación de las formas y acciones de trabajo.....	266
5.2.5 Dificultades, limitaciones y retos.....	268

5.2.6 Reflexión de los aprendizajes.....	269
5.3 Conclusiones.....	271
BIBLIOGRAFÍA.....	275
ANEXOS.....	281

## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contexto Histórico Social

El ambiente competitivo que existe hoy en día, se ha generado en gran parte gracias al desarrollo constante de la Tecnología, de la sociedad, de la economía y de los conocimientos (informaciones basadas en Internet), etc. Esto ha llevado a las escuelas a desarrollar nuevas estrategias, para no solamente adaptarse a este ambiente; sino para lograr una ventaja competitiva.

Para lograr esta adaptación, las escuelas se han visto forzadas a realizar análisis exhaustivos para poder implementar nuevos procesos de mejora y de esta forma cubrir de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes sin olvidar sus objetivos institucionales.

La implementación de los nuevos procesos impacta fuertemente a las escuelas, debido a que, en ocasiones, éstas no se encuentran preparadas para un cambio en dichos procesos de mejora. Por lo tanto, es substancial realizar previamente una planeación estratégica que ayudará de manera eficaz a la escuela a alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Toda escuela diseña e implementa estrategias que la auxilian al logro de sus objetivos y metas planteadas, dichas metas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de estrategias y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, no importando si se habla de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la escuela debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las acciones que se van a ejecutar en la institución para la mejora de su servicio educativo.

La planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la planeación de procesos hasta un análisis situacional de la sociedad. Por ello la estabilidad y funcionamiento de las escuelas se ha visto limitada cada vez más, pasando a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes y en los modelos educativos que se ofrecen.

En el presente trabajo desarrollaré qué es y cómo debe llevarse una Planeación Estratégica considerando varios componentes de análisis, trabajo y evaluación, los cuales serán aplicados en cada una de las etapas de la planeación estratégica.

No se puede dejar de lado al hablar de planeación estratégica y servicio de calidad, el principio del mercado, el cual consiste en satisfacer una necesidad de la sociedad, buscar si hay una posibilidad interesante de resolverla o si es factible encontrar la manera de conseguirla. Debemos ser conscientes, en todo caso, de que el “principio de mercado” no es más que una aproximación a alianzas que ha existido durante siglos entre la escuela y la sociedad.

En el libro “Escuelas eficaces” (Reynolds,1996:24) se menciona que la educación siempre ha sido una solución a los problemas sociales, nunca una institución es creada exclusivamente para unos pocos afortunados. Al contrario, si volteamos la vista atrás, podemos ver que la educación como sistema fue creada básicamente por esos pocos afortunados para solucionar los problemas producidos por los grupos pobres o menos privilegiados de la población (Swaan,1989:17). Este proceso nunca ha sido perfectamente diseñado, pero se puede percibir a la educación como el resultado de complejos procesos colectivos en busca de uniones para hacer frente a las tensiones de la sociedad.

En un sistema educativo guiado por el mercado, las escuelas compiten entre sí en el intento de ampliar sus campos de actuación, agradando a sus clientes y asegurándoles el éxito en sus ofertas educativas. En un sistema educativo de este tipo, las autoridades desean obtener el máximo rendimiento de su dinero y buscan los medios para medir la eficacia de los elementos que integran dicho sistema.

Durante los últimos diez años, ha habido, en muchos países, un importante incremento en el número de cambios que se esperan en la escuela. Este incremento ha estado acompañado por cambios fundamentales, por ejemplo cambios en la curricula escolar, reformas educativas, implementación de procesos y estrategias, los cuales han repercutido en la manera que se gestionan y gobiernan las escuelas.

En Norteamérica, especialmente en los Estados Unidos podemos encontrar que la tendencia a buscar el cambio es más evidente, ya que su sistema busca siempre una eficacia escolar y al mismo tiempo la mejora continua de la escuela.

Además, en los Estados Unidos han tenido lugar varios proyectos de mejora que involucran la transferencia directa y controlada de conocimientos sobre eficacia a programas de perfeccionamiento de escuelas. Los cuales hasta la fecha se siguen implementando y han trascendido no solo en Estados Unidos, sino también en países como Canadá, Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia y Holanda.

Al hablar de eficacia y mejora escolar no se puede dejar de lado la concepción de calidad o buenas escuelas, porque la mejora y eficacia no tienen un sentido sin el referente de la calidad como meta. La preocupación por la calidad en todos los terrenos, incluida la educación, se ha convertido ya en un tópico de nuestra época. Se lleva una larga década en declaraciones de intenciones, de acciones reales, de estudios serios y también de afirmaciones tópicas y demagógicas en torno a la calidad educativa.

Desde los años 90's las organizaciones educativas no han cesado de buscar, con metodologías cada vez más sofisticadas, los indicadores de una escuela de calidad. En México al igual que en Latinoamérica se han llevado a cabo innovaciones escolares, poniendo en marcha estrategias, que demuestren la posibilidad real de elevar el nivel de los resultados de la calidad al introducir mejoras organizativas.

En la actualidad, las prioridades sociales de carácter educacional apuntan a mejorar los sistemas de calidad. Esta calidad no sólo se asocia con ciertas características ya identificadas que son propias del servicio o del producto que las posee, sino también con valores, prácticas y prioridades que deben ser congruentes con la actividad diaria de la institución.

En los últimos 20 años, la presión por mejorar la calidad de la educación en todos los niveles ha sido cada día más intensa. Esta presión ha ido a la par con la competencia por conseguir recursos para la mejora de los sistemas de educativos.

Una parte de esa presión proviene de la sociedad, la cual cada día procura participar más y más en la toma de decisiones relacionadas con la educación de sus hijos y en las investigaciones que ponen de manifiesto que la participación de los padres en el proceso educativo de sus hijos ejerce un efecto; en otras palabras, que le agrega valor a la educación.

La pregunta más importante sería: ¿Cómo puedo mejorar la calidad en el servicio y la educación que ofrece mi institución?

A lo que cabría responder: Creando una cultura de calidad en la institución... implementando y poniendo en práctica una planeación estratégicamente diseñada para cubrir con las necesidades existentes de nuestro entorno, para así alcanzar la tan deseada “Calidad” tanto en el servicio que se ofrece como en el aprendizaje de los alumnos.

Pero qué pasa con la Planeación Estratégica de la que tanto se ha mencionado en este trabajo, cabe destacar que la planeación se ha llevado desde años muy remotos, cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquiera organización.

La Planeación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Planificar no es adivinar el futuro. Planificar no tiene que ver con las decisiones del futuro, sino con el impacto que tendrá en el futuro las decisiones de hoy.

Se debe planificar para asegurar que mañana se llegará a las metas que hoy se proponen y, se necesitan para sobrevivir y progresar en el futuro. La Planificación o Planeación estratégica consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos de sus correspondientes estrategias que sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzarán los objetivos de corto plazo, y cómo nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.

No se pueden fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos. Es necesario un análisis previo, tanto de la realidad interna, de las posibilidades latentes, como de un entorno, siempre desafiante, que moldea forzosamente el futuro de la organización.

Se consideran como puntos de vista en la planeación estratégica:

1. El Porvenir de las Decisiones Actuales:

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. Proceso:

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de procedimientos resultad de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### 3. Filosofía:

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### 4. Estructura:

Sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

Planificar es saber con cierta probabilidad donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que tomemos hoy.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo es guía de cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la dirección.

En esta época, las instituciones, los organismos, los grupos sociales e incluso los individuos consideran la planeación como una estrategia que racionaliza y organiza las actividades que hay que realizar en el hacer cotidiano para lograr propósitos u objetivos. A pesar de ello, no siempre se obtiene el impacto deseado; en muchas ocasiones parece que la planeación no es sino una “carga” más.

En América Latina, la planeación resulta algo nuevo y opuesto a nuestro modo de ser; incluso se ha afirmado que se padece de la enfermedad de las “cuatro i” improvisación, inconsciencia, imitación e inautenticidad.

Aunque no se compara del todo esta afirmación, se debe conocer que la planeación implica una cultura en la que el para qué planear es un punto de vista compartido.

Existen diversas posturas en relación con el enfoque de planeación, pero en todas se reconoce varios elementos:

1.- Planear es en esencia un esfuerzo que sirve para influir en el curso de ciertos acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales.

2.- Formalmente, planear significa incidir de manera organizada en los procesos y las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas.

3.- Operacionalmente, la planeación consiste en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con su logro de metas y objetivos.

Así, el para qué planear se articula con el deseo de modificar la situación actual, lo que implica clarificar a dónde se quiere ir, en qué acontecimientos se quiere incidir, por qué en éstos y no en otros, de qué manera se percibe dicha incidencia y

quiénes son los actores involucrados en el proceso. Este conjunto de acciones se articula mediante una reflexión en torno a dónde se quiere llegar, determinando metas, propósitos u objetivos que, sin bien han de ser congruentes con la política educativa, deben tener un horizonte que trascienda los periodos gubernamentales. Finalmente, este proceso opera sólo en una estructura flexible que permita ajustes permanentemente. En este proceso la calidad es primordial, no como recurso retórico sino como aquello que permite introducir mejoras en la práctica; es decir, si realmente funciona para lo que fue diseñada, si su impacto en la práctica es positivo. Así, la valoración de la calidad de la planificación se hace en términos del grado en que se logran los objetivos o propósitos planteados, de la coherencia de sus acciones con la política educativa.

De estos referentes se desprenden algunos principios para realizar la planeación en el ámbito educativo:

- Se requiere claridad acerca de los objetivos que han de perseguirse, considerando que éstos proceden de la exposición razonada del motivo por el que en realidad se necesitan.
- Tener conocimiento de las características del universo con el que se va a trabajar o a desarrollar la planeación.

- Identificar los conocimientos esenciales que los involucrados deben dominar para alcanzar los objetivos o propósitos planteados.
- Brindar experiencias de formación y superación a los sujetos implicados.
- Estructurar las acciones, procediendo con flexibilidad. Entre las cuestiones que plantea esta estructuración está el equilibrio entre los elementos básicos y los operacionales.
- Contar con una concepción de formas válidas y fiables de evaluación, recopilando, transmitiendo y valorando datos a fin de brindar oportunidades adecuadas para superar dificultades o errores.
- Tener una definición de lo que se entiende por “éxito” en términos de las actividades que hay que emprender, así como de los niveles de los logros que es preciso alcanzar, lo cual permite denotar la relación entre objetivos o propósitos, experiencias formativas y exigencias de evaluación.
- Hacer un reconocimiento a las demandas que la propia planeación impone a los involucrados (en cuanto a su aplicación), asegurándose de que éstas sean factibles, lo cual permite elaborar diversas formas de apoyo incluyendo el tiempo de trabajo de desarrollo, las sesiones informativas y la realización del seguimiento.

Si se analiza cada uno de estos principios, se advierte que el proceso de planeación dentro de la educación está presente en todas las acciones de las diversas instancias que conforman a las instituciones para operar de acuerdo a las decisiones que se deriven al seguir las políticas educativas vigentes.

Sin embargo, este proceso no ocurre necesariamente en forma armónica y unidireccional. La realidad del fenómeno educativo puede imponer la aplicación de estrategias organizativas cuya pertinencia, eficacia y eficiencia no sean las más deseables para la toma de decisiones y para los grupos sociales involucrados, razón por la cual puede haber desorden, trabajos desarticulados, falta de comunicación entre instancias, duplicidad de funciones e incapacidad de los sujetos que dirigen las instancias.

Los vertiginosos cambios sociales, políticos y económicos que enfrenta una sociedad, invariablemente afectan a la organización y al funcionamiento del sistema educativo de cualquier país. De igual manera, las aspiraciones y expectativas de la sociedad en los distintos momentos históricos por los que ella atraviesa, se convierte en nuevas demandas a las que deben responder esos sistemas educativos.

Es indispensable, por tanto, percatarse de esos momentos que plantean exigencias y de la forma en que el sistema educativo incorpora estas últimas en sus diversas culturas organizacionales, de la misma manera que es preciso analizar cómo la educación interviene en los procesos de cambio social.

## **1.2 Delimitación del Objeto de Estudio**

Lo que no es ajeno a lo que está sucediendo actualmente en las escuelas, aunado a otros aspectos que se viven, nos llevan a que la planeación, como un esfuerzo por usar información para decidir cómo cambiar realidad, puede ser evaluada primero en términos de si las acciones propuestas son posibles o viables ante las formas de organización, por otro lado evaluar en términos de si las acciones ejecutadas en efecto cambiaron la realidad en el sentido intencionado o esperado. Los juicios sobre el éxito o el fracaso de las consecuencias de la planificación necesariamente tienen que asumir que las acciones propuestas han sido llevadas a la práctica y que los estilos, organización a nivel institucional y de los responsables de la planificación fueron adecuados.

La adopción de opciones en las se impulsa las posibilidades colectivas se inscribe en el enfoque de la planeación participativa, de acuerdo con el cual el beneficiario o afectado de la planeación debe asumir una actitud dinámica durante el proceso. Más específicamente, la variante de: “La planeación inductiva sugerida por Schôn es una combinación de planeación participativa e innovativa. Concilia la planeación racional comprensiva que se realiza en el centro de poder y en los niveles jerárquicamente superiores con la que emana de los grupos de usuarios, específicamente de los que constituyen las bases y se encuentran alejados de los círculos del poder” (Prawda,1987:72).

En este sentido, la planeación estratégica con un enfoque participativo en la educación no niega la utilización de paradigmas como el normativo o en el estratégico-situacional, sino que pretende dar la palabra de los involucrados con la intención de establecer niveles de comunicación que haga posibles y operables las decisiones.

La prioridad es relacionar, conscientemente, los propósitos a lograr en las diferentes fases de la planeación con la participación acordada de los sectores y sujetos involucrados, sin dejar de lado sus expectativas, situación que hace posible determinar criterios de valoración para identificar no sólo los resultados, sino también los mecanismos que favorecieron u obstaculizaron dichos logros, lo que hace operar el proceso y no sólo sobre la sanción a los sujetos por no lograr lo propuesto.

La planeación desarrollada en las instituciones educativas se ha caracterizado por ser lineal con las decisiones de quien norma la vida educativa de las escuelas, la dirección. Esto es así no sólo por la necesidad de dar respuesta rápida a las demandas, sino causa sobre todo el ejercicio jerárquico de la autoridad, por lo que la imposición y las decisiones unilaterales se integran como rasgos de la cotidianidad directiva.

Esta práctica ha generado indiferencia y falta de corresponsabilidad ante los problemas y las decisiones directivas. Los equipos docentes se limitan a cumplir lo que consideran sus compromisos educativos, ignorando o marginándose de los intentos de ejecutar acciones colectivas.

Los problemas se parcelan y es imposible resolverlos por la falta de relaciones y la indiferencia en los distintos sectores educativos. El manejo unipersonal de los recursos humanos y materiales impide el uso racional del material con el que se cuenta, pues privan el descuido y despilfarro o, por el contrario, se ejerce un control excesivo de éstos, lo que, a causa de la alta de valoración y regulación colectiva de los recursos, conduce a la inmovilidad o a la improvisación en las actividades.

En estas circunstancias, la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos se planifican y acuerda en función de intereses personales. El director piensa en su tarea, en lo que los otros tienen que hacer y en cómo relacionar estos aspectos con los principios educativos; los integrantes de su equipo de apoyo y los docentes lo hacen de la misma manera, pero cada quien por su parte; las preocupaciones se asumen y resuelven por separado.

La planeación de las actividades se encamina a satisfacer indicaciones directivas o a atender prioridades de las instancias de la estructura administrativa; se da

poca importancia a los saberes de los alumnos, a sus expectativas y necesidades, de manera que cuando se quiere saber los que pasa en la escuela, lo que han aprendido los alumnos, se recurre a estrategias cuantificadoras que muestran una imagen irreal, “maquillada” por el deseo de lo que se quisiera haber construido.

*¿Cómo abandonar esta añeja práctica?* El primer paso es reconocer que la tarea de la planeación estratégica aplicada en la educación es un acto social, no individual, y que de no establecerse acciones que impliquen una participación responsable de los involucrados, será difícil mejorar la calidad en el servicio educativo. En la planeación estratégica las acciones de los sujetos son fundamentales para la cristalización de todo proyecto. Por esta razón, los agentes educativos involucrados deben comprometerse desde el principio con la tarea propuesta.

El ámbito ideal para arribar a estos primeros compromiso es la creación de un Consejo Directivo, el cual se supervise, regule e implemente nuevas estrategias o procedimientos que ayuden a mejorar el servicio que se ofrece. Por ello es importante que se realice un trabajo en colectivo y no de forma individual como normalmente se hace, de aquí se deriva la importancia de la planeación estratégica en las instituciones educativas.

Reconocer el sentido de la planeación permite comprender que los desafíos educativos actuales no son retos que deban ser resueltos por una sola persona; para abordarlos es necesario pensar estilos de planeación que induzcan previsión, diseño, organización, intervención y valoración colectivos.

La estructura social es cada vez más compleja, y el cumplimiento de los propósitos educativos que supone la intervención de diversos campos de conocimiento, la conjugación de habilidades y saberes para fundamentar la toma de decisiones.

Compartir riesgos y decisiones estimula prácticas de pensar con los otros, no para los otros o en lugar de otros; idear y prever entendiendo, comprendiendo las necesidades y aspiraciones diferentes a las propias pone en riesgo la imagen de quien tiene por costumbre tomar decisiones y decir la última palabra.

En cierto sentido es también una poción de aprendizaje que enriquece la tarea directiva, pues ahora no solo exige a quien dirige un conocimiento amplio actualizado de la situación educativa en su área de responsabilidad, sino también de cómo ésta se encuentra vinculada con otras, de la estructura normativa, de las novedades en el terreno pedagógico.

Es indispensable que el director aprenda a coordinar incluso situaciones de diferencia, en las que se hacen necesario priorizar las metas convergentes por encima de las preferencias personales. Para impulsar una cultura de planeación participativa que asegure la concreción de las decisiones educativas es necesario, parafrasear a Prawda (1987:43), “No partir de la definición prematura de un escenario deseable, pues la realidad se va descubriendo poco a poco; de la misma manera, los horizontes espaciales, temporales, sociales, económicos, culturales y políticos van conformando una visión globalizadora cada vez más fundamentada y compartida.”

Para tener una visión globalizadora es necesario reconocer que la globalización tiene un impacto inmediato en la definición de la curricula del educando, así como en los estándares de calidad deseados en los egresados de las instituciones.

Dado que en la actualidad existe mayor integración a escala mundial, paralelamente existe mayor competitividad entre instituciones. Si se desea que la Institución brinde una educación de calidad es necesario preparar a los alumnos con conocimientos y capacidades útiles para que se desenvuelvan adecuadamente.

Los retos de los directivos y de los profesores en cuanto a la globalización implican desarrollar acciones para fomentar la calidad y competitividad en los alumnos, promover entre la comunidad y los mecanismos necesarios para elevar las condiciones sociales.

Este proyecto se llevará a cabo en el Colegio Tierra Nueva, en la sección primaria, El Colegio se encuentra ubicado en Av. Hacienda de Ojocaliente 245, en el estado de Aguascalientes, Aguascalientes. Durante el ciclo escolar 2011-2012.

El Colegio Tierra Nueva A.C. es una institución educativa que ofrece educación básica e integral, bajo un sistema bilingüe y un enfoque constructivista. En el 2000, se inicia la sección primaria y se incluyen las asignaturas extracurriculares de Religión y Valores dentro de su programa curricular y al mismo tiempo se rediseña el Programa de Computación y Educación Artística.

Su misión es “Formar personas íntegras, libres, competitivas y comprometidas con el desarrollo sustentable de la sociedad.”

Esta investigación se llevará a cabo durante el periodo de Mayo del 2011 al mes de Abril del 2012.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

La función directiva funge un papel de suma importancia en toda organización, ya que es el Director el encargado de guiar a todo su equipo para el logro de objetivos de la misma organización, éste debe de tener un plan que le marque el camino, un plan que vaya apegado a lo que demanda el mercado en estos tiempos. De esta forma, la Planeación Estratégica se convierte en un elemento vital que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en toda organización, no importando el giro de la misma.

Pero para poder realizar una Planeación estratégica que guie de manera exitosa a cualquier organización es necesario hacer todo un análisis de aquello que se está haciendo bien y todo aquello que hace falta mejorar, como una especie de escaneo a la organización, es aquí donde entra la función del o de los Directivos.

La planeación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de resultados, es por ello la importancia de que el o los Directivos se involucren directamente con el diseño y tengan conocimiento de la misma, ya que todo sistema de planeación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico.

Toda organización debería de tener un planeación estratégica que le ayude a establecer una mejora continua, donde constantemente se esté innovando, indagando y perfeccionando su sistema de Calidad, Dirección y Modelo educativo, un sistema que le asegure su permanencia en el ámbito productivo.

Muchas veces las instituciones tienen un objetivo definido, pero la visión de sus integrantes varía de acuerdo con sus expectativas y, sobre todo, con su base en sus respectivos modelos mentales. No es posible coordinar esfuerzos de manera eficaz y productiva si cada uno de los integrantes del grupo se mueve en direcciones distintas. En este caso, el directivo, junto con su planta académica y administrativa, debe establecer e implantar una visión única, práctica, compartida y acorde con los lineamientos oficiales y de la comunidad.

La falta de visión conjunta puede ser el resultado de promociones inesperadas de personas a cargos administrativos o directivos, o consecuencia de un cambio radical en los esquemas administrativos y operativos de la institución. Sin embargo, en ambos casos pueden encontrarse directivos con poca experiencia y madurez y escasa capacidad.

Para subsanar lo anterior, es conveniente esperar un tiempo razonable a que los elementos que participan en los cambios que se adapten a sus nuevas responsabilidades, y después analizar y revalorizar la visión de la institución.

El personal de una institución educativa puede conocer sus objetivos, así como las metas y condiciones sobre las que se evaluarán sus respectivos resultados. Pero eso no garantiza buenos resultados.

Históricamente, el líder es quien ha marcado el camino, pero junto con el grupo decide cómo, cuándo y con qué intensidad apoyar a la institución para cumplir con las metas y objetivos.

Por tanto, es necesario conjugar dos elementos, por un lado, que el líder directivo posea el conocimiento y la experiencia para definir la estrategia o estrategias que la institución adoptará a corto, mediano plazo y, por otro, la manera en que las comunicará. Sobre esta problemática de comunicación y confianza, Icaza (1999:4) propone “El dialogo entre dos partes, con base en la aceptación de compromisos y en el entendido de cómo las cosas deben suceder, produce en la mayoría de los casos acciones conjuntas más efectivas.”

En algunos casos puede existir la visión compartida, la estrategia definida y comunicada; sin embargo, pueden no estar dadas las condiciones para soportar dichas expectativas y planes de acción. Se puede imaginar que se tiene excelentes planes didácticos para impartir una nueva materia, y que los profesores también están capacitados para cumplir con dicho compromiso, pero si no se dispone del material o laboratorio para impartir dicha asignatura. Un problema similar ocurre cuando no hay congruencia entre la visión y los recursos.

Esto puede generar frustración entre el personal de la institución; no obstante, puede evitarse si el líder directivo realiza un detallado estudio de las fuerzas y limitaciones de la institución a su cargo antes de tomar una decisión sobre el cambio a efectuar.

Una vez que la decisión es valorada y se confirma, el directivo o líder debe proponer las acciones encaminadas a alinear las capacidades de su organización (estructuras, valores y talentos) con la estrategia.

Cabe señalar aquí que en cualquier circunstancia es imperativo mantener un dialogo abierto y directo y, sobre todo, saber escuchar al personal.

Algo a lo que también no se le puede restar importancia es a la prolongada permanencia del personal en los cargos administrativos y directivos, lo que puede llegar a generar modelos rígidos y determinantes de ciertas situaciones.

Esto trae como consecuencia el riesgo de que con el tiempo dichos modelos de conducta resulten inadecuados, es decir, pierdan vigencia al generarse un cambio en las condiciones. Bajo este síntoma es posible observar dos problemas específicos.

- a) El primero concierne a la discrepancia entre los estilos de liderazgo ejercidos en una institución, la misión y valores compartidos vigentes de la misma. Implica planear y comunicar un compromiso y actuar de manera diferente. Toda persona responsable de la dirección de un grupo o equipo de trabajo debe estar consciente de evitar dicha limitación, pues su credibilidad como líder se ve mermada.
  
- b) El segundo problema se refiere al empleo de habilidades directivas no acordes con la problemática de la institución ni con los estilos gerenciales actuales. Para ser más eficaces en el apoyo esperado del personal, es recomendable promover el uso de habilidades directivas efectivas, como el diálogo, la motivación, el fomento de la corresponsabilidad y, sobre todo, el respeto entre los integrantes del grupo.

En la actualidad cualquier organización puede alcanzar el éxito si tiene una buena estrategia; es decir, si tiene objetivos claros, y dispone de un eficiente equipo de trabajo.

La coordinación y confianza que deben existir en cualquier grupo o equipo de trabajo es condición indispensable para aprovechar al máximo las habilidades individuales y la sinergia del grupo.

Covey (1991) señala que es más importante que exista confianza que integración en ambientes de trabajo colaborativo. En los países de América Latina, la confianza es un elemento clave en cualquier relación personal y laboral, ya que garantiza la solidaridad y continuidad en las relaciones, por lo tanto el éxito de la implementación de un plan estratégico.

Por lo tanto el problema se plantea de la siguiente manera:

**¿En qué medida la planeación estratégica eficaz impacta positivamente en la implementación de procesos de calidad y ésta a su vez promueve la mejora continua del servicio educativo del Colegio Tierra Nueva?**

## **1.4 Justificación**

Este trabajo surge como inquietud de analizar en qué medida puede ayudar la planeación estratégica a la organización educativa y al mismo tiempo con el fin de que sea útil a las instituciones de educación para mejorar la calidad del servicio que se ofrece y sus actividades de planeación.

En lo que respecta a este último punto, el desarrollo de nuestras actividades ha mostrado la verdad normalmente aceptada de que las instituciones educativas, por lo general, no realizan planeación estratégica sino planeación de tipo táctico de muy corto o, según las circunstancias, de mediano plazo.

Esta situación puede ser explicada por diversos factores inherentes en las organizaciones educativas del tipo señalado, entre los que se pueden mencionar carencia de recursos humanos especializados; falta de formalización en los procesos (improvisación); actividad directiva carente de visión estratégica; nulo convencimiento de la importancia de la función de planeación; divorcio entre contenidos curriculares y necesidades reales del entorno, etc.

Se puede decir de alguna manera que está implícita la convicción de que el proceso de planeación continua reporta un enorme beneficio para la eficiencia integral de una institución educativa.

Por ello, el propósito de esbozar un modelo propositivo de planeación estratégica para las instituciones referidas conlleva la pretensión de probar su validez práctica. Desde el punto de vista de Ackoff (1984) existe una diferencia sustancial entre el sabio y el vidente. En materia de planeación, la sabiduría se manifiesta en la capacidad que se tiene para ver con mucha anticipación beneficios mediatos e inmediatos con miras a lograr otros mayores a largo plazo.

En esta perspectiva el sabio se preocupa por controlar lo que es controlable y no se inquieta por lo que no lo es. En suma, la esencia de la sabiduría se revela en la preocupación por el futuro.

La diferencia sustancial respecto del vidente estriba en el hecho de que, en cuanto al futuro, los videntes sólo tratan de predecirlo, mientras que el sabio trata de controlarlo.

Resulta cierto que la necesidad de planear el funcionamiento de las organizaciones es tan obvia y tan grande que se hace difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero también es cierto que aún es más difícil procurar que tal planeación sea útil, ya que constituye una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que enfrenta el ser humano.

"El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es." (Ackoff, 1983:21)

Por ello es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que este proceso no siempre equivale a la planeación.

Desde este punto de vista y dentro de las muchas definiciones que al concepto de planeación se le ha dado, se puede decir:

"La planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable." (Ackoff, 1983:15)

Resulta claro que uno de los principales deberes de la actividad directiva en cualquier organización es su planeación, máxime cuando su nivel de crecimiento se acelera. La educación constituye un proceso dinámico que tiene como objeto la formación integral del individuo, es decir el conocimiento, explotación y desarrollo de sus potencialidades, en vista de un objetivo final que es su perfeccionamiento.

La planeación educativa se origina paralelamente a la necesidad de atender la demanda social de educación y de resolver los problemas de eficiencia de los servicios educativos. Puede definirse como un proceso que busca anticiparse al futuro en materia educativa y que, mediante la identificación de líneas de acción, determina los recursos y estrategias más apropiados para el logro de fines, objetivos y metas.

Puede señalarse así que la planeación le da a la educación la posibilidad de precisar el sentido de su actividad y su incidencia en el desarrollo del país. Este aspecto tiene particular importancia para las instituciones educativas de carácter privado.

Las actividades de planeación pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de la misma, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y, principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas.

Nadler, Shaw y Walton (1995) presentan una serie de factores que provocan un cambio organizacional dentro de las Instituciones educativas.

Estos factores pueden derivarse de las necesidades que exige la sociedad, del diseño de nuevos modelos educativos y/o de servicio y de las reglamentaciones oficiales.

Por lo que las instituciones se ven obligadas a realizar:

- Cambios en los esquemas y modelos educativos
- Empleo de nuevas tecnologías aplicadas a la enseñanza y a la administración de las escuelas.
- Impacto de la problemática socioeconómica del país o región.
- Cambios considerables (incremento o decremento) en la demanda de servicios educativos en la región o institucionalmente.
- Crecimiento del plantel.
- Nuevos reglamentos administrativos y operativos.
- Divergencia ente la capacidad del personal docente disponible y las demandas reales del plantel.

El propósito de la lista anterior no es analizar en detalle cada una de las causas presentadas en ella, sino más bien concientizar que se puede tener control de todos estos cambios si se planea con anticipación.

La función de la escuela no es sólo el preparar individuos para desempeñarse en la sociedad, su responsabilidad va más allá, debe concientizarse sobre el papel que representa en la sociedad y del impacto de sus acciones en las presentes y

futuras generaciones de educandos. Por lo tanto su modelo de planeación debe ser eficaz y tener buenos resultados.

Existe una multiplicidad de ámbitos de planificación referidos al centro escolar, normalmente se agrupan en dos grandes bloques, el pedagógico- didáctico y el de organización y gestión. Algunos autores hablan del ámbito docente, organización y funcionamiento.

En todos los casos existe una tipología de instrumentos que van desde lo más amplio y genérico, como puede ser la definición del centro como institución educativa y que precisa de organización, hasta la planificación de una actividad concreta, referida a algún aspecto docente de la propia organización.

Desde esta perspectiva de planificación, cabría el proyecto educativo del centro y las programaciones didácticas referidas a un grupo de alumnos, el plan de acción tutorial, el modelo de información de la dirección del centro, etc.

Toda la estructura formal del centro requiere de un trabajo de planificación que, normalmente, se les exige a los órganos (unipersonales, colegiados, comisiones...) legalmente establecidos. En los centros también actúan innumerables grupos no formales, que desempeñan un papel fundamental.

En estos casos es más complicado establecer fórmulas estables de planificación. Quizá lo más oportuno sea contar en la planificación general con las aportaciones o actuaciones que, en cada caso, puedan desarrollar estos grupos informales.

Cuando se habla de planificación social y económica en un país, indirectamente se está incluyendo la planificación educativa, dado el alto grado de dependencia que en nuestro contexto tienen las actuaciones educativas respecto a las económicas.

En este nivel de la planificación, el más genérico, referido a planificación del sistema, la teoría de la reproducción adquiere su máxima justificación: si el sistema educativo reproduce el sistema social. ¿Cuándo puede “romperse” o modificarse esta situación clara de dependencia? En la aplicación de la planificación a niveles de centros escolares; en el momento en que intervienen los profesores y se establecen las primeras relaciones personales.

Rey (1992) dice que “la planificación educativa es un instrumento político que puede reproducir la realidad social o, por el contrario, intentar transformarla”. La planificación sin más, trasladada como ideología o como base de cambios, no es fácil que cale en el contexto organizativo y de funcionamiento de los centros.

Margulies (1985) señalaba la facilidad con que los grupos pueden permanecer impermeables a los cambios planteados globalmente. Las inercias internas, los modelos que se van adquiriendo hacen difícil el hecho de que cuajen en la realidad educativa los planteamientos de reforma de los sistemas.

Al tratar este aspecto de la planificación vemos con claridad que pierde todo su sentido sino es con la idea de llegar a los centros educativos, de ser estudiada y aplicada desde el profesorado. Los profesores son los verdaderos agentes y garantía de cualquier planificación.

Gairín (1995) dice que “La planificación surge como algo connatural al proceso de racionalización. La complejidad de la realidad y su sentido dinámico imponen la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace y de reflejar esa deliberación en procesos de acción que exigen, cuando menos, algún tipo de previsión y de preparación. Sin embargo, no siempre se asume la actividad planificadora.

A menudo, uno de sus niveles operativos, como puede ser la programación, es puesto en cuestión alegando que limita la libertad y creatividad, condiciona el futuro, potencia la automatización de las conductas al fraccionarlas y, en definitiva, es más un <corsé> que una ayuda”.

Obviamente la planificación responde siempre a modelos cambiantes, como lo son también las organizaciones, los centros escolares; la planificación constituye en sí misma un proceso que lleva a su modificación permanente, para así estar adaptada a la realidad en que actúa.

Ander-Egg (1993), citado por Gairín (1995), señala que “se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnostico) y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones (prognosis); con esta información y el análisis e interpretación de la misma, se puede elaborar un diagnóstico que sirva para establecer de una manera más adecuada qué se va a hacer y cómo, cuándo, dónde y con qué”. Numerosas son las corrientes de pensamiento en el ámbito pedagógico que plantean la planificación educativa/docente como un aspecto clave en cualquiera de los niveles de actuación al que pueda referirse. Se trata de un concepto tan amplio como se quiera y tan concreto como se necesite.

Desde la acepción de “educativa”, podríamos estar señalando las acciones que se diseñan o emprenden desde los primeros niveles de la administración, incluso desde la propia política educativa y económica, en la medida en que éstas condicionan y orientan los planteamientos educativos de toda la sociedad en el ámbito educativo.

También compartiría el fundamento de “educativa” la planificación que se realiza en cualquier institución intermedia entre el Estado y los centros. Incluso, en los propios centros, cuando de lo que se trata es de fijar los principios básicos de las acciones que va a desarrollarse en él, con el fin de proporcionar la formación más idónea a quienes allí la han demandado.

Cuando se enfoca desde la perspectiva de “docente”, adquiere todo el valor que le otorga servir para prever acciones en el campo de la enseñanza y el aprendizaje, esto es, en la relación profesor-alumno, individualmente o como miembros de colectivos que interactúan en un mismo espacio de formación, como es el centro escolar.

“El término planificación, en la acepción más amplia, podría, incluso superar al de la propia organización”. (Martín, 1996) se trata de intentar “mejorar una situación de partida analizada, en relación con unas previsiones de llegada” (IDE, 1991)

En todos los casos deben prevalecer algunas ideas como fundamentales para poder enfocar adecuadamente las actuaciones de planificación, que actuarían como principios básicos.

- Se planifica con la intención de mejorar.
- Se planifica para reducir incertidumbres.

- Se planifica con la intención de autonomía, de distribución y delegación de funciones.
- La planificación debe tener un carácter instrumental. Debe servir como instrumento para prever y proponer caminos de actuación (modelos).
- La planificación es un medio de calidad y mejora.
- No debe desprenderse la idea de identificar “planificación” con “solución de problemas”.
- Toda planificación requiere de una estructura y de unas técnicas.
- La planificación se concreta en una serie de documentos (procesos establecidos)
- Debe prevalecer y reforzarse la idea de trabajo técnico.
- La planificación debe formar parte esencial de cualquier proyecto.
- Debe tener un marco normativo (legislación)
- Con una perspectiva clara de trabajo participativo y colaborativo.
- Con carácter innovador.

En todo centro escolar, consciente e inconscientemente, se adoptan modelos y se desarrollan estrategias de planeación. En todos los casos tenemos una situación de partida determinada que debemos analizar en profundidad, utilizando procedimientos objetivos, técnicas fiables que nos permitan formular una propuesta de disposición y ordenación de esos medios, en función de las metas que toda organización se plantea, para alcanzar la calidad que tanto se desea.

El empleo del término calidad en educación ha tenido diferentes interpretaciones: la tradicional, la modernizante y la dialéctica. La vertiente tradicional se basa en que la educación sirve para hacer concreta una potencialidad ya existente, en el ser humano, y no contempla la transformación para elevar la calidad de la esta.

La vertiente modernizante considera la calidad de la educación como la tendencia que revela la adecuación gradual de los medios a los fines. Existe calidad cuando los medios conducen de manera rápida y directa hacia los fines. La vertiente dialéctica de la calidad, aplicada al proceso educativo, implica la transformación del mismo y no su conservación. El cambio cualitativo a que se aspira pasa por la superación de los momentos anteriores sobre la base de transformar los fines, los medios, el proceso mismo.

A pesar de la dificultad para establecer un concepto único, por su carácter relativo, ya que en cada contexto puede encontrarse una definición diferente, dependiente de las perspectivas de los grupos implicados, de su misión y los objetivos que se establecen, es imposible negar la importancia de lograr el incremento de la calidad en educación.

La interrelación académica entre los niveles educativos es una cuestión de calidad poco abordada por los diferentes programas y proyectos emprendidos en los

países de Latinoamérica, entre ellos México. Siendo este tema de gran relevancia ya que los resultados son importantes para determinar si lo estimado académicamente por un nivel, es pertinente para el siguiente y si cuenta con una secuencia de criterios de formación para el estudiante (curricular, docentes, organización escolar, métodos pedagógicos, etc.).

La interrelación académica entre los niveles educativos debe determinar una cadena de eficiencia, detectando con oportunidad las áreas de mejora que deberán ser atendidas y solucionadas, lo cual ayuda a elevar los índices de eficiencia terminal así como los de transición. Creando la cadena en mención es factible permitir el incremento en el tránsito de alumnos de un nivel a otro en mejores condiciones actuales, problema acentuado en México en los niveles de básica a bachillerato y de éste a la educación superior.

Tal y como se expresa en el libro ISO 900, hablar de “Calidad en la educación” incluye varias dimensiones o enfoques, completamente entre sí. La primera dimensión es la eficacia: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender – aquello que está establecido por los planes y programas curriculares-, al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a clases, los estudiantes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

La segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria a la anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su pertenencia en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona – intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad – el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su realización en los diseños y contenidos curriculares. Una tercera dimensión es la que se refiere a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.

Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc.

El programa de escuelas de Calidad trabaja desde el 2001 por incorporar en cada escuela lo que integra un modelo de gestión, basado en los principios de liderazgo, trabajo en equipo, respecto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas.

Lo anterior consideran una perspectiva de las reformas educativas nacionales e internacionales incluyendo aspectos como: la administración centrada en la escuela, efectividad en la educación, distintos modelos de administración basada en la escuela, consecuencias sobre distintos aspectos de la escuela, diseño de los programas. Hasta el 2003 operaban más de 74 organismos de la SEP certificados con estándares de calidad, con la norma ISO 9001:2000, con el propósito de incrementar y mantener los resultados con trabajo uniforme, para mejorar los servicios educativos que se ofrecen a la población.

En cuanto a Instituciones educativas operan con estándares de calidad 32 Universidades Tecnológicas, adscritas a la SESIC, en 21 entidades federativas; además en Instituto Tecnológico de Saltillo, adscrito a la Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas.

Entre los organismos descentralizados que cuentan con la certificación están: La Comisión Nacional de Libros Gratuitos (CONALITEG), el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y el canal de televisión del Instituto Politécnico Nacional (XE-IPN Canal 11), así como el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), como órgano desconcentrado de la SEP.

El Colegio Nacional de la Educación Profesional Técnica (CONALEP) también cuenta con la certificación ISO 9001:2000 en 18 planteles, ubicados en nueve estados del país, así como en seis de sus Centros Asistencia y Servicios (CAST) y en su Dirección Estatal del Estado de México (Boletín 076 de Comunicación social de la SEP, Abril 23 del 2003).

En toda organización es necesario que se cuente con el esfuerzo y dedicación de todo el personal que labora, así como del empeño, entusiasmo y liderazgo por parte del cuerpo directivo; para poder llegar a tener un sistema de aseguramiento de calidad que pueda llevar a la organización a niveles de competitividad y excelencia.

Por ello, la importancia de la planeación estratégica ya que se pretende con el siguiente trabajo optimizar los recursos, estrategias y tiempos a fin de brindar un servicio de calidad, pertinente y eficaz. Todo en nuestra vida implica planear. Una persona que vive el aquí y el ahora sin pensar en el futuro, difícilmente tendrá niveles de crecimiento personal y profesional. Partimos de nuestras realidades y miramos hacia dónde deseamos llegar, con el ideal de mejorar y en base a lo que tenemos y con lo que contamos, organizamos nuestros recursos humanos y materiales, propios para la implementación.

## **1.5 Objetivos**

La evolución de los sistemas educativos ha hecho que cualquier actuación en el ámbito de la organización, organización escolar y organización de centros, tome en consideración un elemento absolutamente clave, tanto para el diseño como para el desarrollo, incluso para su posterior evaluación: el establecimiento de objetivos y con ello la planeación para la ejecución de los mismos.

De la planificación no depende sólo el éxito o fracaso de las actuaciones emprendidas, también de la propia estructuración de las tareas, el equilibrio de unas actuaciones respecto a otras, en definitiva, toda la organización interna, así como su proyección hacia el exterior, no se puede hablar de organización de centros sin tratar de planificación.

Es por ello que en este trabajo también se plantea objetivos que guiarán la investigación de este proyecto.

### **1.5.1 Objetivo General**

Valorar la importancia de la planeación estratégica eficaz y su impacto positivo en la gestión directiva mediante la identificación, formulación y ejecución de procesos institucionales de calidad que contribuya a la mejora continua del servicio educativo del Colegio Tierra Nueva A.C.

### **1.5.2. Objetivos Particulares**

Concientizar a directivos sobre el beneficio que se obtiene al establecer o implementar una planeación estratégica en un plantel educativo a través del conocimiento de los procesos institucionales para la mejora continua del servicio de la propia institución

Contrastar que la planeación estratégica puede llevar al buen desempeño administrativo y académico de una institución educativa por medio de análisis exhaustivos de la realidad del colegio para mejorando así el servicio que se ofrece

Organizar de manera eficiente la ejecución de programas y proyectos que coadyuven a la mejora de la calidad en el servicio educativo del Colegio Tierra Nueva por medio del diseño de estrategias específicas para el posicionamiento permanente en el Mercado.

Mantener una cultura de mejora continua en el Colegio Tierra Nueva implementando planes estratégicos para que su personal directivo, académico y escolar lo ejecute de manera eficiente en su labor diaria dentro de la institución.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Descripción de Enfoques y Teorías Existentes**

##### **2.1.1 ISO 9001:2000**

Las organizaciones educativas de diferentes países de Latinoamérica, entre ellos México, desde hace algunos años, han depositado confianza en los beneficios que trae consigo la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000.

La implementación de un Sistema de Gestión de calidad en un organización educativa trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas claves, una medición de un proceso de mejora, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor productividad y por lo tanto un servicio de calidad y garantizado.

Por consecuente el enfoque más acertado para aplicar en este proyecto es la Certificación del ISO 9001:2000, ya que es una certificación muy compleja, donde se puede aplicar la planeación estratégica al 100%, y sobre todo llevar un control más detallado de cada proceso.

¿Pero que es el ISO?, a continuación se detalla a lo que se refiere el ISO 9001:2000 y los requisitos que se requieren para tener una Certificación que avale una Calidad absoluta dentro de la organización.

### **a) ¿Qué es el ISO?**

ISO (Organización Internacional para la Estandarización, es una agencia especializada en normalización a nivel internacional, cuyos miembros son los organismos nacionales de normalización de más de 150 a la fecha.

El objeto de ISO es “Favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo, facilitar los cambios de mercancías y prestaciones de servicio entre las naciones y lograr un entendimiento mutuo en los dominios intelectuales, científicos, técnicos y económicos”.

Laura Elena Yzaguirre Peralta menciona en un artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Educación en el año 2003 que “El primer paquete de normas ISO 9000 fue terminado en 1986 y publicados a principios de 1987. La primera revisión fue emitida en 1994 y se consideró la segunda revisión en el 2000, finalmente publicada internacionalmente el 15 de diciembre de ese mismo año, de acuerdo a los requerimientos de actualización que maneja la ISO.

## Estructura de las versiones 2000

NORMAS	NOMBRE
<b>ISO 9000-2000</b>	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Anula y reemplaza a la norma ISO 8402-1994
<b>ISO 9001-2000 (única con fines de certificación de la familia 9000)</b>	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos Anula y reemplaza a las normas 9001-1994, 9002-1994 y 9003-1994
<b>ISO 9004-2000</b>	Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Anula y reemplaza a la norma 9004-1994, que ha sido revisada técnicamente. El título ha sido modificado para reflejar lo extenso del sistema de administración de calidad, muchas de las normas internacionales existentes dentro de la familia ISO 9000 se revisará para anularlas o reeditarlas como informes técnicos, ya que muchas se han incorporado dentro de esta norma internacional.
<b>ISO 19011-2000</b>	Directrices para auditorías de calidad y ambientales. En proceso de emisión.
<b>ISO 10012</b>	Confirmación metrológica. En proceso de emisión.
<b>ISO TR 10013</b>	Directrices para la documentación del sistema de administración de la calidad. En proceso de emisión.

Las normas ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de la Calidad

para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

Para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosas actividades entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se administra con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

El enfoque hacia procesos dentro de la organización, puede vislumbrarse primeramente a través de la identificación de éstos y posteriormente la concientización del personal de las interacciones entre éstos, así y por último su administración, considerando dentro de ésta la planeación, la organización, el control y la evaluación.

El concepto de calidad en vez operado consiste en un disciplina, y por lo tanto requiere constancia en las prácticas y actividades del personal que conforma la organización que la desea alcanzar, requiere lógica en la descripción de los pasos que se siguen, sin olvidar cierto tipo de documentos indispensables para mostrar que se tiene calidad, de acuerdo con la norma en mención tales como manuales

de calidad, política y objetivos de calidad, manual de procesos, procedimientos, instructivos, registros, formatos y otros.

La importancia de todos los documentos que conforman un sistema de gestión de la calidad radica principalmente en el beneficio que aportan a la organización para que trabaje u opere de manera funcional y estandarizada, usándose como referencia o guías en las actividades, responsabilidades, objetivos, criterios y requisitos que tendrá la calidad en su institución.

La documentación sirve para controlar y definir los medios, métodos, técnicas, estrategias, puestos, cargos, recursos. Acuerdos. Actividades y una amplia gama de finalidades que en cada organización son específicas y poseen características propias, únicas inclusive.

La documentación también informa y comunica datos, resultados, objetivos alcanzados o por alcanzar, parámetros a seguir, políticas a cumplir, límites restrictivos, oportunidades de mejora, y un sinnúmero de elementos que servirán a la Alta Dirección para hacer la revisión y planeación de su sistema y de su institución general.

Por lo anterior es muy importante el desarrollo de los documentos en un sistema de gestión de la calidad, ya que con esta acción la organización se asegura que éste se está implementando y opera de acuerdo a su diseño original.

Respecto a la documentación de un Sistema de Gestión de Calidad existen diferentes jerarquías, dependiendo la importancia que se le da al tipo de documento, a esto lo llamaremos niveles; conocidos como documentos de primer, segundo y tercer nivel.

La estructura básica de la documentación del Sistema de Gestión de la calidad planteada por la norma ISO 9001:2000 es la siguiente:

<b>1er. Nivel</b>	Política y Objetivos de Calidad Manual de Calidad
<b>2º. Nivel</b>	Procedimientos documentados requeridos por la norma
<b>3er. nivel</b>	Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de sus procesos. Registros requeridos por la norma

La documentación puede estar en cualquier tipo de medio o formato, y el acceso debe asegurarse para la institución y las partes interesadas que requieran

consultarla. El diseño de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad describe Cómo la organización cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

El investigador Chileno Carlos Delgado Álvarez menciona que El sistema educativo que tenemos no es aún el que necesitamos. Las normas ISO 9001 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, tanto para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, como para aumentar la satisfacción de las familias.

Para que una organización escolar funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosas actividades entre sí. La estandarización de un sistema de calidad no implica que la formación de los alumnos tengan que ser iguales en todos los establecimientos, más bien, la normalización de los procesos apela al diseño particular de lo que la escuela desea lograr, a la documentación de cómo se hacen las cosas y a la verificación de cómo se hicieron. Para los escépticos será difícil homologar o sistematizar lo que siempre ha sido diferente y caótico; para los optimistas, se podrá certificar la calidad de la educación por un agente externo si previamente se establece un proyecto escolar y un sistema de calidad coordinados por un sistema de gestión escolar, donde el registro del aprendizaje de cómo se hacen mejor las cosas se convierte en un eje de actuación permanente.

Silvia Schmelkes también habla sobre la Calidad en la Educación, y menciona en un apartado de su libro “Hacia una mejor Calidad de Nuestras Escuelas” que “la calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”

Como lo establece la Declaración Mundial de Educación para Todos, suscrita por nuestros países: Cada persona -niño, joven o adulto - deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos mismos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.

### **2.1.2 Teoría del Kaizen**

La estrategia de kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa. Kaizen significa “el mejoramiento en marcha que involucra a todos –alta administración, gerentes y trabajadores”. Lo que significa que Kaizen es asunto de todos.

El concepto kaizen es vital para entender las diferencias entre los enfoques japonés y occidental de la administración. Así pues el kaizen es una forma de pensar orientada a los procesos en contraste a la innovación occidental y al pensamiento orientado a los resultados. Kaizen genera un pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.

El kaizen comienza reconociendo que cualquier institución tiene problemas y los soluciona estableciendo una cultura empresarial, en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas. La estrategia de kaizen ha producido un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para la realización de este objetivo. Como ya se había mencionada lo más importante del sistema kaizen es su énfasis en el proceso. Kaizen genera una forma de pensamiento orientada al proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento.

La filosofía de kaizen supone que nuestra forma de trabajo o de brindar un servicio merece ser mejorada de manera constante. El mensaje de la estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la institución.

La estrategia Kaizen enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación de los mismos. Una vez identificados estos, los mismos deben ser resueltos. Kaizen también es un proceso para la resolución de problemas. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad, si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. Para la estrategia de Kaizen la complacencia es su más grande enemigo.

El kaizen trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos. Y al hacer esto adopten la estrategia de tal manera que vaya enfocada a mejorar los procesos y por lo tanto los resultados, manteniendo una cultura de mejora continua.

Lo único que una institución puede ofrecer a sus clientes es la calidad; razón por la cual alcanzarla se convierte en una prioridad. La calidad es la única forma de permanecer competitivos y servir al cliente. Los esfuerzos para mejorar la calidad llevan en forma automática al mejoramiento de la productividad. El mejoramiento por el bien del mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la institución. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidan por sí mismas.

Según la filosofía kaizen, “los errores son grandes momentos en nuestra existencia, pues crean oportunidades para el crecimiento”. Cuanto mejor se acepten los errores, más rápidamente se aprenderán de ellos para hacerlo bien la próxima vez. (Masaaki Imai, 1998). No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno. La estrategia de kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento.

El kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores. “Cada estándar, cada especificación, y cada medición claman por una constante revisión y mejoría”. (Masaaki Imai, 1998).

Para los administradores japoneses “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. Es una forma de subrayar la enorme importancia del trabajo en equipo.

El punto de partida de kaizen es identificar los derroches de recursos financieros, de espacio, de tiempo, de recursos humanos, de material es fundamental, y para ello es indispensable concientizar tanto a los directivos como al personal para detectar dichas inconsistencias y eliminarlas. La administración de la organización debe empeñarse en los cinco objetivos de fabricación siguientes:

- Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
- Mantener un inventario mínimo.
- Eliminar el trabajo pesado.
- Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
- Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo de equipo y en la cooperación.

El kaizen resalta la importancia de la simplicidad, el cual es importante como valor deseado. La simplicidad es aún más importante como hábito mental permanente, como estilo de pensamiento. Lo que significa que el trabajador debe adoptar una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que se trabaja.

El kaizen da gran importancia al mantenimiento, la limpieza del lugar de trabajo y otras tareas de aseo deben ser el punto de partida para todas las actividades de mejoramiento. Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina. Los trabajadores se enorgullecen de su entorno de trabajo nítido y limpio.

Para el kaizen nunca debe discutirse el problema de un cliente, siempre es la oportunidad de mejorar para el cliente. Lo peor que una persona puede hacer es ignorar o tapar un problema.

### **2.1.3 Calidad Total: Los 14 puntos de Deming**

El Dr. William E. Deming nos legó en los años 80 y 90 los conceptos de la Calidad Total y hoy en día siguen vigentes dichos principios gerenciales. Esos principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo

por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento". (Riaz Khadem, 2002)

Este primer principio es válido, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará, en la actualidad se debe de investigar, desarrollar e innovar permanentemente.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".(Riaz Khadem, 2002)

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores organización.

3.- No depender más de la inspección masiva:

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas.

En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso". (Riaz Khadem, 2002).

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".(Hammer, Michael, 1997)

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente se alcanzarán nuevas metas con los mismos métodos.

El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias: La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la

calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

#### 6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

Con mucha frecuencia los trabajadores le enseñan su trabajo a otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Se debe Capacitar permanentemente a trabajadores, supervisores y directivos en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorar cada uno de ellos.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

#### 7.- Instituir el liderazgo:

La tarea del directivo no es decirle a la gente qué hacer, ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del involucramiento del líder para que las cosas cambien.

#### 8.- Desterrar el temor:

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"(Roberto Damelio, 1999)

#### 9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro." (Hammer, Michael, 1997)

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en los despidos de personal, perdiéndose la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor.

Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas". (Roberto Damelio, 1999).

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos

de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

#### 11.- Eliminas las cuotas numéricas:

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, que por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su organización"(Roberto Damelio, 1999).

Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes, si éstas varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

#### 12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los directores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

([www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com))

Es un hecho que ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua.

#### 13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

El M.A.E. Gilberto Quesada Madriz, Presidente del grupo Kaizen S.A. recalca que la administración como la fuerza laboral deben de instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas. Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

#### 14.- Tomar medidas para lograr la transformación:

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción.

Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores o directores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos". (Gilberto Quesada Madriz)

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. (Gilberto Quesada Madriz)

#### **2.1.4 Teoría Gestión Educativa.**

Es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

En los últimos años, la convicción acerca de lo crucial que resulta el rol que ejerce el director o directora en los Centros Educativos, ha logrado instalarse en los discursos y el accionar de los sectores y actores involucrados en el quehacer

pedagógico. Reconociendo que el logro de los objetivos del sistema educativo depende de la confluencia de diversos factores, no puede negarse que el desempeño del director o directora es decisivo para generar al interior del Centro Educativo, tanto un clima favorable para el aprendizaje así como una gestión efectiva que posibilite la optimización de los recursos, que se refiere al área administrativa, organizativa y la proyección que se quiere lograr en la sociedad de la institución, por lo tanto un director o directora debe de estar familiarizada tanto con lo pedagógico, lo organizativo, lo administrativo y la participación social. Si se habla de Teoría de gestión Educativa debe ser un todo.

El desempeño de la función directiva constituye una de las tareas más influyentes en los procesos y en los resultados educativos de los centros escolares. Quienes dirigen, debido al lugar que ocupan en las organizaciones, pueden ser personas clave, tanto para promover y desarrollar innovaciones, como para dificultarlas o deshacerlas.

"Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998:147).

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se

realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. (Pérez Gómez, 1998).

Existe cierto desconocimiento en torno al desempeño de la dirección en las escuelas. Como consecuencia, las autoridades educativas, los docentes, quienes se dedican a la reflexión pedagógica y aún los propios directores, a menudo proponen y desarrollan prácticas educativas confusas.

La función directiva escolar ha sido analizada más frecuentemente desde fuera de la escuela que desde dentro de ella y, menos aún, a partir del análisis de lo que hacen los directores escolares en su trabajo cotidiano. Por otra parte, el oficio de dirigir en los sistemas escolares suele aprenderse sobre la marcha. El aprendizaje comienza a partir del mismo día en que se accedió al cargo, no antes, ya que, en general, no existen programas bien estructurados de formación inicial, o anteriores al desempeño del cargo.

## **2.2 Descripción del Enfoque o Teoría Seleccionado**

### **2.2.1 Teoría Kaizen**

Tomando en cuenta las teorías desarrolladas en el apartado anterior, y analizando a profundidad la filosofía del Colegio Tierra Nueva, la Teoría más acertada sería la Teoría de Kaizen, puesto que en el Colegio se lleva un programa interno sobre orden, disciplina y limpieza, aspectos que van muy de la mano con lo que marca y establece dicha teoría.

Es fundamental en este apartado profundizar sobre la teoría seleccionada, así que en el mismo se detalla a lo que se refiere esta Teoría. En los siguientes renglones se cita lo que menciona el libro “Como implementar el Kaizen en el lugar de trabajo, Cambio y mejoramiento continuo, del autor Jesús Villegas en el año de 1998.

El libro empieza por definir la palabra Kaizen, la cual proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar Kaizen: cambio para mejorar.

Todos los gerentes buscan que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios o sus procesos, este es un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas, el mejoramiento continuo trae como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas... Pero, por qué es una realidad que se ve materializada en muy pocas empresas y por qué la gran mayoría de ellas no puede lograr la mejora continua real. La respuesta está en el kaizen.

A pesar de ser un término reciente, acerca de kaizen se han escrito muchos artículos y varios libros, se han desarrollado seminarios y cursos en los cuales se enseña cómo aplicar el kaizen en la empresa, pero aun así, su verdadera implementación ha sido muy poco desarrollada.

Aunque se dice que kaizen es un sistema del control total de la calidad y que proviene de las enseñanzas de dos grandes, Deming y Juran, el kaizen ha sido

entendido, en la mayoría de los casos como una herramienta de solución de problemas y no como una cultura que se enfoca en la gente y busca la estandarización de los procesos, ahí radica el problema.

a) ¿Qué es el Kaizen?

Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero.

Maasaki Imai, creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

b) Pilares del Kaizen

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

### c) Implementación del mejoramiento continuo

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el gemba (donde ocurre la acción), sí se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA o FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

Después de tener claro "para dónde" quiere ir la empresa sí se empieza a trabajar en las áreas de gemba a través de las "5 s", las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas y el trabajo en equipo; el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos de manufactura reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo por operación.

Se requiere hábito de Mejora Continua al nivel de toda la organización y comprometerse a alcanzar la Calidad Total al nivel de toda la institución o empresa.

La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado, a saber:

- 1.- Verificación de la misión
- 2.- planeamiento estratégico
- 3.- Diagnostico de la causa raíz identificación y diagnóstico de problemas
- 4.- Solución de la causa raíz.

#### d) Mantenimiento de Resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro paso y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada gamba. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado.

La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

Para que el kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades.

Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

#### e) Cultura Kaizen

Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos.

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

Porque esta e proyecto se inclina por esta teoría, esto es debido a que en el Colegio Tierra Nueva se lleva como filosofía institucional las 5's, la cual se basan

en el orden, la disciplina y la limpieza. Por lo que la Teoría Kaizen da seguimiento y certificación en cada una de estas áreas. Pero en qué consisten las 5's.

A continuación se describe en que trata cada una de ellas.

¿Qué son las 5 S? Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la organización, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Las iniciales de las 5's:

JAPONES	CASTELLANO
Seiri	Clasificación y Descarte
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Higiene y Visualización
Shitsuke	Disciplina y Compromiso

### 1. SEIRI (Clasificación y Descarte)

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son, manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

## **2. SEITON (Organización)**

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido se puede conseguir lo que se necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.

## **3. SEISO (Limpieza):**

La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.

## **4. SEIKETSU (Higiene y Visualización).**

Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización. La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia.

En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad. Una técnica muy usada es el “Visual Management”, o gestión visual. Esta Técnica se ha mostrado como sumamente útil en el proceso de mejora continua. Se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

## **5. SHITSUKE (Compromiso y Disciplina) :**

Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.

Es por ello que en el colegio se lleva a cabo la Tabla Disciplinaria la cual se divide en dos tipos de niveles, y se les recalca a los niños que no deben de incurrir en ninguno de los niveles. En suma se trata de la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica mas de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción. Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos deben asumir, porque el beneficio es mutuo.

Slogan de la filosofía 5's.



### 2.2.2. Teoría de Gestión Educativa.

La planificación y los ejercicios de prospectiva son herramientas básicas que permiten trazar el rumbo futuro de la educación. La UNESCO como organismo rector de la educación mundial ha trazado una serie de directrices, que han venido tomando auge en el milenio que comienza. Para esta investigación aplicada en el Colegio Tierra Nueva, es de suma importancia estar en la mejora continua, y es por ello que no se debe dejar de lado la Teoría de la Gestión Educativa, puesto que esta marca las pautas pedagógicas y organizativas que hacen falta en una organización para que esta funcione de manera eficaz.

Estas directrices han sido adoptadas por algunas instituciones de educación superior y es lo que se conoce como la universidad proactiva. . El reto consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados.

### **a) Fundamentación teórica**

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Otros autores, no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de este con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite

que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la organización, la pedagogía y la participación Social.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Ahora bien, si se acepta que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad.

En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa.

## **2.3 Conceptos**

### **Planeación Estratégica:**

“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la organización en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la misma y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.”

([www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com))

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

### **Eficaz**

adj. Activo, poderoso para obrar; Que logra hacer efectivo un intento o propósito.

(Diccionario Enciclopédico CICA.)

## **Impacto**

Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural.

## **Proceso**

La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial y, en el derecho, al agregado de los escritos en cualquier causa civil o criminal.

Por otra parte, un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Para la industria, un proceso de fabricación o industrial es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Por lo general, para la obtención de un cierto producto, se necesitan múltiples operaciones individuales.

## **Servicio**

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la acción y efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone).

En el campo de la economía y del marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente.

De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conoce como el sector terciario de la industria.

Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la intangibilidad (un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra), la heterogeneidad (dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales), la inseparabilidad (la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos), la perecibilidad (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de propiedad (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).

## **Calidad**

La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad. Si se refiere a un producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos.

Esto quiere decir que la calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. También puede decirse que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.

## **Mejora**

Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos

La Mejora, implica entender y trabajar en la cadena de valor:

Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

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

### **2.4.1 Características Cognoscitivas de los alumnos.**

Para la mayoría de los niños, la niñez media- el periodo de los seis a los doce años- es un tiempo de crecimiento más tardío, para el más completo desarrollo de las pautas ya establecidas. Es la época de adquirir nuevas habilidades y de afinar las viejas, desde leer y escribir hasta jugar básquetbol, bailar y patinar. Los niños se dedican a probarse tanto en lo físico como en lo mental, a enfrentar los propios retos así como los que presenta el medio.

Erikson se refería a la niñez media como un periodo de industria. La palabra refleja el espíritu de la época, pues proviene del término latino que significa “construir”.

Es importante recordar que los factores físicos, cognitivos y psicosociales interactúan en el desarrollo individual. Cuando vemos a escolares construyendo un fuerte, escribiendo en sus diarios o haciendo una pintura es difícil determinar si sus crecientes aptitudes cognoscitivas les permiten plantear las actividades diarias o si unas nuevas capacidades físicas los llevan a idear nuevas cosas que hacer. Gracias a sus habilidades cognoscitivas concentran su atención más tiempo, anticipan lo que otros van a hacer y formulan tácticas.

Estas destrezas influyen en las actividades que eligen y en su éxito. En todos los casos, está clara la interacción entre el pensamiento y la actividad.

Algunos investigadores piensan que la instrucción adecuada también puede acelerar el desarrollo cognoscitivo de los niños de la etapa preoperacional, apresurando su llegada al nivel de las operaciones concretas. El entrenamiento es más efectivo si los niños han alcanzado el momento de preparación, un período óptimo que ocurre justo antes de que hagan la transición a la siguiente etapa (Bruner, Olver y Greenfield, 1996).

Muchos de los principios básicos de Piaget han sido aplicados a la educación, en especial en las áreas de ciencias y matemáticas. Una de tales aplicaciones incluye el uso de objetos concretos para enseñar a los niños a combinarlos, compararlos y contrastarlos descubre, similitudes, diferencias y relaciones entre los diferentes ejemplos o conocimientos que se les presenten.

Durante la niñez media también se desarrollan las habilidades de metacognición, los refinados procesos intelectuales que permiten a los niños supervisar su propio pensamiento, memoria, conocimientos, metas y actos. Los niños la emplean para planear, tomar decisiones y elegir estrategias afectivas de memorización y solución de problemas.

Buena parte del desarrollo intelectual acontece en las aulas. Comenzar en la escuela es un hito en la vida de cualquier niño. De seguro no es accidental que tantas culturas hayan elegido las edades de los primeros años para el comienzo de la educación sistemática.

#### **2.4.1.2 Características Físicas de los alumnos.**

Durante la niñez media, los niños afinan sus habilidades motoras y se vuelven más independientes. Con las oportunidades de instrucción adecuada, aprenden a andar en bicicleta, saltar la cuerda, nadar, tirar a la canasta, escribir y tocar instrumentos musicales. Por primera vez, gracias al progreso de las capacidades físicas y de coordinación, son importantes los deportes de equipo, como el fútbol, básquetbol y beisbol.

En esta época el crecimiento es más lento y regular que en los primeros dos años anteriores. En promedio, el niño de seis años pesa 20 kilogramos y mide un metro. Al entrar a la escuela primaria se encuentra en un periodo estable de crecimiento hasta alrededor de los nueve años y once años, cuando se produce el estirón de la adolescencia. El tiempo y el grado de crecimiento presenta variaciones, pues sufren la influencia del ambiente, la nutrición, el género y los factores genéticos.

Si bien el desarrollo físico sigue un trascurso parecido en la mayoría, no todos los niños maduran al mismo ritmo. Es importante recordar que hay grandes variaciones en el desenvolvimiento personal. Y que tales variaciones se incrementan a los largo de los años escolares.

#### **2.4.1.3 Características Sociales de los alumnos.**

En la niñez media, es preciso adaptarse a las sutilezas de la amistad y la autoridad, a roles sexuales conflictivos o en expansión y a multitud de normas sociales y regulaciones. Una manera de lograrlo es mediante el proceso de socialización directa: recompensas por la conducta correcta y castigos por la indeseable, así como la observación y la imitación de modelos.

El aprendizaje social ayuda a los niños a adquirir las conductas y actitudes apropiadas. Los niños también aprenden del mundo social merced a una proceso llamado cognición social. Así como su comprensión del mundo físico cambia conforme maduran, del mismo modo lo hace su entendimiento del social.

La cognición social son los pensamientos, conocimientos y compenetración de este mundo. Conforme los individuos se desarrollan en la niñez media y la adolescencia, la cognición social se vuelve un determinante cada vez más importante de su conducta.

En la niñez media cuando se aprenden a manejar algunas complejidades de amistad y la justicia, reglas y costumbres sociales, obediencia y autoridad y las leyes morales. Los niños comienzan a observar el mundo social entorno y poco a poco llegan a entender los principios y reglas que los gobiernan (Ross, 1981).

## **2.4.2 Características del Personal de la Institución y Padres de Familia.**

### **2.4.2.1 Características Cognitivas del Personal de la Institución y Padres de Familia.**

En el Colegio donde se lleva a cabo la investigación existe una platilla de personal de 24 personas entre ellos directivos, docentes, personal de intendencia, de mantenimiento y cafetería, así como un aproximado de 250 padres de Familia y todos ellos oscilan entre las edades de 25 a 60 años. Por lo tanto las características que pueden tener cada uno de estos sujetos que intervienen directamente en el proceso de esta investigación son similares, aunque cada uno de ellos pueda encontrarse en una etapa diferente según el desarrollo de cada uno de estos sujetos.

En la edad mediana se hace el inventario de las habilidades físicas y cognoscitivas de la vida. Algunos se sienten eficaces, competentes y en apogeo de sus poderes. Otros quizás se encuentren en un proceso de angustia por la muerte, por las oportunidades perdidas o por las realizaciones limitadas. Para la mayoría no es una época de crisis sino de continuidad, nuevas evaluaciones y redirección de metas.

Casi todos los cambios físicos y cognitivos de la mediana edad son graduales y sufren un fuerte influjo de la salud, la condición y los hábitos de la vida en general. Algunos muestran una marcada declinación en sus habilidades cognitivas, pero tales alteraciones se deben más a las enfermedades que al desarrollo normal. Experiencia, pericia y estrategias de compensación contrapesan las pequeñas disminuciones en las reservas de la velocidad de esas habilidades. Estudios longitudinales han indicado que con la edad se da cierta declinación en las funciones cognoscitivas, pero que es mucho más paulatina de lo que los investigadores pensaban hace 20 años. Parece ocurrir más tarde y sólo en ciertas áreas de la inteligencia. De hecho, algunos aspectos de ésta parecen crecer durante la edad mediana, en especial entre los adultos con educación universitaria que siguen dedicados al trabajo y la vida activa (Schaie,1993).

#### **2.4.2.2. Características Físicas.**

Para Erikson (1968) en la etapa VI Juventud o edad del Adulto joven (media) Manifiesta que la etapa física se manifiesta con la afiliación y amor son las virtudes que requieren en esta etapa.

Es la etapa en que el ser humano toma las decisiones más fundamentales de la vida (estado, carrera, trabajo, como educar a sus hijos, etc). La evitación de esas decisiones y experiencia, debido al temor de pérdida del yo, puede conducir el aislamiento y a una consiguiente auto absorción.

La contraparte de la intimidad es el distanciamiento: la disposición a aislarse, y si es necesario, destruir aquellas fuerzas o personas que representan un peligro para sí mismo.

#### **2.4.2.3 Características sociológicas.**

Esta etapa durante la madurez media es una mezcla de continuidad y cambio a la vez que de reflexión personal, replanteamientos y nuevas direcciones. En estos años, los adultos se encuentran entre dos generaciones. Las pautas de autoridad, los cuidados y la dependencia cambian en la relación con los padres envejecidos así como con los hijos adolescentes o adultos.

La asistencia mutua y la camaradería entre las generaciones facilitan la transición. Los valores personales pueden cambiar de modo que se estime en más la sabiduría que la potencia física y la flexibilidad mental que las opiniones rígidas.

La gente de mediana edad a menudo debe enfrentarse a una familia en transición a resultas del divorcio y las nuevas nupcias. Las dificultades de esta etapa incluyen cargas económicas, sentimientos de incompetencia, depresión y fracaso, cambios en la vida social y deterioros en la salud.

## 2.5 Normatividad

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

La educación en México, es fundamentada por tres documentos esenciales, tal es el caso de la Ley General de Educación, la Ley Estatal de Educación y la Constitución Política.

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

Es por ello que se debe partir del eje rector de la Educación “El Artículo 3º Constitucional”.

### **2.5.1.1 Artículo 3º** Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2011)

**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.

## **2.5.2 Ley Estatal de Educación**

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.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

**a)** Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

**b)** Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

**c)** Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;

**III.** Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.

**IV.** Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;

**V.** Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.

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

**a)** Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y

**b)** Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;

**Artículo 16.-** El logro de la calidad es responsabilidad de todos los actores del sistema educativo. En particular, las autoridades educativas vigilarán que:

I.- Los padres de familia o tutores envíen a sus hijos o pupilos a la escuela desde el nivel de preescolar y apoyen el esfuerzo de maestros y educandos para que se alcancen los objetivos de aprendizaje;

II.- Los trabajadores de la educación desarrollen su trabajo con responsabilidad, competencia y eficacia;

III.- Los directivos y supervisores realicen su tarea ofreciendo los apoyos pedagógicos y administrativos que se requieran para la mejor conducción de los centros escolares;

La calidad depende de las personas que laboran e integran la escuela, tales como: docentes, directivos administrativos y padres de familia, son los actores principales y pueden adaptar las medidas de política uniformes a los contextos específicos. A la vez, porque son ellos los que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de los que disponen para hacerlo, para lograr obtener calidad en el servicio educativo.

### **2.5.3 Acuerdo 592.**

Al hablar de Calidad no se puede dejar de hablar del Acuerdo 592. El cual en su segunda sección y quinta sección cita puntualmente lo siguiente. Dicho acuerdo fue publicado en el diario oficial de la Federación con fecha del 19 de Agosto del 2011.

**ARTICULO PRIMERO.-** La Articulación de la Educación Básica, que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, determina un trayecto formativo – organizado en un Plan y los programas de estudio correspondientes– congruente con el criterio, los fines y los propósitos de la educación aplicable a todo el sistema educativo nacional, establecidos tanto en la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos, como en la Ley General de Educación, conforme a lo siguiente:

Con la promulgación del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1917 y la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, la educación y el sistema educativo nacional se consolidaron como un motor poderoso y constante para el desarrollo de la sociedad mexicana. Desde ese periodo y hasta la primera década del siglo XXI, la educación pública ha enfrentado el reto de atender una demanda creciente y el imperativo de avanzar en la calidad del servicio educativo y sus resultados.

A lo largo de este periodo, la expansión y adecuación del servicio público educativo ha sido constante. La cobertura, como prioridad, impuso un conjunto de programas, prácticas, instituciones y relaciones que dieron forma y rumbo al sistema educativo nacional hasta la última década del siglo pasado.

La transformación social, demográfica, económica, política y cultural que ocurrió en el país en los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI marcó, entre muchos cambios importantes, el agotamiento de un modelo educativo que dejó de responder a las condiciones presentes y futuras de la sociedad mexicana.

La sociedad mexicana en el siglo XXI es resultado de la fusión o convergencia de diversas culturas, todas valiosas y esenciales, para constituir y proyectar al país como un espacio solidario y con sentido de futuro.

La escuela debe favorecer la conciencia de vivir en un entorno internacional insoslayable: intenso en sus desafíos y generoso en sus oportunidades. También

precisa fomentar en los alumnos el amor a la Patria y su compromiso de consolidar a México como una nación multicultural, plurilingüe, democrática, solidaria y próspera en el siglo XXI.

Con estos propósitos y una mirada prospectiva, la Reforma Integral de la Educación Básica recupera y orienta los aportes de la educación pública mexicana que, a pesar de la dinámica demográfica registrada durante la segunda mitad del siglo XX y de condiciones económicas y sociales desafiantes, logró incrementar de manera gradual y sostenida indicadores de escolaridad de la población en edad de cursar la Educación Básica y los niveles de logro educativo durante las últimas décadas.

Desde la visión de las autoridades educativas federal y locales, en este momento resulta prioritario articular estos esfuerzos en una política pública integral capaz de responder, con oportunidad y pertinencia, a las transformaciones, necesidades y aspiraciones de niñas, niños y jóvenes, así como de la sociedad en su conjunto, con una perspectiva abierta durante los próximos 20 años; es decir, con un horizonte hacia el 2030 que oriente el proyecto educativo de la primera mitad del siglo XXI.

En este horizonte, la educación, sobre todo la básica, necesariamente tiene como punto de partida una proyección hacia el futuro, ya que es fundamental en tanto educa y forma a las personas que requiere el país para su desarrollo político, económico, social y cultural, porque en ella se sientan las bases de lo que los

mexicanos buscamos entregar a nuestros hijos: no cualquier México, sino el mejor que esté a nuestro alcance.

#### **2.5.4 La Reforma Integral de Educación Básica.**

La Reforma Integral de la Educación Básica tiene un vínculo de continuidad que integra una suma de esfuerzos precedentes, porque recupera la visión que tuvo José Vasconcelos para reconocer, en la universalidad de la educación, el espacio propicio para construir y recrear nuestro ser como mexicanos; el esfuerzo metódico y constante desplegado para organizar el Plan de once años, impulsado por Jaime Torres Bodet, que logró movilizar recursos económicos, fiscales, políticos y sociales, para proyectar en su momento una meta, sin duda necesaria, pero que parecía inalcanzable: la expansión y el mejoramiento de la educación primaria, la fundación del Instituto de Capacitación del Magisterio y la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos; la visión de futuro y el impulso para generar instituciones que trascendieron en el tiempo, que tuvieron Víctor Bravo Ahuja y Fernando Solana Morales, el primero al fundar el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional; el Colegio de Bachilleres; la Universidad Autónoma Metropolitana, y la Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología, y el segundo para la creación de las delegaciones de la Secretaría de

Educación Pública del Gobierno Federal en todo el país; el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, y del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos; además del impulso liberal y humanista de Jesús Reyes Heróles.

Los maestros también se comprometieron con éstas y muchas otras iniciativas valiosas, a las que los padres de familia brindaron el necesario respaldo social, lo que permitió contar con un sistema educativo nacional que tuvo la capacidad de crecer en la atención de la cobertura y la calidad, simultáneamente, aunque no con el dinamismo necesario, frente a las exigencias del México presente y, sobre todo, del de los próximos años.

## **2.6 Alternativas de solución.**

En este apartado se analizarán varias de las opciones que puedan ser la posible solución de desarrollo para este proyecto de investigación, y la cual cumpla con los requerimientos que se necesitan para dar resolución a la necesidad detectada.

Hoy en día, la planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la plantación de procesos hasta el análisis situacional para incursionar en nuevos mercados.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los directivos.

### **Propuesta 1: Elaborar un manual de procesos.**

Un manual de calidad es en esencia un documento que contiene los aspectos sustanciales del sistema y por lo tanto es una herramienta vital para sustentar y prolongar las actividades y procesos de la calidad, ya que permite normalizar la operación de una organización en cuestión de calidad.

- El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad, o una referencia de los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esto se llevaría a cabo en reuniones con Consejo Directivo y Directores de Sección, en el cual se establecerían los procesos que son básicos para una Certificación.

Después de definir cuáles son los procesos básicos, se procedería a plasmarlos en un documento, estableciendo cuál sería el objetivo de cada uno, las políticas que tendrían este proceso, el alcance del mismo y la descripción del proceso.

Posteriormente se haría la difusión del Manual de Procedimientos a profesorado y personal en general en consejos y reuniones técnicas. Para que estos a su vez implementen dichos procesos dentro de la organización educativa y dar pauta a mejoras continuas, con ello se designaría una evaluación de procesos cada 3 meses para determinar su efectividad.

A su vez el objetivo principal sería documentar todos estos procesos y buscar una Certificación Kaizen.

## **Propuesta 2: Capacitación Constante a Docentes**

Diseñar un sistema de capacitación un año para los docentes y directivos donde se les capacite sobre temas de vanguardia, para mejorar su práctica educativa y la calidad en la misma. Esto con el objetivo de formar docentes y directivos de calidad educados de manera en que puedan corresponder las exigencias del siglo XXI, y a las tendencias de los Sistemas de calidad existente.

Temas

- Planeación Estratégica. La misión, visión y valores del lugar donde trabajo.
- Sistemas de Calidad.
- Como mejorar mi práctica educativa y ser un mejor docente.
- Disciplina inteligente en la escuela.
- Las 5's, en mi escuela.
- La escuela Eficaz.

- Desafíos del siglo XXI
- Los procesos y su aplicación en mi área de trabajo.

Esto sería por medio de la contratación de expositores o empresas de capacitación externos al personal del colegio que preparen o tengan experiencia en el tema.

Otra opción es por medio del contacto con Universidades donde se oferten diferentes cursos o talleres referentes a la Formación continua, y que convengan a la capacitación y superación del Personal del colegio.

### **Propuesta 3.- Redefinir el Plan Estratégico existente del Colegio.**

En base a la investigación realizada, definir el plan estratégico del colegio, esto se haría desde dirección General, consejo Directivo, Directores de Sección, y hacerlo difusivo al personal de la Institución para la implementación del mismo. Esto se resalta sería por sección. En este caso como el proyecto se aplica en la sección de primaria, dicha planeación estratégica sería exclusivamente de esta área.

Teniendo como prioridad de la Dirección Académica velar por el buen funcionamiento de la institución en todos los aspectos, para lograrlo será necesario que los diferentes actores de la educación (Maestros, Padres de Familia, Alumnos y Autoridades) asuman el papel que les corresponde, y así

ofrecer a los educandos un aprendizaje significativo, propositivo y colaborativo en sus cuatro dimensiones que son: PEDAGÓGICA CURRICULAR, ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y COMUNITARIA.

De esta manera formaremos alumnos: CRITICOS, ANALÍTICOS Y REFLEXIVOS, que enfrenten con éxito las vicisitudes que la vida les presente.

En dicho plan se redactarán los objetivos de cada uno de los sujetos intervinientes dentro del proceso educativo.

- Directivos o personal Administrativo
- Docentes
- Padres de Familia
- Alumnos.

Así como los objetivos a desarrollar en cada una de las 4 dimensiones, para elevar la calidad educativa del colegio, y se deberá implementar de manera gradual en la Institución, para ir observando los resultados y hacer un análisis situacional de cómo se encontraba antes el nivel educativo y como con este plan estratégico va cambiando y acrecentando dicho nivel.

# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA DE LA

## INVESTIGACIÓN

### **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de una hipótesis radica en que orienta la investigación; al establecer vínculos entre la teoría y la realidad de los hechos, señala caminos para buscar los datos que se necesitan para su confirmación.

Esta parte del proceso de la investigación es tan importante, que cuando se cumple con las condiciones básicas requeridas, prácticamente ya se tiene la solución. El investigador, como se sabe, formula la hipótesis; la cual exige una respuesta que la confirme o la desmienta, pero la función de confirmar o desmentir ya no corresponde al investigador sino a la naturaleza, la que dará la última palabra comportándose en una o en otra forma.

Normalmente se plantean primero las razones claras por las que se cree que algo es posible. Dentro de la investigación ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor. Por lo que se considera que constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora dentro del proyecto. Un punto elemental de la hipótesis es que ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además contribuye al progreso de la lectura crítica y solución de problemas mundiales.

### **3.1 Hipótesis y Determinación de Variables.**

En términos generales, la hipótesis es la suposición acerca de la existencia de una entidad, la cual nos permite la explicación del fenómeno que nos interesa. (Chávez Calderón Pedro, 1995)

La hipótesis Hernández (1991; 73), "Es una explicación preliminar en forma de proposiciones reales, lógicas y razonables, que ayudaran a ordenar, sistematizar y estructurar el conocimiento que ya se tiene, y a su vez a saber qué es lo que se está buscando o tratando de probar, esta será sometida a pruebas para saber si es verdadera o no".

#### **3.1.1 Diferentes tipos de hipótesis.**

Debido a las diversas clasificaciones de hipótesis, en este caso se basa en la proporcionada por Hernández (1991), Zorrilla (1993), Sosa (1991) ya que es la que satisface de mejor forma las necesidades.

1. Hipótesis de investigación: Son aquellas proposiciones acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que cumplen con las características ya mencionadas anteriormente, se simbolizan como  $H_i$  o  $H_1$ ,  $H_2$ , etc.

1.1 Hipótesis descriptivas: Se utilizan a veces en estudios descriptivos, son afirmaciones más generales, y pueden involucrar una variable, dos o más variables.

1.2 Hipótesis Correlacionales: Corresponden a los estudios correlacionales y pueden establecer la asociación entre dos o más variables, y también como lo están. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo. El orden en que se coloquen las variables no es importante.

1.3 Hipótesis de la diferencia de grupos: Se formulan en investigaciones dirigidas a comparar grupos. Cuando el investigador no tiene bases para presuponer a favor de que grupo sea la diferencia, formula una hipótesis simple de diferencia de grupos, y cuando si tiene bases, establece una hipótesis direccional de diferencia de grupos.

Las hipótesis de diferencia de grupos pueden formar parte de estudios correlacionales si únicamente establecen que hay diferencia entre los grupos, pero si además de establecer tales diferencias explican el porqué de las mismas, entonces son hipótesis de estudios explicativos.

1.4 Hipótesis que establecen relaciones de causalidad: No solo afirman las relaciones entre dos o más variables y como se dan esas relaciones, sino que además proponen un sentido de entendimiento de ellas, todas estas establecen relaciones de causa-efecto. Estas a su vez se clasifican en:

1.4.1) Causales divariadas: En estas se plantea una relación entre una variable dependiente y una independiente. 1.4.2) Causales multivariadas: Plantean una relación entre varias variables independientes y una dependiente, o una independiente y varias dependientes, o varias variables independientes y varias dependientes.

2. Hipótesis nulas: Estas son lo contrario de las hipótesis de investigación, también constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, solamente sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación, se clasifican en: 2.1) hipótesis nulas descriptivas de una variable, 2.2) hipótesis que niegan o contradicen la relación entre dos o más variables, 2.3) hipótesis que niegan que haya diferencia entre grupos que se comparan, 2.4) hipótesis que niegan la relación de causalidad entre dos o más variables.

3. Hipótesis alternativas: Son posibilidades alternativas ante las hipótesis de investigación y nula. Ofrecen otra descripción, explicaciones distintas a las que proporcionan los ya mencionados tipos de hipótesis, estas sólo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades adicionales a las hipótesis de investigación y nula.

4. Hipótesis estadísticas: Son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular solamente cuando los datos del estudio que se van a recolectar y a analizar para probar las hipótesis son cuantitativos, hay tres tipos de estas hipótesis:

4.1) De estimación: son las descriptivas de una variable que se va a observar en un contexto, diseñadas para evaluar la suposición de un investigador respecto al valor de alguna característica de una muestra de individuos u objetos, o de una población, y se basan en información previa. 4.2) Estadísticas de correlación: El sentido de estas es el de traducir una correlación entre dos o más variables en términos estadísticos.

4.3) De la diferencia de medias u otros valores: En estas se compara una estadística entre dos o más grupos. Hernández (1991), Zorrilla (1993), Sosa (1991).

En ésta tesis, se está utilizando la hipótesis que establece relaciones de causalidad, ya que como se observa en la hipótesis mencionada, se identifica claramente la causa y el efecto. Cuando se formula la hipótesis de causalidad se tiene un efecto (variable dependiente) que llevaría a la búsqueda de una causa (variable independiente), quedando así:

**A mayor planeación estratégica eficaz mayor impacto positivo en la implementación de procesos de calidad y en la promoción de la mejora continua del servicio del educativo del Colegio Tierra Nueva.**

Las hipótesis pueden involucrar dos o más variables que son proposiciones sujetas a comprobación empírica; estas deberán ser comprensivas, precisas y lo más concretas posible; también deberá guardar entre sí una relación clara y creíble (lógica), además de ser observables y medibles. (Black y Champion, 1976, citado por Hernández, et al. 2000)

### **Variables.**

“Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo, que puede ser sustituido o puede adquirir un valor cualquiera dentro de su universo. Los valores de una variable pueden definirse dentro de un rango o estar limitados por condiciones de pertenencia” Hernández.(1991:76-77).

Independiente:

Zorrilla, Hernández y Sosa (1993) Define: “es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula”.(p:114).

**Variable Independiente: La Planeación Estratégica Eficaz**

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

La mayoría de los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son:

La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las Instituciones Educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad

la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período. Definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

“Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados”, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo que ocasiona distintas ramas de esta disciplina. Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen; Crear una noción dentro de la Institución de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz e y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la escuela”. (Cons, Rodríguez,2004). “Artículo”

### **Variable Dependiente:**

Zorrilla, Hernández y Sosa (1993) La define como: “propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.

La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente”. (p. 114).

**Variable Dependiente:** Implementación de Procesos de Calidad.

**Variable Dependiente:** Mejora continua del Servicio Educativo del Colegio Tierra Nueva.

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas, privadas y de servicios, en una meta que es buscada de una manera completa; se ha considerado de forma común que lo que posee calidad, cubre las expectativas del cliente; la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario.

Estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y en el área industrial; hoy en día, el estar al nivel de los estándares internacionales de calidad es citado cada vez más por las instituciones dedicadas a la educación.

Mejorar la educación es uno de los retos que enfrenta cualquier gobierno, ya que, las consecuencias de una baja calidad educacional, se relacionan con bajo

crecimiento cultural, social y económico. Muchos intentos por mejorar la educación, no han tenido éxito.

Sólo una revisión profunda de la educación, sobre la base de un nuevo modelo de escuela y métodos de enseñanza renovados, en contraposición con el método frontal permitirán lograr la calidad requerida para las exigencias venideras.

La calidad de la educación significa investigar, formar profesores y documentarlos. Si bien existe un conjunto de factores que influye en la calidad (los programas, los textos, la infraestructura, la formación de los profesores) ninguno de ellos ni todos juntos garantizan los resultados de la calidad; estos factores son sólo instrumentos, porque desde una vertiente axiológica la calidad tiene que ver con un sistema de valores, una expresión cultural ejercida por los principales actores: los estudiantes y profesores, los padres y la sociedad en su totalidad.

No se asocia sólo con contenidos o resultados en la educación sino con el proceso: educación de calidad es aquella que llega a todas las personas que constituyen una sociedad, y se asocia con eficiencia, medida en términos de quién y cuántos tienen la oportunidad de acceso y permanencia a la educación. Por otro lado, es necesario determinar si los resultados educacionales responden a los requisitos y requerimientos sociales.

**Operacionalización:**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índice</b>
<b>Variables Independiente:</b>			
1. Planeación Estratégica	*Cumplimiento de metas. *Redacción de objetivos. *Funcionamiento del colegio.	Posicionamiento en el mercado educativo. Prestigio.	✓ Completamente satisfecho. ✓ Parcialmente Satisfecho ✓ Satisfecho ✓ Insatisfecho
<b>Variables Dependientes:</b>			
2. Implementación de procesos.	*Dinámica de Salida y entrada de los alumnos. *Entrevistas con maestros. *Trámites y servicios *Atención recibida.	Agilidad y eficiencia en los procesos. Limpieza de áreas.	✓ Completamente satisfecho. ✓ Parcialmente Satisfecho ✓ Satisfecho ✓ Insatisfecho

<p>3. Mejora continua del servicio Educativo</p>	<p>*Nivel Académico. *Tratos de los maestros y personal directivo. *Sistema Schoolnet</p>	<p>Dinámica de impartición de clases. Contenidos. Revisión de Tareas.</p>	<p>✓ Completamente satisfecho. ✓ Parcialmente Satisfecho ✓ Satisfecho ✓ Insatisfecho</p>
--	---	---	--

### 3.2 Diseño y Tipo de Investigación.

#### 3.2.1 Investigación Experimental.

La investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

Se trata de un experimento porque precisamente el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él,

para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas. El investigador maneja deliberadamente la variable experimental y luego observa lo que sucede en situaciones controladas.

### **3.2.2. Investigación No Experimental.**

Se establece que un diseño no experimental es:

“La que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionadamente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Hernández, 184: 1993).

La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o ha que son inherentemente no manipulables. Se hacen indiferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente (Kerlinger, 2002).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se maneja en este proyecto la investigación No Experimental, puesto que el trabajo a realizar no se debe de llevar un control tan riguroso como lo marca la investigación experimental, además no se tiene control de un grupo en el Colegio, puesto que las variables que se proponen no se pueden observar palpablemente o ser manipuladas, ya que

recaen en la percepción de las personas que reciben el servicio y en la ejecución de las personas que operan en el Colegio.

### **3.3 Trabajo de Campo.**

#### **a) Población y muestra**

**Población:** El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubin 1996:45).

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Cadenas (1974:86).

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño vienen dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

La población del Colegio Tierra Nueva es de:

**Alumnos:**

<b>Grado</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1º	23	20	43
2º	20	33	53
3º	27	27	54
4º	28	36	64
5º	30	25	55
6º	29	34	63
<b>Totales</b>	<b>157</b>	<b>175</b>	<b>332</b>

**El personal de la Institución (Docentes y Administrativos):**

<b>Puesto</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
<b>Directivo</b>	1	2	3
<b>Docentes</b>	3	13	16
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>19</b>

**Padres de Familia:**

<b>Población en General.</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Grupo de 1º</b>	43	43
<b>Grupo de 2º</b>	53	53
<b>Grupo de 3º</b>	54	54
<b>Grupo de 4º</b>	64	64
<b>Grupo de 5º</b>	55	55
<b>Grupo de 6º</b>	63	63

**Muestra.**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria 1991:32).

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".( Levin & Rubin,1996:23).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas, 1974:45).

La población del presente estudio está conformada por 150 alumnos y alumnas que cursan estudios el nivel básico de educación del Colegio Tierra Nueva A.C. Constituyen también parte de la Población muestra 160 padres de Familia. Y la Totalidad de los docentes y administrativos del colegio que son 19. La población es heterogénea y ello hacer versátil la búsqueda de la información.

**b) Instrumento:**

Según Naresh (1995), "Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Págs. 115 y 168)"

Esta técnica se aplicará al personal de la institución, alumnos y padres de Familia de Colegio Tierra Nueva para conocer y obtener información sobre las variables Planeación Estratégica, la implementación de procesos de Calidad y el mejoramiento continuo del servicio educativo del colegio.

Esta técnica será utilizada con la ayuda de instrumentos tales como una encuesta basadas en 20 preguntas relacionadas con las variables anteriormente mencionadas. El instrumento es un cuestionario sencillo para la obtención de información de manera individual, el cual contiene preguntas referentes al servicio educativo y administrativo del colegio.

Los instrumentos realizados a los docentes, alumnos y padres de familia contienen un total de 20 preguntas, el tipo de respuesta es de frecuencia, marcando las opciones: completamente satisfecho, satisfecho, parcialmente satisfecho e insatisfecho. Para obtener dicha información se elaboraron 3 encuestas, diferentes al sentido de formulación, pero esencia de preguntas es lo mismo, se elaboro uno para personal de la institución (Anexo No. 1), otro para padres de familia (Anexo No. 2), y uno más para alumnos (Anexo No. 3).

Estos instrumentos permitirán tener resultados reales de la percepción de los docentes, administrativos, alumnos y padres de familia del servicio que se ofrece y realizar la propuesta de trabajo para este proyecto.

### **c) Pilotaje**

Para hacer una valoración del instrumento de aplicación y seguir cada paso de realización para el trabajo de campo fue necesario aplicar una prueba de pilotaje, para detectar fallas antes de hacer la aplicación definitiva de las encuestas.

Para ello se tomo como muestra a 10 padres de familia, los cuales se eligieron de la siguiente manera, durante el transcurso del día que pasaron a dirección a realizar pagos de colegiaturas, se les abordo pidiendo que si por favor podían llenar una encuesta, al término de la misma se les pregunto que si tenían alguna duda o algo más que les gustaría incluir dentro de la misma, la respuesta en las diez ocasiones fue la misma, que no, que todo estaba correcto.

Para los alumnos el pilotaje fue diferente, a ellos se les fue llamando de 2 niños por grado, se les pidió que pasaran a dirección, al estar en la dirección que contestaran el cuestionario, e igual al termino del mismo, se les pidió dieran sugerencias de mejora. Y no existieron.

Para los docentes, fue por medio de despacho, se aplico a 4 docentes, contestaron el instrumento, y no hubo observaciones.

Teniendo el instrumento listo y sin modificaciones posteriores se procedió a hacer la aplicación definitiva.

**d) Aplicación definitiva del instrumento.**

La aplicación definitiva se llevo a cabo de la siguiente manera para alumnos y docentes, durante el día se paso salón por salón, eligiendo al azar a los alumnos encuestados, la aplicación por salón duro aproximadamente de 15 a 20 minutos, por grupo, se aprovecho el tiempo para que en el momento que los alumnos aplicaba su encuesta el docente también lo hiciera. Por lo tanto la aplicación completa y para tener la muestra de los 150 alumnos. Aplicándose en un horario de 8:00 de la mañana a 2:00 de la tarde. Teniendo un descanso de aplicación de las 9:30 a las 11:00 de día.

Para los padres de Familia la dinámica fue diferente, para ellos se les entrego un cuestionario a la hora de la salida de sus hijos, ya que directamente los papás no entran al colegio, sino que desde la puerta y desde su coche recogen a su hijo(a). Así que a ellos se les entrego el cuestionario y se les pidió lo contestaran en casa, mandando las respuestas al día siguiente, con su hijo o entregando directamente la encuesta en dirección, para alcanzar la muestra propuesta en este trabajo de investigación se mando más encuestas de las establecidas y se tuvo la respuesta de 160 padres de familia.

Por lo que se puedo decir que la aplicación total de los cuestionarios llevo un lapso de dos días.

**e) Procesamiento de información:**

De las encuestas realizadas se pasaron los datos a dos herramientas de office, primero se hizo la tabulación la cual por medio de una tabla se procedió a elaborar el formato de tabulación otorgando un numero del 4 al 1, para así hacer un análisis más a profundidad de la respuesta de cada alumnos, teniendo como núm. 4 la respuesta completamente satisfecho, 3 satisfecho, 2 parcialmente satisfecho y 1 insatisfecho.

Se pasaron a dicha tabla todas las respuestas de cada pregunta de cada encuestado a esta tabla de tabulación.

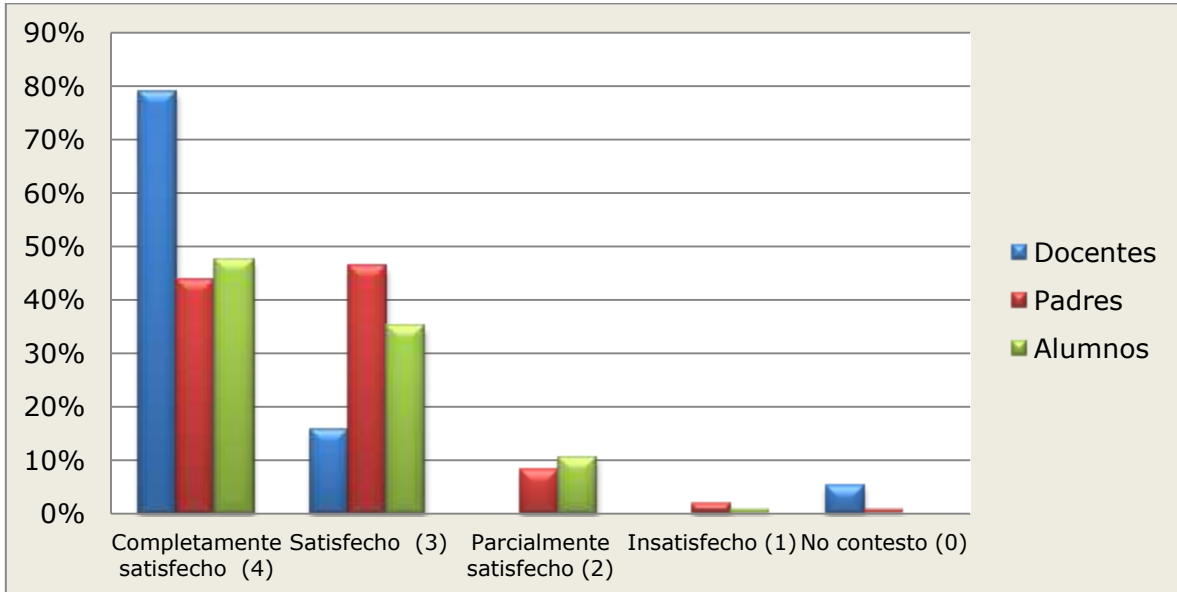
Posteriormente se pasaron dichos resultados a Excel, para así poder hacer el concentrado total de respuestas y posteriormente las formulas para graficar.

Quedando los resultados de la siguiente manera:

### 3.4 Resultados

Gráfica No. 1

#### Atención por parte de la Secretaria



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

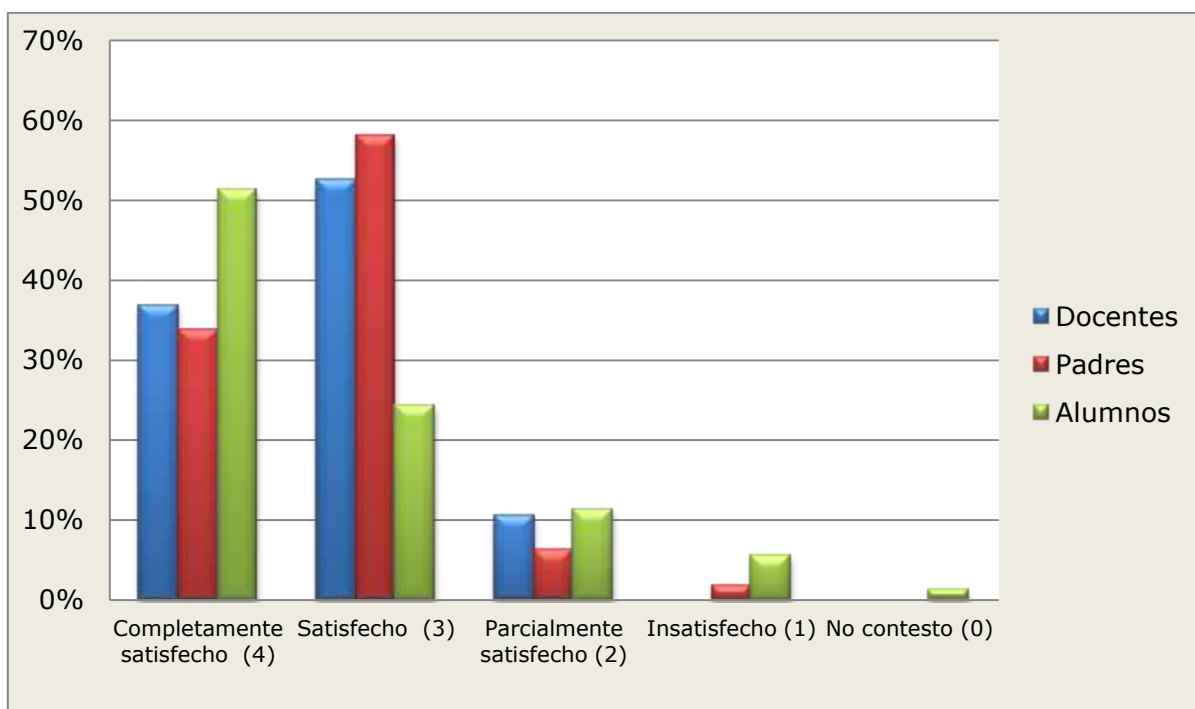
En las encuestas se observa que un 79% de los docentes, un 44% de los padres y un 48% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 16% de los docentes, un 46% de los padres y un 35% se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 8% de los padres y un 11% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 2% de los padres y un 1% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 5% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mayor porcentaje se puede observar que en cuestión de atención por parte de la secretaria los docentes y alumnos se

inclinan por estar completamente satisfechos, al contraste con las respuestas de los padres de familia quienes se muestran satisfechos con el servicio que se les da. Por lo que puede concluir que la atención que se ofrece entra dentro del estándar de satisfacción.

## Gráfica No. 2

### Seguridad dentro del centro



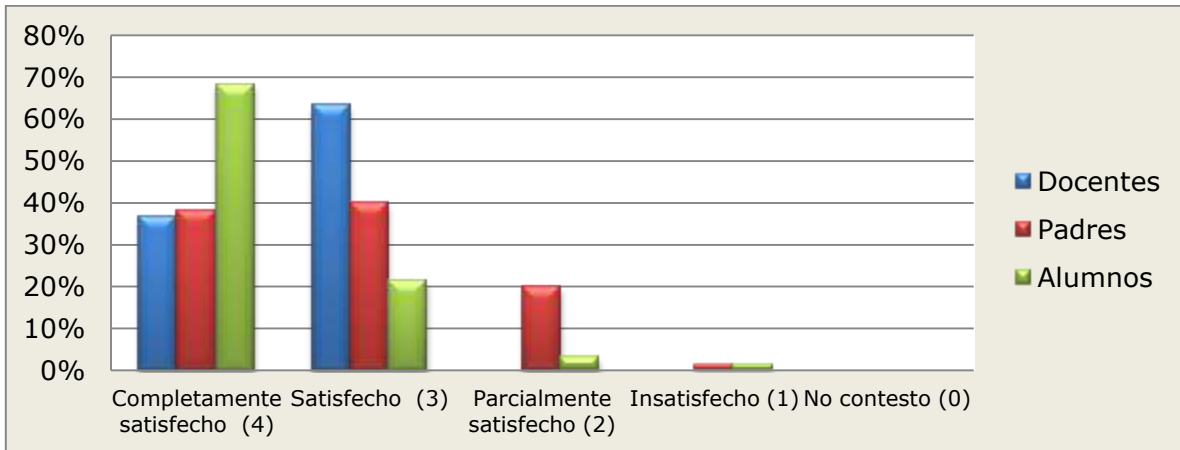
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 37% de los docentes, un 34% de los padres y un 51% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 53% de los docentes, un 58% de los padres y un 24 % se muestran satisfechos, un 11% de los docentes, un 6% de los padres d y un 11% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 2% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 1% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mayor porcentaje se puede observar que en cuestión de la seguridad del centro que los docentes y padres se inclinan por estar satisfechos, mientras que los alumnos consideran en mayor porcentaje en mostrarse completamente satisfechos. La seguridad del centro está hecha para los alumnos, por lo tanto en porcentaje se está cumpliendo con este servicio.

### Grafica No. 3

#### Nivel académico en el área de inglés



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

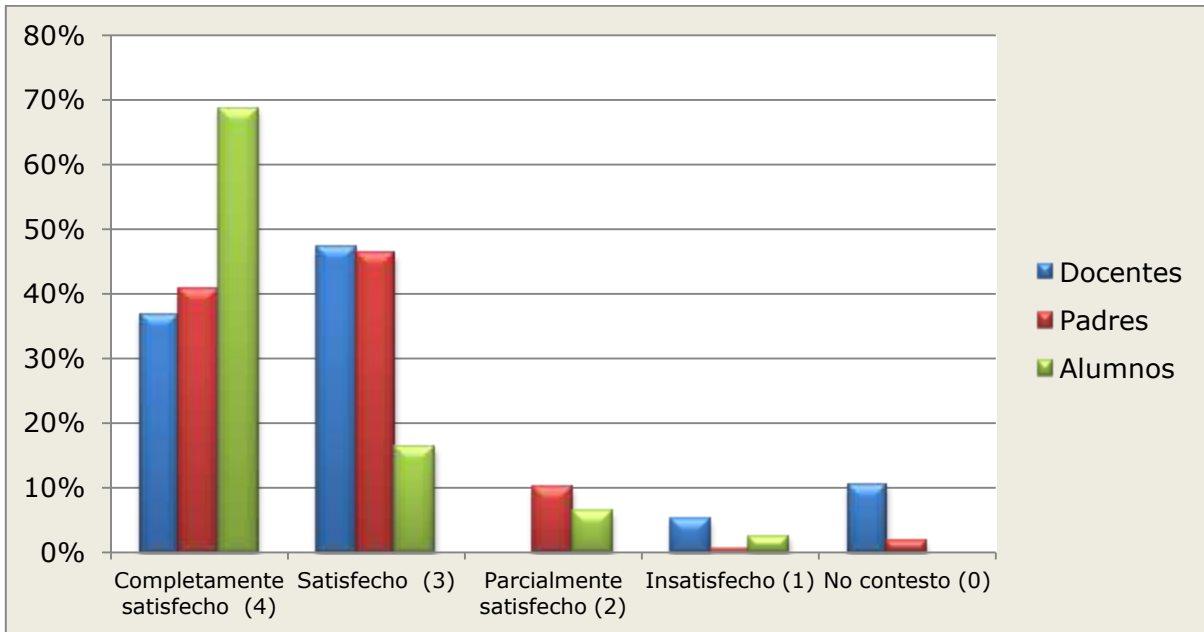
En las encuestas se observa que un 37% de los docentes, un 38% de los padres y un 68% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 63% de los docentes, un 40% de los padres y un 21 % se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 20% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 1% de los alumnos se muestran insatisfechos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mayor porcentaje se puede observar que en cuestión nivel académico de inglés se inclinan por estar completamente satisfechos, quienes son los alumnos los cuales le otorgan el mayor porcentaje, mientras que los docentes y padres consideran sentirse satisfechos.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que existe un porcentaje de padres que consideran sentirse parcialmente satisfechos, lo que arroja que se debe hacer algo para mejorar el nivel del inglés en el colegio.

### Grafica No. 4

#### Nivel académico de matemáticas



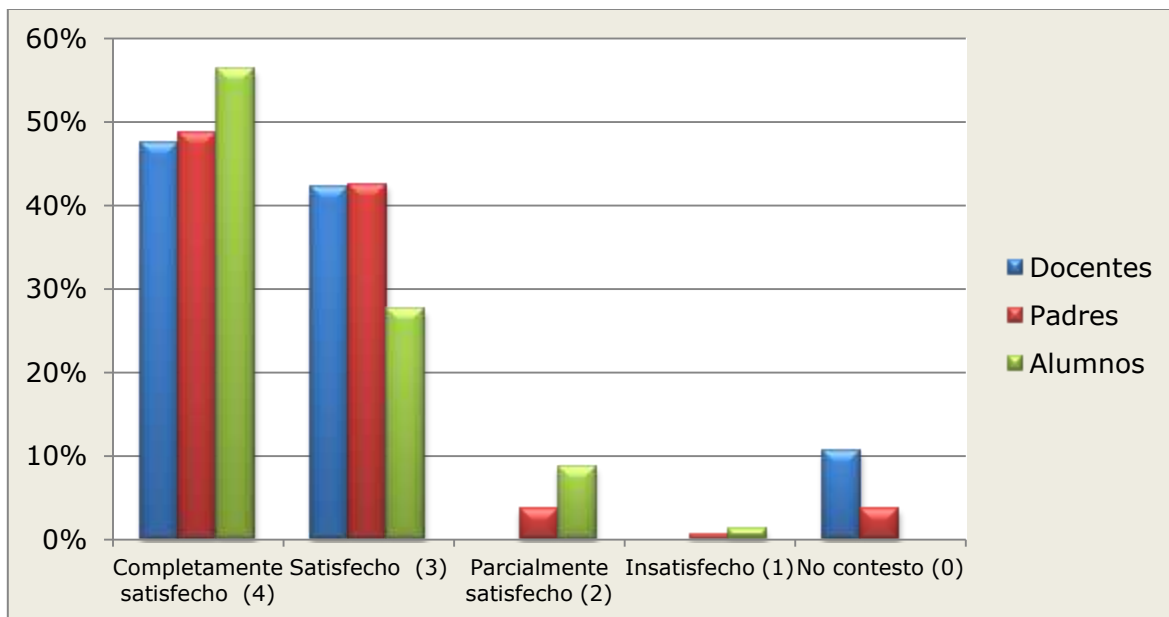
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 37% de los docentes, un 41% de los padres y un 69% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 47% de los docentes, un 46% de los padres y un 16 % se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 10% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 5% de los docentes, un 1% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 11% de los docentes, un 2% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mayor porcentaje se puede observar en la opinión de los alumnos, donde ellos considera sentirse completamente satisfechos, sin embargo se debe considerar más las respuestas de los docentes ya que ellos tienen más capacidad de juicio, considerándose satisfechos con el nivel de matemáticas. Aún así hay cierto porcentaje que no se siente satisfecho y otro que no contesto esta pregunta.

**Grafica No. 5**

**Gestión y atención por parte de la directora**



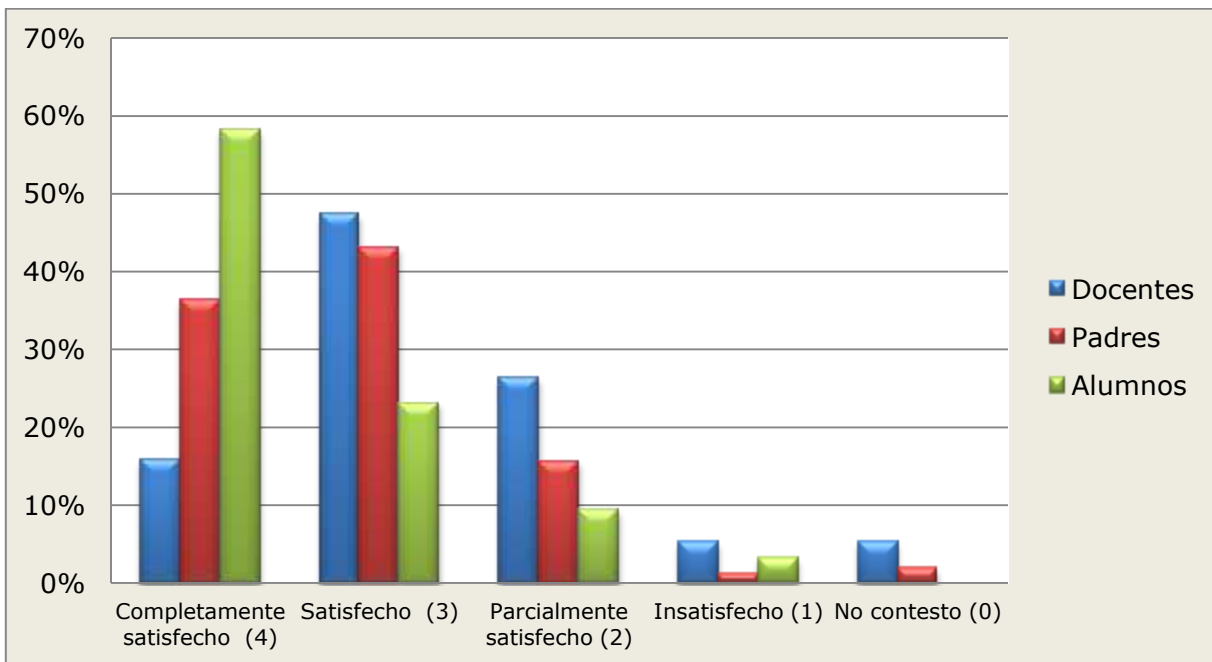
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 47% de los docentes, un 49% de los padres y un 56% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 42% de los docentes, un 43% de los padres y un 28 % se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 4% de los padres y un 9% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 1% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 11% de los docentes, un 4% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mayor porcentaje se puede observar en la opinión de los docentes, padres y alumnos mostrándose completamente satisfechos con la gestión por parte de la directora, y el resto de ellos satisfechos, por lo que se puede concluir que en cuestión de atención la mayoría se inclina a recibir un buen servicio.

### Grafica No. 6

#### Métodos para mejorar la conducta de los alumnos

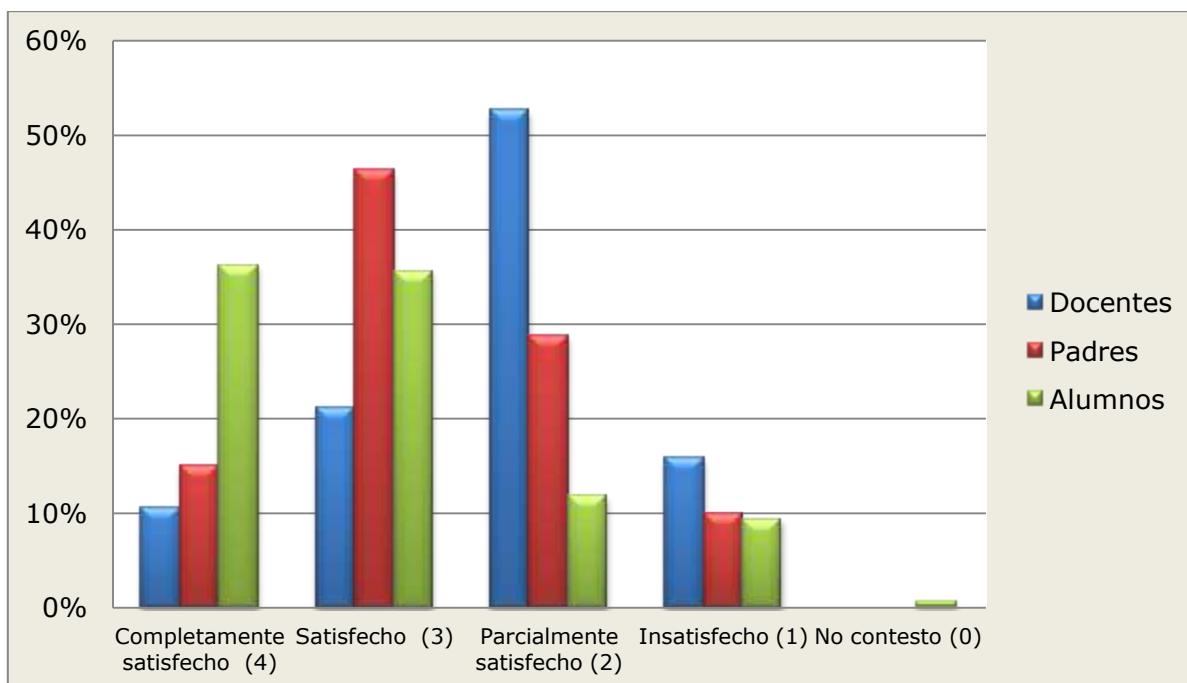


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 16% de los docentes, un 36% de los padres y un 58% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 47% de los docentes, un 43% de los padres y un 23 % se muestran satisfechos, un 26% de los docentes, un 16% de los padres y un 9% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 5% de los docentes, un 1% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 5% de los docentes, un 2% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar que aunque existe satisfacción por parte de padres de familia y alumnos, los docentes se inclinan por evaluar en diferencialmente esta pregunta. Resaltando o concluyendo que algo pasa con los métodos, puesto que no todos coinciden en que sean buenos.

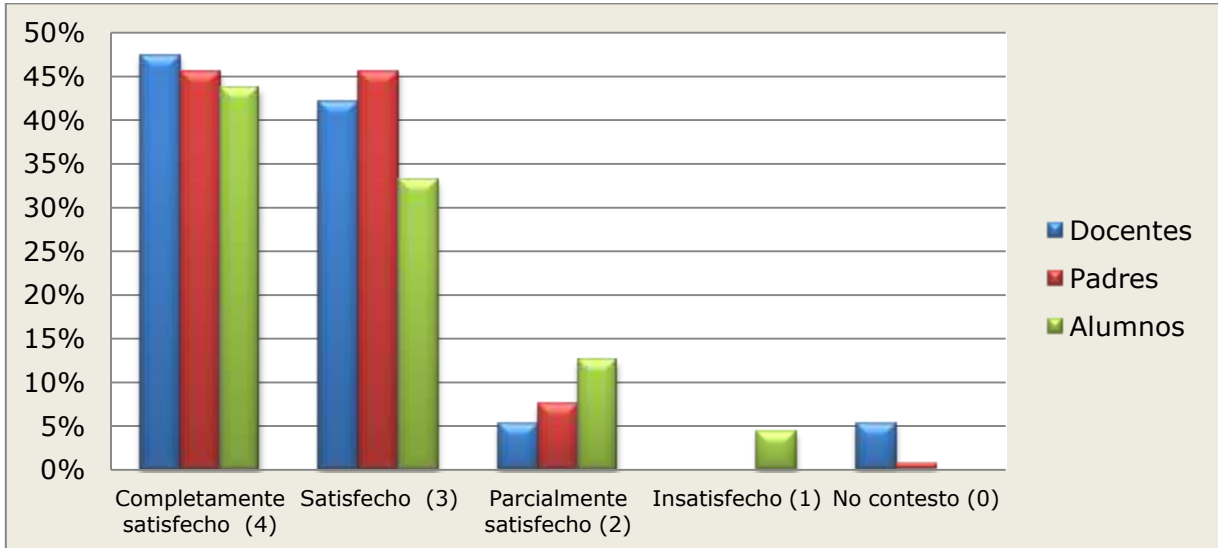
**Grafica No. 7**  
**Sistema de Schoolnet**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 11% de los docentes, un 15% de los padres y un 36% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 21% de los docentes, un 46% de los padres y un 36% se muestran satisfechos, un 53% de los docentes, un 29% de los padres y un 12% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 16% de los docentes, un 10% de los padres y un 9% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 1% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los encuestados tanto padres de familia, como alumnos y docentes se encuentran parcialmente satisfechos y satisfechos, lo que no se ve en las encuestas y me gustaría resaltar es que en las encuestas varios padres de familia, pusieron comentarios anexos a las encuestas donde se mostraban inconformes con dicho servicio.

**Grafica No. 8****Limpieza de las áreas del colegio (Canchas, pasillos, oficinas)**

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

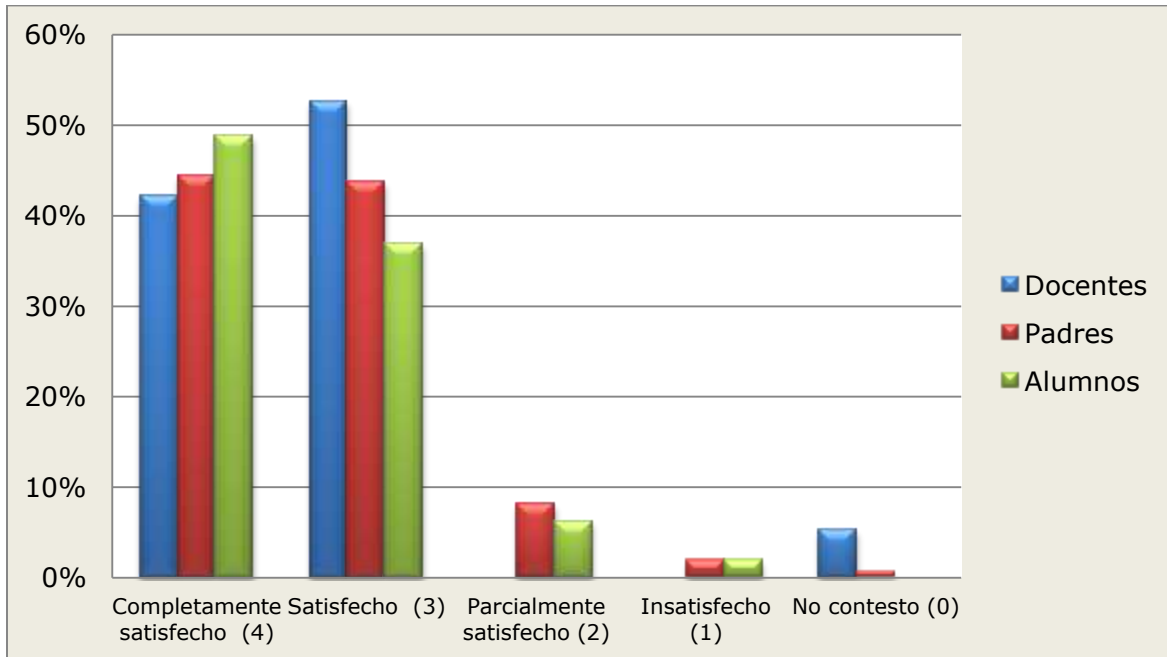
En las encuestas se observa que un 47% de los docentes, un 46% de los padres y un 44% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 42% de los docentes, un 46% de los padres y un 33% se muestran satisfechos, un 5% de los docentes, un 8% de los padres y un 13% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 5% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los encuestados tanto padres de familia, como alumnos y docentes se encuentran

completamente satisfechos y satisfechos, con la limpieza de la institución, por lo que se concluye que se cumple con el servicio de limpieza que el colegio ofrece a los padres de familia, y esto respecto a la filosofía de las 5's, entra dentro del estándar de limpieza y orden, donde su objetivo principal es tener cada cosa en su lugar y limpio para poder trabajar en armonía.

### Grafica No. 9

#### El trato de los docentes hacia su persona.

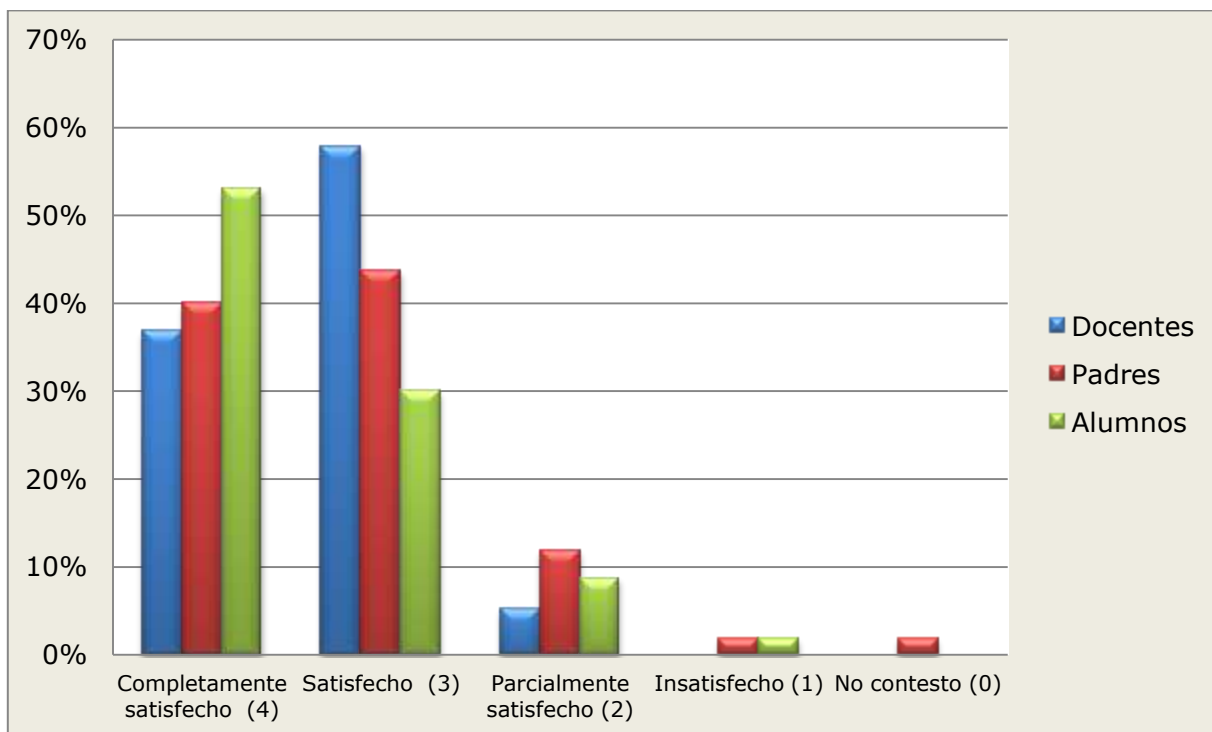


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 42% de los docentes, un 44% de los padres y un 49% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 53% de los docentes, un 44% de los padres y un 37 % se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 8% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 2% de los padres y un 2% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 5% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los encuestados tanto padres de familia, como alumnos y docentes se encuentran completamente satisfechos y satisfechos, con el trato que tienen los maestros hacia los padres de familia, y en general los maestros también se muestran contentos antes su actitud con los mismos.

**Grafica No. 10**  
**Disponibilidad de los maestros**

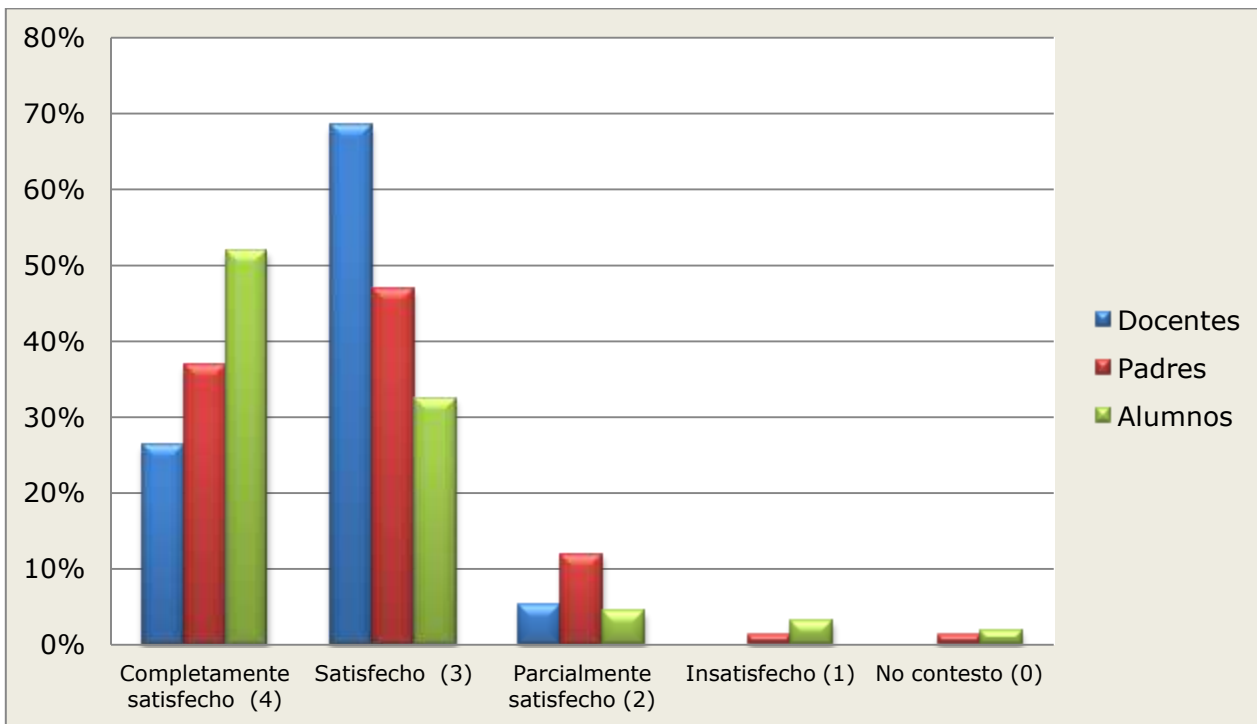


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 37% de los docentes, un 40% de los padres y un 53% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 58% de los docentes, un 44% de los padres y un 30 % se muestran satisfechos, un 5% de los docentes, un 12% de los padres y un 9% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 2% de los padres y un 2% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 2% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los encuestados tanto padres de familia, como alumnos y docentes se encuentran completamente satisfechos y satisfechos, con la disponibilidad que tienen los docentes para atender a los padres de familia, además de que existen diferentes formas de estar en contacto con los alumnos, una de ellas es por medio de schoolnet, ya sea por mensajes y otra de ellas es por medio de precetorías con los padres de familia, entrevistas. Y como se tiene un proceso de atención, concluyo que a eso se debe la satisfacción de los sujetos intervinientes.

**Grafica No. 11**  
**Trato del maestro hacia los alumnos.**



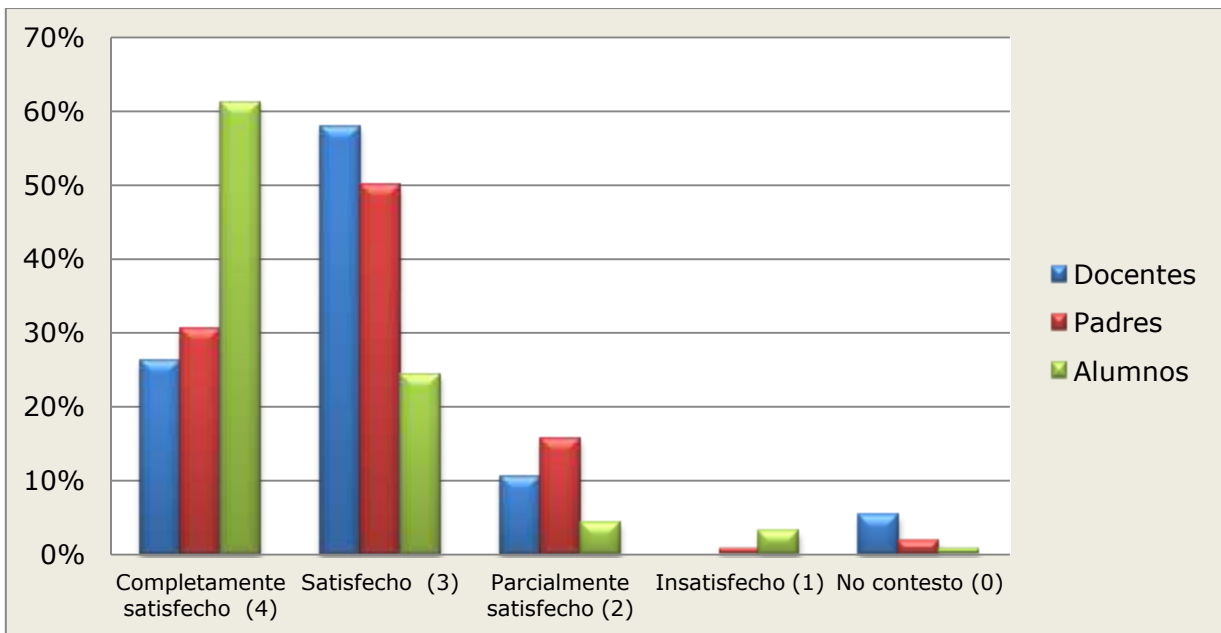
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 26% de los docentes, un 37% de los padres y un 52% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 68% de los docentes, un 47% de los padres y un 33% se muestran satisfechos, un 5% de los docentes, un 12% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 2% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los encuestados tanto padres de familia, como alumnos y docentes se encuentran completamente satisfechos y satisfechos, con el trato que tienen los maestros hacia los alumnos, y en general los maestros también se muestran contentos antes su actitud con los alumnos. Por lo que en cuestión de trato, no hay quejas y existe equidad en el manejo de la comunicación con los mismos.

### Grafica No. 12

#### El maestro da retroalimentación oportuna referente al desempeño académico de los alumnos.



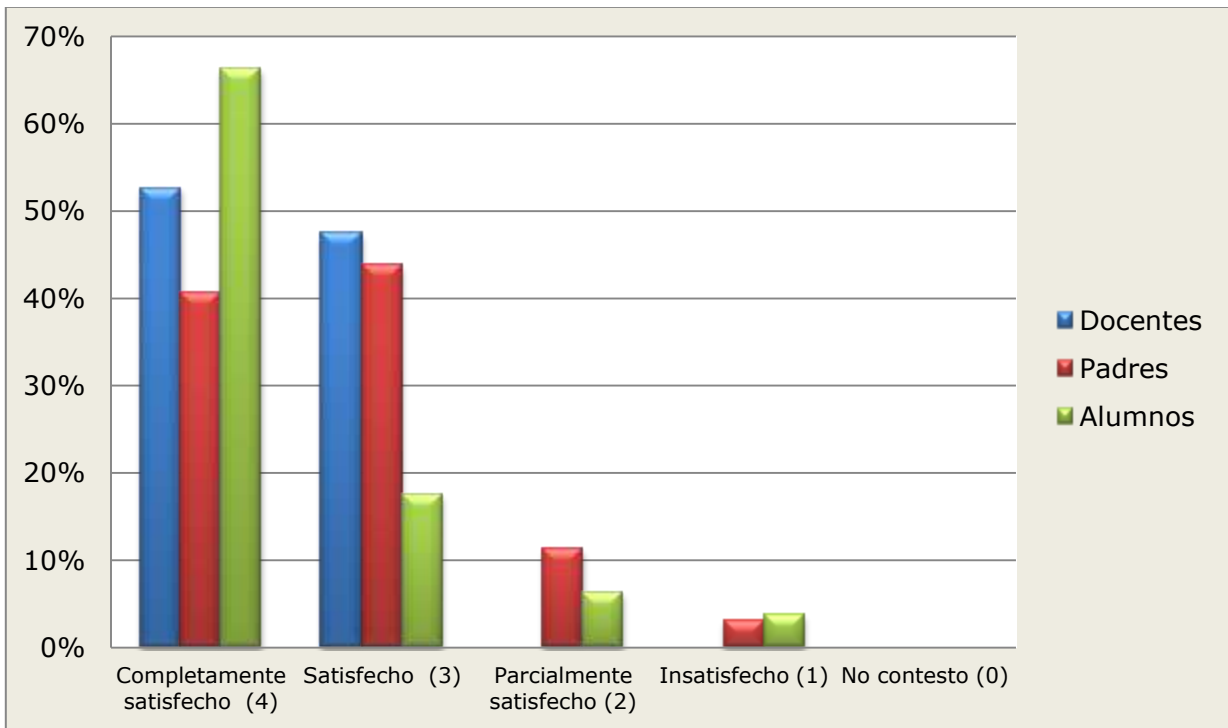
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 26% de los docentes, un 31% de los padres y un 61% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 58% de los docentes, un 50% de los padres y un 24% se muestran satisfechos, un 11% de los docentes, un 16% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 5% de los docentes, un 2% de los padres y un 1% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos encuestados se encuentran completamente satisfechos, mientras que los docentes y padres de familia se inclinan a sentirse satisfechos, habría que considerar en qué medida en docente se siente como apoyo de ayuda a los alumnos, porque al parecer los alumnos, lo toman como oportuno. Mientras que los padres de familia manifiestan sentirse satisfechos. Entonces se puede concluir que respecto a la retroalimentación y correcciones de los alumnos refiriéndose al nivel académico de cada uno, los docentes están cumpliendo con sus objetivos.

**Grafica No. 13**

**El maestro es justo en las evaluaciones**

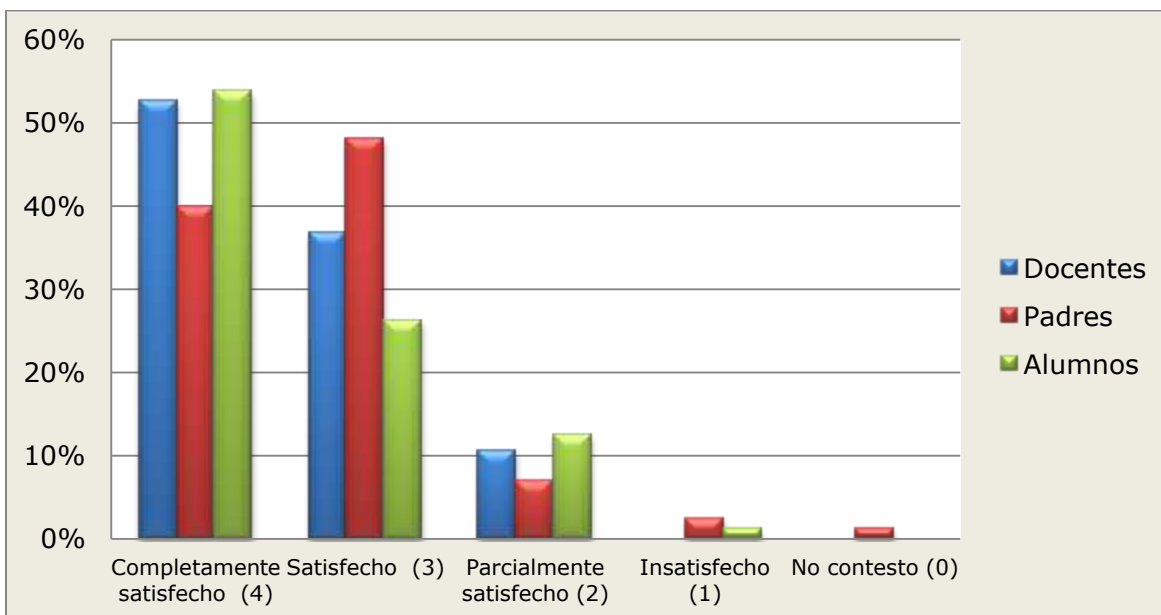


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 53% de los docentes, un 41% de los padres y un 66% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 47% de los docentes, un 44% de los padres y un 18% se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 11% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 3% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos, con la forma de evaluar de sus hijos, por lo que se puede intuir que en cuestión de calificaciones bimestrales los resultados obtenidos por parte de los alumnos en cada uno de ellos, son justas y reales, y que los docentes no influyen o alteran el resultado de las mismas.

**Grafica No. 14**  
**Se revisa oportunamente la tarea**



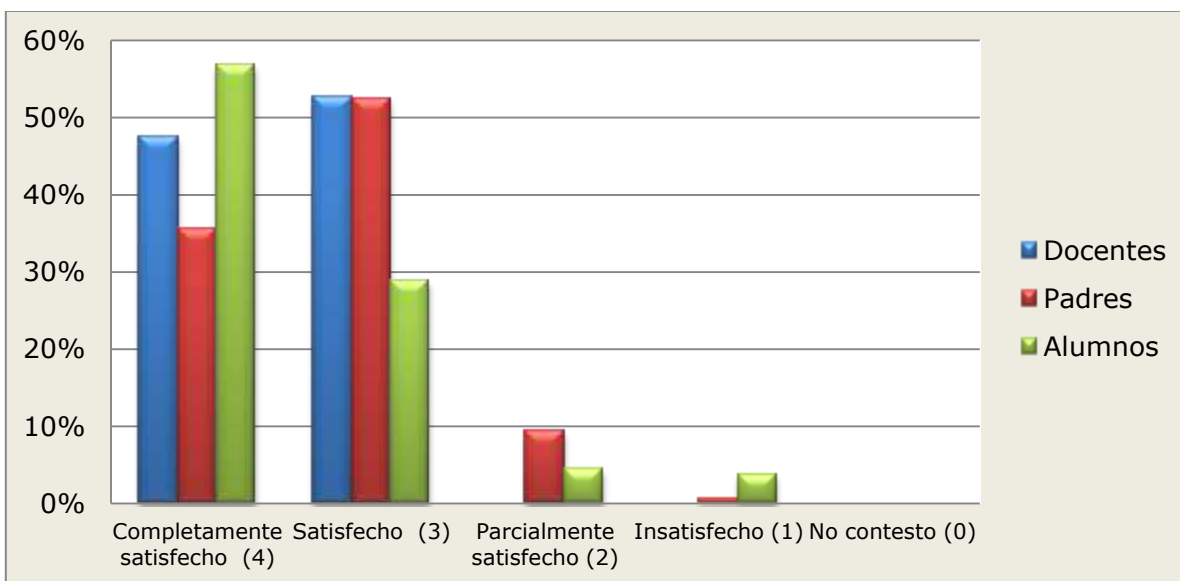
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 53% de los docentes, un 40% de los padres y un 54% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 37% de los docentes, un 48% de los padres y un 26% se muestran satisfechos, un 11% de los docentes, un 7% de los padres y un 13% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 3% de los padres y un 1% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos, con la forma de revisar las tareas de sus hijos, además que los maestros también manifiestan revisar las tareas que dejan, este aspecto es un proceso dentro del colegio, por lo que puedo concluir que en cuestión de ejecución se está llevando a cabo y eso hace que los alumnos, padres de familia y docentes puedan sentirse satisfechos con el servicio.

**Grafica No. 15**

**Se resuelven oportunamente las dudas escolares**



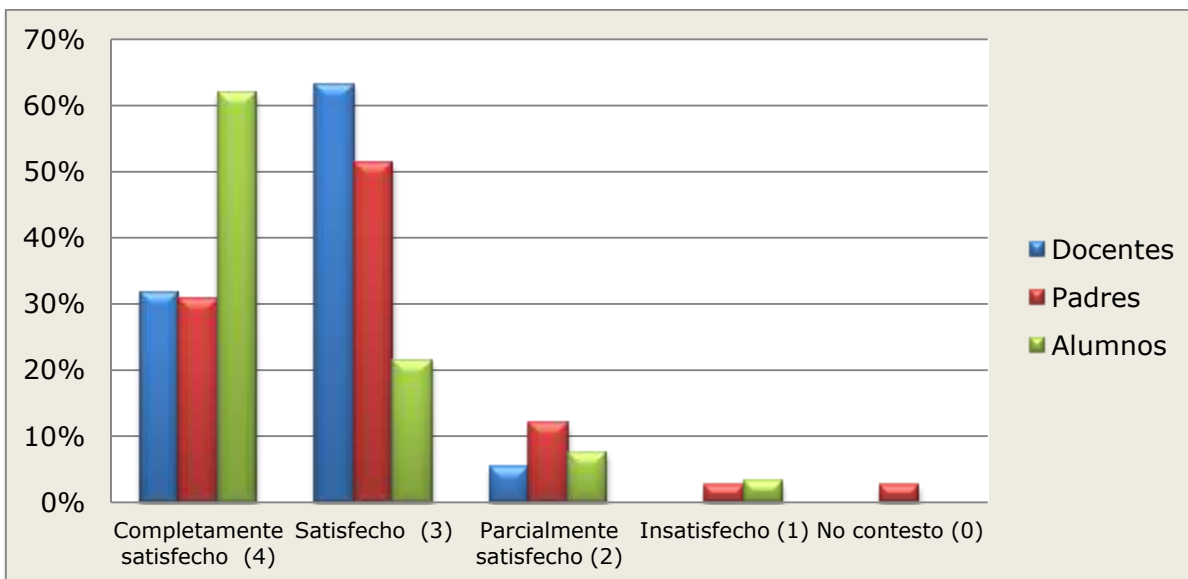
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 47% de los docentes, un 36% de los padres y un 57% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 53% de los docentes, un 53% de los padres y un 29% se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 9% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos y satisfechos con el resolución de las dudas de sus hijos, concluyo que los docentes tienen disposición ante las dudas escolares.

**Grafica No. 16**

**Nivel académico del colegio**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

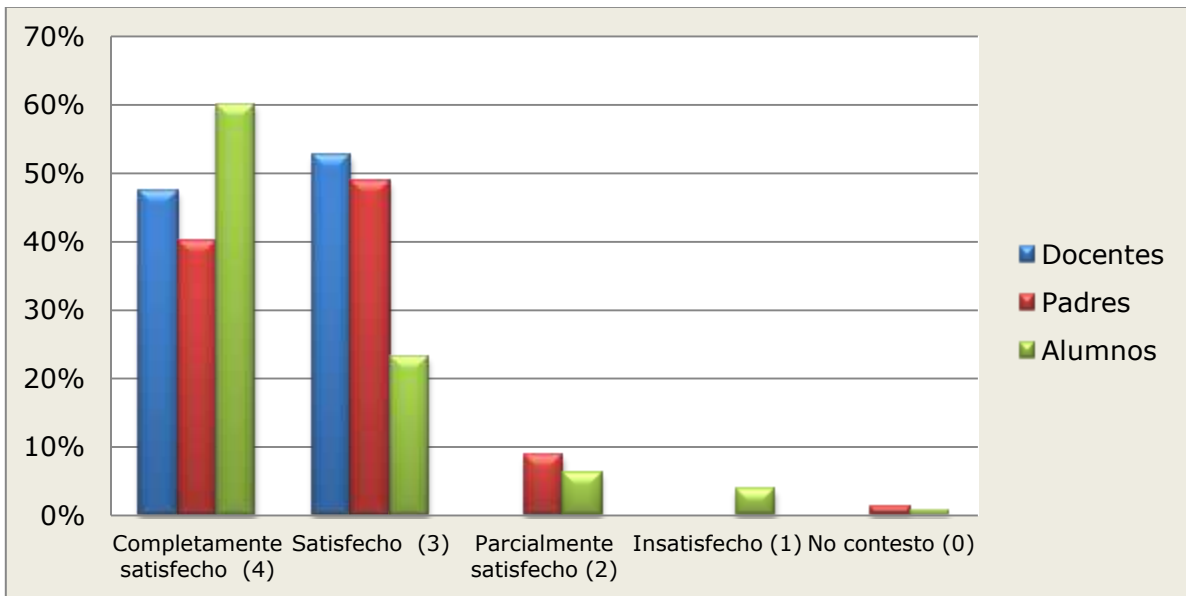
En las encuestas se observa que un 32% de los docentes, un 31% de los padres y un 62% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 63% de los docentes, un 51% de los padres y un 21% se muestran satisfechos, un 5% de los docentes, un 12% de los padres y un 8% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 3% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 3% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos y satisfechos con el nivel académico del Colegio,

dando lugar a esto que se está cumpliendo con el programa establecido, y con el plan anual del ciclo escolar. Se puede decir que las estrategias implementadas y los procesos puestos en marcha han dado resultados.

### Grafica No. 17

#### Proceso de Preceptorías (Entrevistas con padres de familia)



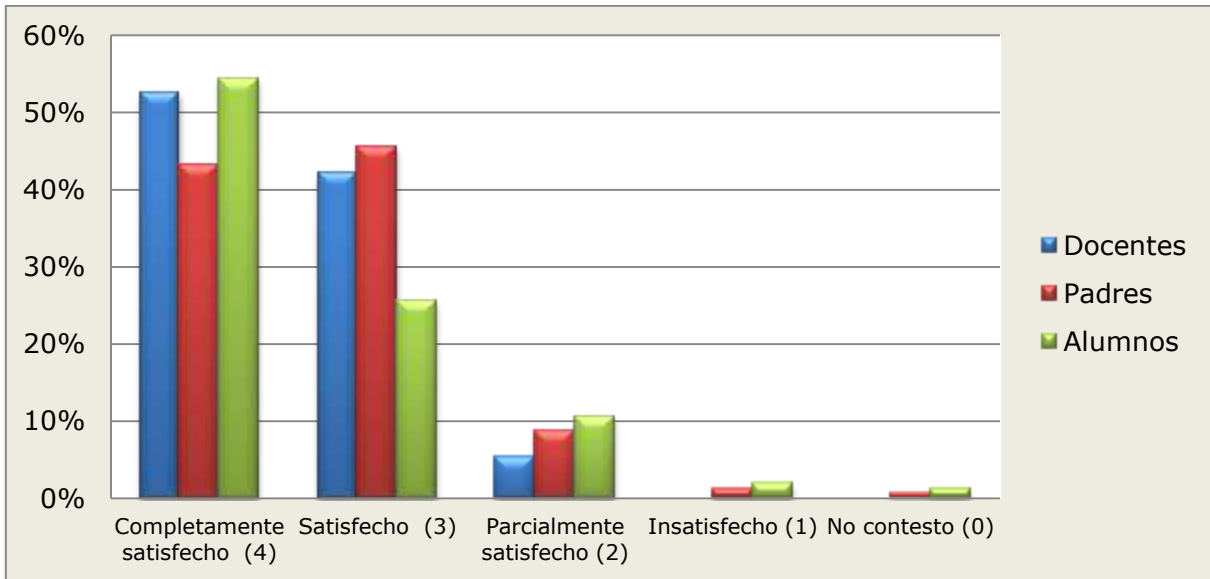
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 47% de los docentes, un 40% de los padres y un 60% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 53% de los docentes, un 49% de los padres y un 23% se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 9% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 4% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 1% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos y satisfechos con las entrevistas y la forma de llevarse a cabo cada una de ellas.

**Grafica No. 18**

**Dinámica de entrada y salida del colegio**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

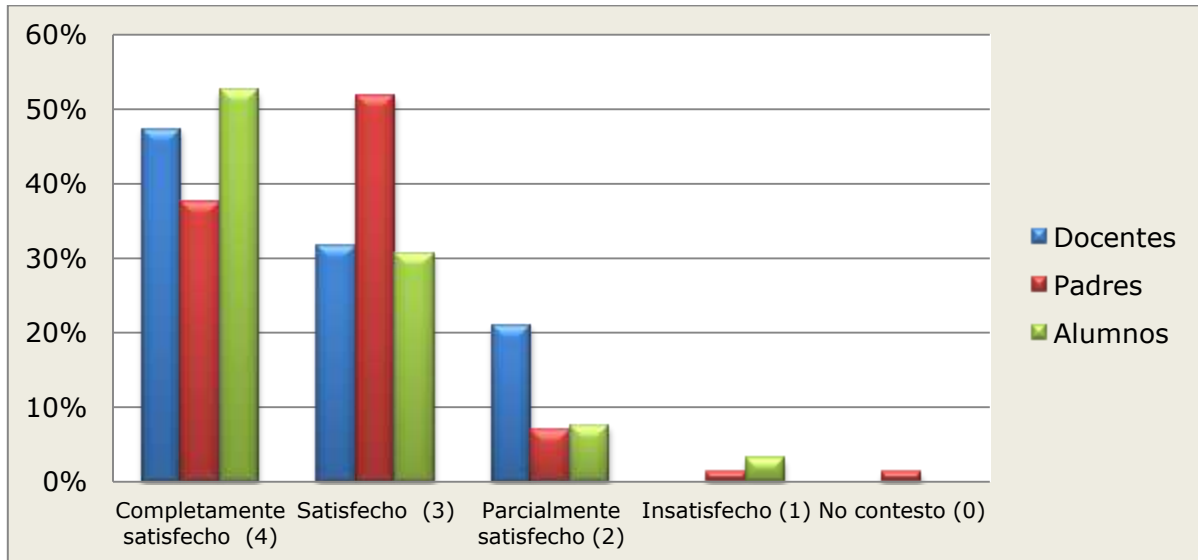
En las encuestas se observa que un 53% de los docentes, un 43% de los padres y un 54% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 42% de los docentes, un 46% de los padres y un 26% se muestran satisfechos, un 5% de los docentes, un 9% de los padres y un 11% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 2% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 1% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos y satisfechos con la dinámica de entrada y salida del

Colegio, el cual cambio durante el mes de diciembre implementando una nueva dinámica donde se ahorra tiempo y se evitan conflictos entre padres de familia. Los resultados los podemos observar en esta grafica, donde los padres de familia externan su conformidad con el nuevo sistema de entrada y salida.

Grafica No. 19

## Trámites administrativos (Constancias, credenciales)



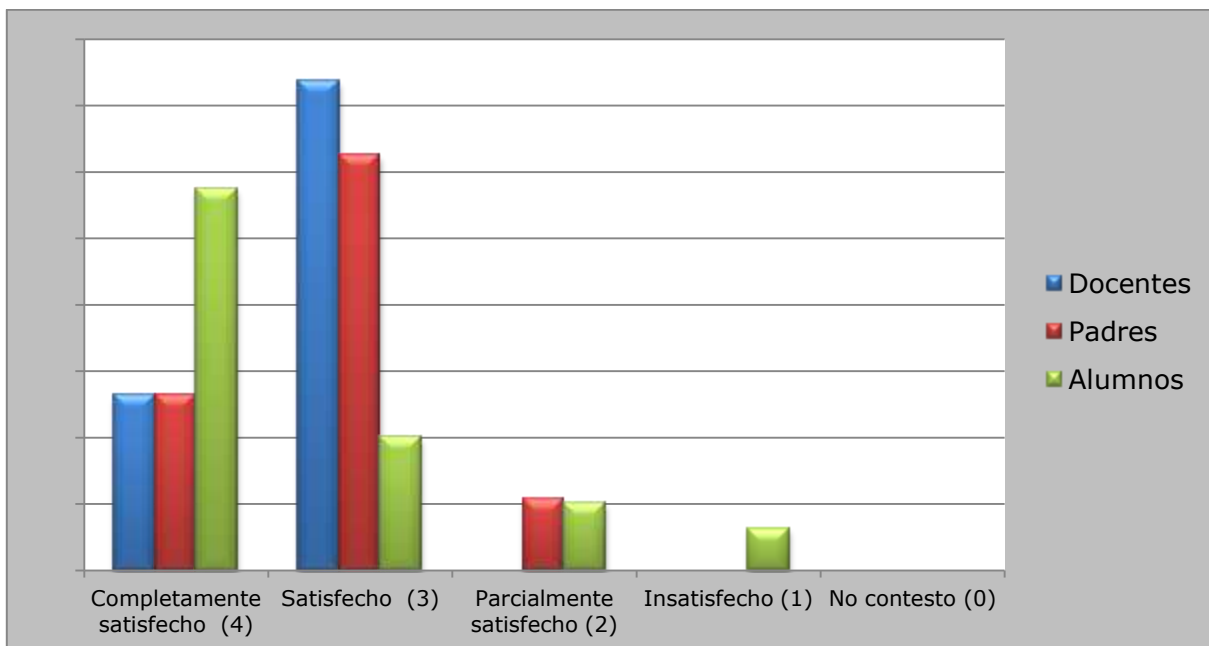
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 47% de los docentes, un 38% de los padres y un 53% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 32% de los docentes, un 52% de los padres y un 31% se muestran satisfechos, un 21% de los docentes, un 7% de los padres y un 8% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 3% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 1% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran completamente satisfechos y satisfechos con los trámites y la entrega de constancias y credenciales del Colegio.

### Grafica No. 20

#### Servicio en general del Colegio Tierra Nueva



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos del Colegio Tierra Nueva, Abril 2012

En las encuestas se observa que un 26% de los docentes, un 26% de los padres y un 57% de los alumnos se encuentran completamente satisfechos, un 74% de los docentes, un 63% de los padres y un 20% se muestran satisfechos, un 0% de los docentes, un 11% de los padres y un 10% de los alumnos se muestran parcialmente satisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 6% de los alumnos se muestran insatisfechos, un 0% de los docentes, un 0% de los padres y un 0% de los alumnos no contestaron esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede resaltar la mayoría de los alumnos, docentes y padres de familia encuestados se encuentran satisfechos

con el servicio educativo del Colegio, sin embargo para el colegio es de suma importancia que el colectivo docente, así como los padres de familia se encuentren completamente satisfechos con el servicio, porque al final es a ellos a quienes se les brinda la atención, y sobre todo quienes la pagan. Es un buen punto observar que el porcentaje de alumnos se inclina a estar completamente satisfechos, pero no se debe dejar de lado que también el mayor porcentaje de maestros evalúa el servicio como satisfecho. Así que habrá que considerar dependiendo las políticas de calidad del colegio, si esto es lo que se quiere, o habrá que mejorar el sistema.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	0	0	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3
2	0	4	4	4	0	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	4	3	1	3	1	4	0	4	4	3	0	4	3	3	3	4	4	4	4
6	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
7	4	4	3	3	4	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3
8	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
9	4	3	4	4	3	2	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
10	4	4	3	4	4	3	2	3	0	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3
11	4	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
12	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
13	3	2	3	0	4	0	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3
14	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
16	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3
5	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	0	3	3	3	3	3	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
7	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3
10	4	4	4	2	0	0	1	4	3	3	3	2	2	1	2	1	2	4	3	3
11	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2
12	4	4	4	4	0	4	3	4	3	0	4	0	4	4	4	4	4	3	0	3
13	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	0	3	3	2	4	4	3
14	4	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3
15	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
16	3	4	4	4	4	4	2	2	1	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3
17	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
18	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
19	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
20	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho				Satisfecho				Parcialmente Satisfecho				Insatisfecho								
(4)				(3)				(2)				(1)								
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	3	3	3	4	3	3	3	3	4	0	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2
22	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
23	2	3	1	2	2	3	1	4	3	3	3	3	3	3	2	0	3	4	3	3
24	3	3	2	0	3	4	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
25	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
26	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3
27	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
31	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3
32	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
34	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3
35	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
37	3	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2
38	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	2	2	1	2	3	3	3	0	4	3
39	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
40	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
41	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
42	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4
43	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	2
44	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
45	3	4	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	2	3	4	0	0	3	3	3
46	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
48	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
49	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
50	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	1	1	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2
52	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
53	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3
55	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
56	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
57	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
61	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
62	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
65	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
66	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3
69	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2
70	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
71	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
72	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4
73	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	0	3	4	3	3
75	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
76	3	3	4	3	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
79	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	4	4	3
80	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
81	4	3	4	0	0	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3
82	0	4	4	4	0	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
83	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3
84	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
85	4	4	3	1	3	1	4	0	4	4	3	0	4	3	3	3	4	4	4	4
86	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
87	4	4	3	3	4	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3
88	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
89	4	3	4	4	3	2	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
90	4	4	3	4	4	3	2	3	0	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3
91	4	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
92	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
93	3	2	3	0	4	0	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3
94	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
96	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
98	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
101	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
102	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4
103	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	2
104	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
105	3	4	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	2	3	4	0	0	3	3	3
106	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
108	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
109	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
110	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	1	1	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2
112	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
113	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
114	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3
115	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
116	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
117	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2
118	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
121	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
122	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
123	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
124	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3
125	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	0	3	3	3	3	3	4	4	4	4
126	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
127	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
128	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3
130	4	4	4	2	0	0	1	4	3	3	3	2	2	1	2	1	2	4	3	3
131	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2
132	4	4	4	4	0	4	3	4	3	0	4	0	4	4	4	4	4	3	0	3
133	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	0	3	3	2	4	4	3
134	4	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3
135	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
136	3	4	4	4	4	4	2	2	1	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3
137	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
138	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
139	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
140	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
141	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
143	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
144	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
145	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
146	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
148	3	3	3	3	3	4	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
149	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
151	4	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	2	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2
153	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
154	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
155	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	2
157	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
159	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
160	3	3	3	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
7	3	4	3	3	3	1	0	4	4	3	2	4	4	3	4	4	0	3	4	3
8	4	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
10	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	4	2	2	3
11	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
13	4	3	3	1	4	4	1	1	4	2	1	3	4	2	1	4	2	4	2	1
14	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
15	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
16	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4
17	4	3	3	2	4	2	3	4	3	2	1	3	4	2	4	1	3	4	3	2
18	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
19	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	
22	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	0	0	4	4	4	4	4	3	4	4
23	3	4	4	3	4	2	1	3	4	4	3	4	2	3	3	2	4	2	2	3
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
26	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
27	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3
28	2	1	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1
29	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2
30	3	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
31	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
32	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	4	2	1	2
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
35	3	2	4	4	3	1	4	1	1	1	3	4	2	2	2	4	1	4	1	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2
38	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
39	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
40	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
41	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
43	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	2
44	2	3	4	4	3	2	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2
45	4	3	1	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	1	3	2	1	2	1	3
46	3	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	4	1	4	3	3	2	2	3	4
47	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
48	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
49	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
50	1	1	4	4	4	1	1	4	2	2	1	4	1	2	1	1	2	0	4	1
51	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
52	3	3	3	2	1	2	3	4	3	1	3	4	4	4	1	2	2	1	3	1
53	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
54	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2	3
55	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
56	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
57	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	1	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
61	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
62	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
63	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
67	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
70	4	4	3	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
74	4	1	4	4	2	1	1	1	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	4	1
75	2	3	4	1	2	2	4	3	3	2	1	3	1	2	1	1	1	4	3	2
76	2	3	4	2	3	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3	3	4	4	2	1
77	3	2	4	4	2	3	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2
78	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2
79	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
80	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	0	3	1	4	4	4	4	4	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
81	3	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3
82	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3
83	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
86	4	2	4	3	4	3	1	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2
87	3	2	4	4	3	4	1	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2
88	4	3	2	3	3	4	1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3
89	4	2	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
90	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
91	2	2	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
93	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
95	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
96	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
97	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
98	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
101	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
102	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
103	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	0	4	3
104	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
107	3	0	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4	4
108	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
109	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
110	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
111	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
112	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	1
113	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
114	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
115	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	1	4	4
116	3	2	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
118	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
119	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20																				
Completamente Satisfecho					Satisfecho					Parcialmente Satisfecho					Insatisfecho					
(4)					(3)					(2)					(1)					
ENCUESTAS	PREGUNTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
121	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3
122	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
123	3	0	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4	4
124	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
125	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
126	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
127	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
128	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
129	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
130	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
131	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
132	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
135	3	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3
136	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3
137	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
139	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
140	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A ALUMNOS  
DEL COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.**

<b>VALOR DE LA PREGUNTA 1 A LA 20</b>																				
<b>Completamente Satisfecho</b>					<b>Satisfecho</b>					<b>Parcialmente Satisfecho</b>					<b>Insatisfecho</b>					
<b>(4)</b>					<b>(3)</b>					<b>(2)</b>					<b>(1)</b>					
<b>ENCUESTAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>																			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>141</b>	4	1	4	4	2	1	1	1	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	4	1
<b>142</b>	2	3	4	1	2	2	4	3	3	2	1	3	1	2	1	1	1	4	3	2
<b>143</b>	2	3	4	2	3	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3	3	4	4	2	1
<b>144</b>	3	2	4	4	2	3	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2
<b>145</b>	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2
<b>146</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
<b>147</b>	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	0	3	1	4	4	4	4	4	4	4
<b>148</b>	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
<b>149</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>150</b>	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 4.1. Nombre de la Propuesta de Investigación

**“Modelo de Planeación Estratégica”.**

#### 4.2. Introducción

La Organización Educativa, es la disciplina que estudia y promueve durante toda la vida, las capacidades pedagógicas, psicológicas y socioeconómicas del ser humano, con el propósito de vincular armónicamente su desarrollo personal con el desarrollo social del país. El Director tiene la capacidad de gestionar la organización y participación de los profesores, estudiantes y familias con el entorno del establecimiento. Del desempeño por lo que establece políticas de participación, instala en el currículo la relación con el de estudiantes y apoderados en la entorno como eje importante de la comunidad educativa.

La formación personal de los estudiantes, llega a definir sistemas y aplicación, promoviendo el desarrollo de la institución para procedimientos sistemáticos para favorecer el logro de los aprendizajes. Busca conocer a los estudiantes y sus docentes.

Relaciona a la escuela con los líderes de las familias, para lograr una integración adecuada a la información recabada en la institución. Promueve entre los estudiantes, el desarrollo de los procedimientos sistemáticos para competencias para la vida y llegar así a conocer el nivel de satisfacción de favorecer su futura inserción escolar.

La educación requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de *hacer escuela* y lograr los propósitos de la educación básica, en relación con el perfil de egreso de sus alumnos.

La nueva gestión debe dejar a un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional. Lo que se propone entonces, es liderar procesos que aseguren los resultados que se esperan; trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que lleven a lograr lo planeado; impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia, los docentes, los alumnos y la sociedad en general, con un enfoque en base a la mejora continua, lo que supone erradicar la descalificación. En pocas palabras, entender, diseñar y ejecutar la planeación de la escuela de una manera totalmente renovada.

La planeación estratégica es un medio que requiere conocimientos, habilidades y actitudes de todos los integrantes de la escuela, quienes ejercerán un liderazgo compartido; trabajar en equipo; tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los actores principales para que se lleve a cabo y de forma adecuada la planeación estratégica; evaluar la situación coyuntural del centro educativo, con el fin de mejorar y analizar las acciones planeadas y sobre todo los resultados de su ejecución de manera permanente.

El enfoque del Modelos de Gestión Educativa origina afirmaciones basadas en percepciones, opiniones y experiencias que han podido influir en el trabajo escolar cotidiano, cuyo reto es llevar a cabo una gestión escolar diferente que conduzca a una escuela exitosa, dentro de un proceso de mejora continua

El Modelo de Planeación o Gestión Estratégica se deriva de los principales fundamentos del programa “Escuelas de Calidad”, el cual trata de representar un conjunto de elementos articulados que proponen nuevas formas de relación entre los actores educativos y prácticas novedosas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.

Prácticamente consiste en establecer aprender nuevas formas de trabajar en la escuela, implica mayor dedicación y esfuerzo; ya que su implementación requiere

un cambio en rutinas, usos y costumbres de la organización, fomentando y alentando el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido, participación activa de los padres de familia, una planeación estratégica a mediano plazo, evaluaciones para la mejora, todo esto en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, a favor de hacer a un lado el trabajo burocrático y aislado.

Es evidente que para llevar a cabo una implementación de un Modelo de Gestión Educativa, se necesita bastante tiempo, puesto que habrá que realizar un diagnóstico inicial, para de ahí partir al diseño de estrategias, metas, compromisos y planes de acción, posteriormente implementar y evaluar cada uno de los procesos o metas planteadas, para realizar un análisis del funcionamiento de cada uno de los mismos y volver a repetir el proceso, es por ello que se habla de una mejora continua, puesto que siempre habrá algo que perfeccionar, tomando en cuenta esto el Diseño se llevaría alrededor de un año y la evaluación sería permanente..

### **4.3. Justificación**

Lo que las investigaciones señalan es que las escuelas que se esfuerzan por ofrecer servicios de calidad orientan su gestión hacia el aseguramiento de los propósitos educativos de todos los actores de la labor educativa, lo cual implica, necesariamente, que se alineen los objetivos y acciones que garanticen un óptimo

resultado. Es por ello que se desarrolla esta propuesta de aplicación en el Colegio Tierra Nueva, puesto que se pretende mejorar en gran medida la calidad educativa que se oferta en la institución, contribuyendo a mejorar la imagen, el nivel y el impacto que esta tiene en la sociedad y en sus alumnos.

Así que se pretende en este sentido, incluir tales formas de organización para con ello trabajar en base a la calidad educativa. La transformación es fundamental en el reordenamiento de las organizaciones educativas. Hablar de una nueva gestión implica reconocer la realidad en esta materia, generar cambios sustantivos en las formas de desarrollar las prácticas escolares y de establecer las relaciones entre los actores educativos. Cabe destacar que en México esta iniciativa se viene impulsando desde los años noventa.

Un Modelo de Gestión Educativa va más allá de un mero requisito administrativo para cumplir con los lineamientos y políticas que se Establecen en la Ley General de Educación. El diseño de la planeación estratégica conlleva la puesta en práctica del liderazgo directivo, del trabajo colaborativo, de la participación de los padres de familia y de la evaluación.

Si estos elementos no contribuyen ni participan es muy probable que la planeación no tenga significado. Es por ello que durante la implementación de esta propuesta

se toma en cuenta a todos los elementos que harán posible la aplicación y ejecución de esta propuesta, Contribuyendo con ello al desarrollo del pensamiento estratégico de cada uno de los actores involucrados, lo cual será fundamental para reconocer lo que no puede dejar de atenderse y tomar decisiones con mayor pertinencia; además, de garantizar una mayor eficiencia y eficacia en los resultados educativos, siempre y cuando lo planeado corresponda a lo que la escuela necesita.

Siempre es difícil cambiar los esquemas de las personas, sobre todo si su desempeño ha sido satisfactorio y sus métodos han funcionado durante varios años, sin embargo, reflexionar sobre los logros que se han obtenido es una obligación, porque de ahí se podrá partir para llevar a cabo una mejora continua. Resaltando y saliendo a la luz varias preguntas que pueden dar margen al cambio y rediseño de ideas, planes y/o estrategias.

El cambio, por sí solo no es sencillo, para cambiar, se necesitará que la mayoría de los elementos estén dispuestos a aprender nuevos modos de trabajo más coherentes con respecto a las necesidades de este siglo e incluso de la misma institución.

El éxito de esta propuesta depende de que el colectivo coincida con la visión de cambio y se atrevan a modificar sus estructuras personales, profesionales e institucionales por una mejor escuela, la cual tiene el propósito de centrar sus esfuerzos en el beneficio de quienes confían en el servicio que se ofrece.

Ciertamente el diseño de este Modelo de Gestión Escolar busca fungir como un referente de la nueva gestión educativa que se ha venido proponiendo para llevarse a cabo en el Colegio Tierra Nueva A.C. de la ciudad de Aguascalientes.

Esta propuesta tiene como ejes principales las 4 dimensiones de la gestión escolar las cuales constituye un medio fundamental para generar un rumbo, identificar prioridades y asegurar el logro de propósitos, objetivos y metas; en ello se estriba lo estratégico, en no perder de vista lo que se debe hacer para lograr que el centro educativo alcance los objetivos deseados. Lo que se aspira es a priorizar lo sustantivo, es decir, aquello que no se puede y debe dejar de atenderse para asegurar los resultados esperados.

El diseño de este Modelo de Planeación Estratégica permite articular los contenidos y los proyectos educativos para eficientar el tiempo y los recursos, con una visión integral y no por separado, como tradicionalmente se había hecho.

El objetivo es que no existan diversas planeaciones, sino sólo una que integre lo característico y muestre con claridad lo que se va a hacer, lo que se va a lograr, en cuánto tiempo, cómo, con qué y quiénes. Así todos los actores educativos podrán identificar lo que contribuya a alcanzar los objetivos y metas que darán dirección a la misión y visión de la escuela.

Esta propuesta permite separar los elementos para su análisis y reflexión; y el enfoque sistémico genera una dinámica dialéctica, un ir y venir en cada uno de sus elementos, un aprender y desaprender constante, una toma de decisiones compartida para impulsar un mejoramiento continuo y alcanzar la calidad deseada; y a su vez hacer que los elementos que actúan de manera directa en este proceso se den cuenta de los beneficios que trae consigo el planear de manera eficaz.

La calidad y la gestión educativa son dos elementos fundamentales en esta propuesta, puesto que se relaciona con una forma de realizar tareas junto con otros, o tal vez es cuestión de moda; pero más que eso considero es una actitud de vida, relacionada con dejar atrás usos y costumbres para llevar a cabo prácticas innovadoras que permitan avanzar hacia cambios concretos en la cultura y en los procesos de mejora continua.

El binomio calidad –gestión educativa es casi insoluble; su estrecha relación consiste en reconocer que una educación de calidad es multidimensional: va más allá del aprendizaje de los alumnos.

#### **4.4 Propósito**

##### **General**

Desarrollar e implementar un Modelo de Planeación Estratégica por medio del establecimiento de gestiones administrativas, organizativas y pedagógicas-curriculares eficaces para garantizar el mejoramiento del servicio educativo del Colegio Tierra Nueva.

##### **Específicos.**

- Aumentar la eficiencia en el funcionamiento de los grupos de trabajo para posibilitar el análisis, la reflexión y el intercambio de estrategias para la mejora continua del colegio y los procesos institucionales, utilizando tablas de gestión escolar y evaluación.

- Promover y fomentar la participación del colectivo educativo a partir de acciones de planeación, supervisión, seguimiento y evaluación en la implementación de procesos, para mejorar el servicio.
- Proporcionar al equipo de trabajo la posibilidad de estructurar, socializar y planear su trabajo dentro de la institución, para mejorar los procesos educativos por medio de la reflexión y evaluación continua.
- Constituir al trabajo Colegiado utilizándolo como espacio para la investigación y la definición de propuestas integrales de gestión para fortalecer los procesos educativos.
- Revisar los mecanismos e instrumentos que se utilizan para las acciones de supervisión, en cuanto a su pertinencia, el alcance y limitaciones en función de las necesidades y prioridades dentro del colegio, para eficientar los estándares de evaluación.
- Reflexionar acerca de cómo equilibrar el tiempo que se destina a asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos de participación social y

laborales, así como la asignación de actividades para la atención de responsabilidades con la escuela, mediante la participación del colectivo escolar en los consejos escolares.

- Mejorar la comunicación para crear una atmosfera más participativa, por medio del acompañamiento directivo.

#### **4.5. Estrategias**

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería despliegues de distintos recursos.

De igual manera la estrategia de una ejercito también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

### **a) Componentes de la Estrategia**

Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo

**.1) Visión:** Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará incursionar, cuales dejará de lado, cuales conservara, etc.

**2) Posicionamiento:** Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se lograra gracias a los “impulsores de posicionamiento,” únicos de la compañía. Estos impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.

**3) Plan:** Después de haber llevado a cabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.

**4) Patrón Integrado de Comportamiento:** Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

## **b) Como elaborar una estrategia.**

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes).

La planificación estratégica da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo?

La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir. Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- Objetivos corporativos
- Misiones y metas que se haya definido la empresa
- Diagnostico de la situación

La estrategia se convierte en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos y controles. Es por ello que para la elaboración de esta propuesta será necesario organizar reuniones de consejo escolar, en donde se pueda constatar y analizar sobre la situación real de la institución, y que por medio de las mismas se lleve a cabo el diagnóstico inicial y se establezcan compromisos de trabajo para dar pauta al cambio y mejora de la calidad en el servicio que tanto se desea.

La información y documentación serán base también para la elaboración de la propuesta, puesto que sin ellas la formación no sería continua, así que se deberá por parte de Dirección tomar algún curso, especialidad o diplomado referente al Diseño de Modelos de Gestión, lecturas sobre el desarrollo del P.E.T.E (Plan Estratégico de Transformación Escolar) y P.A.T (Plan Anual de Trabajo) y la bibliografía que sea necesaria para llevar a la realización del Modelo de Planeación Estratégica del Colegio Tierra Nueva A.C.

Además también se realizarán diversos instrumentos de diagnóstico, control y evaluación de procesos, mismos que darán la pauta para realizar un análisis profundo de la organización, siendo este más real y preciso sobre la situación inicial de la escuela.

#### **4.6. Construcción y Desarrollo de la propuesta.**

##### **4.6.1 Contenido.**

Responder a la interrogante en torno a qué debe cambiarse en la escuela y cómo hacerlo para ofrecer una educación pertinente, eficaz, eficiente, relevante y con equidad requiere explicar que esa propuesta se estructura con base al desarrollo humano integral y pedagógico de los estudiantes, pero también de los profesores, directivos, personal de apoyo y padres de familia, entre otros.

##### **1. Dimensión Pedagógica Curricular**

Refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como vínculo significativo para quien aprende y para quien enseña, al asegurar una formación fundamentalmente humana, esto es, que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciba como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes; es decir, instrumentos para desarrollar las competencias esperadas.

El fortalecimiento pedagógico, como estrategia para impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de los actores escolares, lleva a considerar los siguientes criterios: acciones que permitan a los profesores profesionalizar su función, asesoría pertinente, acompañamiento oportuno, articulación y vinculación efectivas, reforzamiento de competencias docentes y directivas, enfoques estratégico y sistémico, evaluación externa y compromiso social por los resultados educativos, entre otras exigencias.

Dada la relevancia de la dimensión pedagógica curricular, es importante señalar que las formas de organización y administración de la escuela y el involucramiento de los padres de familia y demás miembros de la comunidad en los asuntos educativos deberán girar en torno a esta dimensión.

## **2. Dimensión Organizativa**

Asegurar el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos exige priorizar la toma de decisiones, en cuanto a la manera en que tradicionalmente se organizan las situaciones educativas relevantes en las escuelas.

Un asunto fundamental es la creación de ambientes armónicos, y en ello tiene gran relevancia la organización de los profesores, directivos y del centro educativo en general. Generar condiciones que favorezcan las buenas relaciones entre todos, independientemente de sus niveles jerárquicos y responsabilidades, es determinante para garantizar el logro educativo.

En tal sentido, habrá que preguntarse: ¿para que se organiza?, ¿a quién favorece la organización?, ¿se aprovecha el tiempo; es decir, realmente se destina a acciones sustantivas que fortalezcan el aprendizaje?, ¿cómo se organiza y se articulan los contenidos, programas y proyectos que operan en la escuela?, ¿es conveniente seguir organizándose de la misma manera?, ¿por qué y para qué?

De esto deriva la importancia de la dimensión organizativa, puesto que se debe de partir de la misión de la institución para poder llevar una organización eficiente.

### **3. Dimensión Administrativa**

La escuela, como institución debe responder a una serie de requerimientos técnicos-administrativos, los cuales, de no ser atendidos con oportunidad pueden convertirse en factores negativos para los procesos de enseñanza y aprendizaje, y también para sus resultados.

El análisis de esta dimensión permitirá reconocer el tipo de actividades que desde la administración escolar, favorecen o perjudican los procesos educativos. El propósito de esta dimensión es modificar los procesos para mejorar el rendimiento educativo de los alumnos, las prácticas de los docentes y directivo, además de eficientar el uso los recursos del centro.

Las acciones de esta dimensión consideran la coordinación permanente de recursos humanos, materiales y financieros, además, pretende garantizar el control sobre la información relativa a los miembros de la escuela, al cumplimiento de la normatividad y la relación con la supervisión escolar, en cuanto a su carácter de enlace con las disposiciones de la autoridad educativa.

La escuela, concebida como centro de transformación educativa, parte de una realidad escolar y toma como referencia de mejora estándares que le permiten identificar su situación actual y visualizar lo que se aspira para el futuro.

#### **4. Dimensión de Participación Social.**

En el marco de una nueva gestión, la escuela requiere compartir responsabilidad formativa de los estudiantes con los `padres de familia, tutores y comunidad en general; hoy, más que nunca, se necesita un amplio apoyo y colaboración.

Un punto clave es informar con regularidad acerca de los avances en esta materia y orientar el involucramiento en la escuela y en el hogar, con miras a disminuir las posibilidades de bajo aprovechamiento o de fracaso escolar.

En esa dimensión, además, se consideran las relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, entre las que se encuentran los Consejos de Participación Social, las asociaciones de padres de familia, los vecinos y comités de la comunidad, barrio o colonia; así como las empresas, ayuntamientos y grupos civiles interesados en asuntos educativos.

#### **4.6.2 Metodología.**

Cualquiera que sea el concepto de investigación que se adopte, siempre supondrá que partiendo de algo pretendemos llegar a otro algo. En efecto, si por investigar se está entendiendo la búsqueda de la verdad o búsqueda de la solución a un problema o bien búsqueda de lo que sea, entonces en cualquier caso, habrá necesidad de recorrer un camino para lograr lo que se pretende.

La palabra método viene de dos vocablos griegos: *metá* y *odos*, que juntos significan “a través del camino”.

Se denota entonces que la etimología de dicha palabra corresponde exactamente a la conclusión del análisis anterior, en el cual se hizo evidente que, sin importar el concepto de investigación que se adopte, siempre habrá necesidad de recorrer un camino para lograr lo que se pretende, es decir, siempre será necesario el empleo de un método. Al método en general se puede definir como: el camino o procedimiento adecuado para lograr un objetivo.

Es por ello que poder realizar este proyecto de investigación se utilizará una serie de diferentes metodologías que guiaran el camino, por mencionar algunas:

- Reuniones de Consejo Técnico, para llegar a acuerdos y análisis exhaustivos sobre la organización.
- Coordinar los procesos de elaboración y actualización.
- Organizar al colectivo escolar para la autoevaluación.
- Organizar una carpeta (documentos) con las fuentes de información sobre la realidad de la gestión escolar.
- Concentrar informes de los resultados de autoevaluación, para tener un parámetro de partida.
- Conocer estándares de gestión.
- Investigar sobre las Dimensiones de la Gestión Escolar.
- Revisión, evaluación y mejora de procesos en colectivo.
- Diseño del Modelo Planeación Estratégica.

### 4.6.3 Tiempo de aplicación

En el siguiente recuadro se explica de las fechas de las reuniones de consejo técnico escolar y la temática a tratar en los mismos, para el Diseño del Modelo de Planeación Estratégica. Cabe destacar que durante todo el ciclo escolar se llevará a cabo la aplicación, implementación y evaluación del modelo y durante los consejos técnicos.

No.	TEMÁTICA	DIRIGIDO A	FECHA DE REALIZACIÓN O CALENDARIZACIÓN
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos Técnicos</li> <li>- Enfoques del nuevo plan y programas de estudio</li> <li>- Programa Escuelas de Calidad.</li> <li>-Análisis de procesos</li> <li>-Organización y evaluación de procesos</li> </ul>	Docentes y Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 al 19 de Agosto</li> <li>30 de Septiembre</li> <li>2 de diciembre</li> <li>27 de enero</li> <li>13 de abril</li> <li>15 de junio</li> </ul>

#### **4.6.4 Tipoy/o forma de evaluación:**

La evaluación es hoy quizá uno de los temas con mayor protagonismo del ámbito educativo, y no porque se trate de un tema nuevo en absoluto, sino porque administradores, educadores, padres, alumnos y toda la sociedad en su conjunto, son más conscientes que nunca de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado. Existe quizá mayor consciencia de la necesidad de alcanzar determinadas cuotas de calidad, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos y, por otra parte, el nivel de competencia entre los individuos y las instituciones también es mayor.

La evaluación es un proceso que busca información para la valoración y la toma de decisiones inmediatas. Por lo que para este proyecto será necesario diseñar varias encuestas y tablas de gestión para llevar un control de los procesos. (anexo 4).

## **Diagnóstico:**

### **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRETEGICA 2011-2013**

#### **Resumen General de la Situación de la Gestión del Colegio Tierra Nueva A.C.**

##### ***1. Dimensión Pedagógica-Curricular***

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

La ubicación y uso de espacios educativos y aulas para las actividades de Enseñanza y Aprendizaje, como aulas, laboratorio de cómputo; se utilizan de la mejor manera posible, respecto a la utilización de materiales y recursos didácticos

como son: laminas, rotafolio, carteles, fotocopias, videos, CD, fotografías, mapas, libros de consulta y libro de texto, globo terráqueo, laminas ilustrativas, juegos de geometría, grabadora, cañón, lap top, videocaseteras, DVD, proyector de acetatos, el laboratorio de cómputo se usan de manera sistemática.

La realización de acciones educativas adicionales o distintas a lo indicado en planes y programas, está los concursos culturales y deportivos.

A nivel aulas, algunas de las prácticas de los docentes, favorecen la interacción entre maestro-alumno, los estilos de enseñanza en lo general se ajusta de manera particular al proceder del maestro, se aprecia el uso de aplicación de técnicas de enseñanza, por regla general las relaciones y las formas de interactuar con los alumnos se ajustan a trabajo por equipos, preguntas directas sobre temas tratados en clase; en ocasiones, se establecen vínculos de relación didáctico – aprendizaje característicos con apoyos directos a alumnos que lo solicitan; Por regla general, los docentes de cada grado llegan a acuerdos sobre criterios comunes para evaluar, salvo excepciones, lo hacen aisladamente, en reuniones de consejo técnico realizadas.

A fin de fortalecer una relación más directa con los padres de familia en la reunión de inicio de ciclo y en las entrevistas con los mismos padres de familia, los maestros solicitan la colaboración de los padres de familia, ya sea en tareas, asistencia, disciplina, etc.

Referente a la actualización de los docentes para fortalecer competencias didáctico – pedagógicas, existe entre ellos la voluntad y disposición para hacerlo por regla general, asisten a cursos – taller de capacitación y actualización, intercambio de experiencias, diplomados, Reuniones de Consejo Técnico Escolar calendarizados de maneras general; entre otros.

## ***2. Dimensión Organizativa***

Por regla general, los directivos dan a conocer la planeación general del ciclo escolar a que se sujetarán las actividades generales de la escuela, esto da lugar a que establezca una colaboración entre docentes a nivel interno, se integra el Consejo Técnico Escolar, conforme a las normas establecidas, ajustándose a su organización y funcionamiento.

El conjunto de formas de relación entre los miembros de las comunidades escolares se refleja en el trato que se da a los alumnos en cada caso en particular, la toma de acuerdos sobre enseñanza, el comportamiento de actividades propias de la escuela, relaciones alumnos - maestros al desempeño de trabajos comunes a realizar, toda esta relación está dentro de las normas explícitas e implícitas que regulan esta convivencia.

### **3. Dimensión Administrativa.**

Mediante los horarios generales de labores, los personales y difusión de las normas respectivas, las escuelas administran el uso y el tiempo de las personas y de las jornadas laborales. La seguridad e higiene de las personas y los bienes; con la puesta en operación de sus reactivos Comités de seguridad e higiene.

El personal administrativo, asumirá como responsabilidad principal la correspondiente a administración de alumno (expedientes)

La supervisión escolar sirve de enlace entre Escuelas, Coordinación y Autoridades centrales del IEA., para el tránsito de información y disposición al que se emita en lo general.

### **4. Dimensión de Participación Social.**

Las escuelas a través del estudio de su entorno próximo, que realizan para elaborar su Plan Estratégico, tanto en lo social, económico, cultural, conocer y comprender las condiciones, necesidades demandas de la comunidad de la que son parte. La forma en que se integran y participan de la cultura comunitaria será en desfiles, actos conmemorativos de fechas específicas propias de sus comunidades. Los Consejos Escolares de participación Social se integran respetando las convocatorias correspondientes en tiempo y en forma. Las relaciones de las escuelas de la zona con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, las reuniones y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales.

**Síntesis de los Aspectos de la Gestión Escolar en sus cuatro dimensiones que se deben desarrollar, mejorar o dejar de hacer**

DIMENSIÓN	PEDAGOGICA	ORGANIZATIVA	ADMINISTRATIVA	COMUNITARIA
PREGUNTA				
¿Qué práctica o aspectos de la gestión escolar hace falta desarrollar?	<p>-Realizar una planeación adecuada a las <b>necesidades de los alumnos</b> y acorde a las <b>propuestas metodológicas</b> de la Reforma Integral de Educación Básica.</p> <p>-Implementar estrategias como colectivo docente</p>	<p>-Participar activamente en el desarrollo de <b>comisiones, asesorías y actividades encaminadas de acuerdo al perfil y necesidades de la escuela.</b></p>	<p>-Gestionar <b>espacios de actualización y mejora</b> continua para asesorar al <b>personal administrativo</b> y sea aprovechado satisfactoriamente.</p> <p>-<b>Optimizar</b> el uso y</p>	<p>-Buscar actividades <b>lúdicas y recreativas</b>, con diversas instituciones que se <b>acerquen</b> a la comunidad escolar.</p>

<p>¿Qué práctica o aspectos de la gestión escolar hace falta desarrollar?</p>	<p>que fomenten la <b>disciplina escolar</b>.</p> <p>-Utilizar la <b>evaluación diagnóstica</b>, como instrumento para partir de los aprendizajes de inicio de ciclo.</p> <p>-Trabajar con estrategias acordes a los <b>enfoques por competencias</b> y contemplando las <b>inteligencias múltiples</b>.</p> <p>-Propiciar el uso de <b>recursos didácticos</b> alternativos al libro de texto.</p>	<p>-Cumplir en tiempo y forma con la <b>elaboración de materiales pedagógicos</b> y/o administrativos necesarios, para desempeñar las funciones asignadas.</p> <p>- Tener arraigo y sentido de pertenencia a la <b>misión y la visión de la escuela</b>.</p> <p>-Fomentar un <b>liderazgo efectivo</b>, que genere <b>canales de</b></p>	<p>elaboración de los <b>archivos, expedientes</b>, que se utilizan durante el ciclo escolar.</p> <p>-Conocer <b>Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo personal de la Secretaría Educación Pública</b>, a fin de reafirmar funciones, derechos y obligaciones.</p> <p>-Realizar una administración eficiente de <b>recursos</b></p>	<p>-Diseñar <b>estrategias en cada asignatura, donde se contemplen actividades Padre-Hijo</b> y fortalezcan los lazos de armonía y convivencia.</p>
<p>¿Qué práctica o aspectos de la gestión escolar hace falta desarrollar?</p>				

<p>¿Qué práctica o aspectos de la gestión escolar hace falta desarrollar?</p>	<p>-Dinamizar los <b>procesos de enseñanza-aprendizaje</b>, hacerlos atractivos, <b>significativos</b> y útiles.</p> <p>-Trabajar las <b>competencias curriculares</b>, acordes a la asignatura.</p> <p>- Propiciar la transversalización de</p>	<p><b>comunicación</b> asertiva y efectiva entre los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>-<b>Gestionar recursos</b> y materiales de apoyo, que contribuyan al mejoramiento de las actividades escolares.</p> <p>-Propiciar espacios de <b>acercamiento entre Asesores,</b></p>	<p><b>humanos y materiales</b>, así como las <b>tareas</b> laborales y uso efectivo del <b>tiempo</b>.</p> <p>-<b>Motivar al personal</b> escolar para <b>desempeñar con entusiasmo, disposición y armonía sus funciones</b> y que repercuta en un adecuado perfil de egreso de los alumnos.</p>	<p>-Buscar apoyo <b>interinstitucional</b> de organismos de Gobierno, o sector Privado, que puedan fortalecer el <b>desempeño académico y disciplinario</b> de los alumnos; o en su caso, <b>problemática muy concreta que presente la Comunidad</b> escolar.</p>
---	--	---	--	---

<p>¿Qué práctica o aspectos de la gestión escolar hace falta desarrollar?</p>	<p><b>competencias para la vida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para el aprendizaje permanente.</li> <li>• Competencias para el manejo de situaciones.</li> <li>• Competencias para el manejo de la información.</li> <li>• Competencias para la convivencia.</li> <li>• Competencias para la vida en sociedad.</li> </ul>	<p><b>Tutores y Trabajo Social;</b> para unificar criterios y compartir acciones de prevención y apoyo.</p> <p>-Concebir a la supervisión escolar (<b>director, subdirector y coordinador académico</b>), como <b>figuras de gestión pedagógica</b> y acompañamiento docente.</p>	<p><b>-Mejorar la prestación del servicio educativo, buscando calidad en la atención y la plena satisfacción del usuario, que en este caso es el alumno.</b></p> <p>-Concebir a la <b>Supervisión Escolar, como un espacio de apoyo, más que como una imposición dogmática</b> de cumplimiento, lineal y de sometimiento.</p>	
---	---	---	---	--

	<p>-Participar entusiastamente en cursos de actualización y <b>formación continua.</b></p> <p>-Promover durante todo el ciclo escolar, acciones <b>preventivas de reprobación y deserción escolar.</b></p> <p>-Intervenir en el <b>rescate de alumnos</b> con bajo rendimiento escolar y problemas de convivencia o indisciplina.</p>	<p>-Organizar las Reuniones de <b>Consejo Técnico</b> <b>acordes a las necesidades del contexto educativo</b> y en un ambiente armónico de aprendizajes.</p> <p>-Colaborar estrechamente con los <b>Padres de Familia,</b> para <b>mejorar</b> la prestación del servicio educativo.</p>	<p><b>-Dar a conocer en tiempo y forma,</b> avisos, circulares e <b>información</b> que emitan las <b>autoridades educativas.</b></p> <p><b>-Entregar al Instituto de Educación y a la Organización Sindical,</b> <b>documentación</b> que soliciten del personal o control escolar.</p>	
--	---	--	--	--

## Síntesis General de los Aspectos que se deben mejorar, transformar o dejar de hacer

### A) Por Dimensión

PROCESOS O ACCIONES QUE HAY QUE:			
DIMENSIONES	MEJORAR	TRANSFORMAR	DEJAR DE HACER
<b>PEDAGÓGICA</b>	<p>-En la gestión con autoridades para recibir capacitación y formación continua en el empleo de <b>metodología de la enseñanza</b>, que pugna por el desarrollo de competencias.</p> <p>-Las asesorías que nos lleven a una <b>Planeación Didáctica</b> acorde al enfoque propuesto, a las necesidades de los alumnos y que sea susceptible de utilizar en la realidad escolar.</p>	<p>-La <b>práctica docente</b>.</p> <p>-La forma de <b>conceptualizar</b> al alumno.</p> <p>-Lo <b>tradicional</b> a lo <b>significativo</b>.</p>	<p>-<b>Simular</b> que todo marcha bien y adoptar posturas conformistas.</p>

<p><b>PEDAGÓGICA</b></p>	<p>-La implementación de estrategias que lleven a la adquisición de <b>Aprendizajes Significativos</b> que sean útiles en la vida diaria de los alumnos.</p> <p>-En estudiar y conocer los nuevos <b>Criterios de Evaluación</b>, que sustentan el enfoque y que están a favor del uso de las rúbricas, portafolios, etc. Se requiere de una capacitación continua, en teoría y práctica.</p> <p>-En la atención y tratamiento de alumnos que así lo requieran, para <b>mejorar la disciplina como consecuencia de un trabajo organizado y atractivo por parte del maestro</b> frente a grupo.</p> <p>-La <b>Motivación</b> en cascada, de <b>Directivos a Maestros</b> acompañarlos en la mejora de su</p>	<p>-Las formas de <b>concebir la enseñanza y las relaciones humanas</b> dentro y fuera del aula.</p> <p>-Las formas de <b>Comunicación</b> y de interacción laboral.</p>	<p>-Adoptar <b>criterios rigoristas</b>, de sanción y falta de <b>comunicación</b>.</p> <p>-Actitudes <b>apáticas</b> y de indiferencia <b>ante</b> los <b>cambios</b> educativos.</p> <p>-Dejar de formar subgrupos antagónicos, para <b>establecer equipos de trabajo</b>.</p>
--------------------------	---	--	--

práctica docente, amor al servicio educativo y mejora en relaciones humanas.

De **Maestros a Alumnos** para subir su rendimiento académico y mejora en disciplina y convivencia. De **Maestro a Padre de Familia**, para asumir una participación corresponsable en la educación de su hijo.

-En el manejo **congruente** entre “**el discurso pedagógico y el actuar docente**”, buscando aterrizar los contenidos que tienen un enfoque por desarrollo de competencias, humanista, una corriente constructivista y un sustento que rompe con paradigmas tradicionales y poco funcionales a los alumnos del siglo XXI.

<p><b>ADMINISTRATI VA</b></p>	<p>-En la integración de <b>archivos, expedientes</b>, que se utilizan durante todo el ciclo escolar.</p> <p>-En la <b>actualización del personal administrativo</b> para que desempeñen mejor sus funciones.</p> <p>-En cuanto a la <b>administración de recursos materiales y humanos</b>, que nos lleven a la mejora de <b>tareas y optimización del tiempo</b>.</p> <p>-En la <b>difusión de convocatorias</b>, circulares y avisos, que <b>emiten las autoridades</b> educativas y sindicales.</p> <p>-En la <b>entrega de documentos</b> o requisitos que demanden las autoridades (IEA-SNTE), por parte del personal escolar.</p>	<p>-La mentalidad de que lo administrativo es un relleno, ver esta área como una <b>principio organizativo y de mejora</b>.</p>	<p><b>-Dejar de mecanizar</b> la prestación de este servicio, para darle un <b>sentido más humanístico y de calidad</b>.</p>
-----------------------------------	--	---	--

	<p>-En la <b>integración de funciones</b> del personal, para que se busque la <b>cobertura del perfil de egreso del alumno</b>, en un ambiente de <b>calidad y calidez</b>.</p>		
<b>COMUNITARIA</b>	<p>-En el <b>acercamiento a la Comunidad</b> para brindar por parte de la escuela, <b>actividades lúdico, culturales y recreativas</b> que les permitan acrecentar su desarrollo personal.</p> <p>-En el <b>diálogo asertivo</b>, que permita obtener más <b>apoyo</b> de los padres en la formación de sus hijos. En que cada <b>asignatura</b> se involucre en una actividad anual, donde se trabaje <b>Padre-Hijo</b>.</p>	<p>-La <b>visión</b> parcial de la <b>escuela</b>, hacia la comunidad.</p>	<p>-Abandonar la idea que si los alumnos van mal, es sólo por la baja participación de los padres, en educación, <b>todos somos responsables</b>.</p> <p>-Prácticas <b>autoritarias</b>.</p>

Una de las prioridades de la Dirección de la escuela será velar por el buen funcionamiento de la institución en todos los aspectos, para lograrlo es necesario que los diferentes actores de la educación ( Maestros, Padres de Familia, Alumnos y Autoridades) asumamos el papel que nos corresponde, y así ofrecer a nuestros educandos un aprendizaje significativo, propositivo y colaborativo en sus cuatro dimensiones que son: **PEDAGÓGICA CURRICULAR, ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y COMUNITARIA.**

De esta manera se busca formar alumnos: CRITICOS, ANALÍTICOS Y REFLEXIVOS, que enfrenten con éxito las vicisitudes que la vida les presente.

Solamente se obtiene lo anterior con la debida planeación de las prácticas pedagógicas a través de la capacitación y actualización permanente de los docentes asistiendo a Cursos, Talleres, Diplomados, Maestrías, Doctorados, etc., que se ofrecen para tal fin.

### **Síntesis: El propósito y compromisos del Director**

La dirección de la escuela se compromete ante los alumnos y padres de familia a brindar todo el apoyo necesario para que los jóvenes sean atendidos adecuadamente, pensando que en esta escuela "LO MAS IMPORTANTE QUE TENEMOS, SON LOS ALUMNOS".

## Compromisos del personal docente, de apoyo, alumnos y padres de familia.

### Compromisos

#### Director

- El personal directivo de la institución tienen el enorme compromiso de centrar todas las actividades de la comunidad escolar, en torno al logro de los aprendizajes de los alumnos.
- Enfocar la función de la escuela en el aprendizaje.
- Establecer estrategias para vencer el fracaso escolar, la reprobación y la deserción.
- Promover la comunicación entre los miembros de la comunidad escolar.
- Estimular la participación de los padres de familia en las actividades educativas.
- Vigilar y apoyar para que todas las actividades programadas se cumplan en cada dimensión.
- Lograr el liderazgo compartido de las cuatro dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Organizativa y Comunitaria.
- Buscar el trabajo armónico.
- Supervisar el trabajo docente en forma continua.
- Estimular la participación de los docentes de manera voluntaria en las acciones del P.E.T.E.
- Buscar el funcionamiento de comités y asesorías que apoyan el trabajo escolar.
- Estimular la participación de los docentes de manera voluntaria en las acciones del P.E.T.E.
- Integrar una comunidad de aprendizaje.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrar un equipo de trabajo.</li><li>• Buscar la calidad educativa con compromisos compartidos.</li><li>• Implementar un plan para buscar la permanencia de todos los alumnos.</li></ul>
<p><b>Personal Docente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar el tiempo real áulico</li><li>• Promover la comunicación</li><li>• Aplicar las sugerencias de las guías antológicas, programas de estudio</li><li>• Tener sentido de responsabilidad y solidaridad</li><li>• Evitar en lo posible las faltas y los retardos</li><li>• Cumplir con el tiempo dedicado a la enseñanza</li><li>• Realizar una planeación didáctica apropiada y su aplicación correspondiente</li><li>• Tomar en cuenta la diversidad de los alumnos</li><li>• Estimular las acciones positivas del alumno</li><li>• Apoyar con el control y la disciplina del grupo</li><li>• Que se haga efectivo y operativo todo lo anterior</li></ul>
<p><b>Personal de Apoyo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar y aplicar técnicas de desarrollo cognitivo, valores y de integración</li><li>• Apoyar en lo que nos corresponda, a la Dirección y Subdirección de la escuela, con el control de entrada y salida, reportes, inasistencias, problemas personales y</li></ul>

**Alumnos**

grupales, seguimiento del rendimiento de alumnos y trabajadores; y, cumplimiento de padres de familia

- A observar una buena asistencia y puntualidad
- Respetar a mis maestros, compañeros y sociedad en general
- Traer los materiales que me sean solicitados
- A poner todo lo que esté de mi parte para obtener el máximo aprovechamiento de mis clases

**Padres de  
Familia**

- Apoyar a mis hijos, la escuela y asistir a las reuniones bimestrales
- Vigilar el cumplimiento en los materiales, tareas, uniformes, libros de texto, asistencia, puntualidad y en sí todas las obligaciones de mis hijos como alumnos, para que puedan exigir sus derechos como tales.

# PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

CICLO ESCOLAR 2012 – 2013

*DENOMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN*

*ESCOLAR*

*“POR UNA ESCUELA DE CALIDAD”*

NOMBRE DE LA ESCUELA: COLEGIO TIERRA NUEVA A.C.

C.C.T.: 01PPROO97C

TURNO: MATUTINO

NIVEL EDUCATIVO: BASICO

ZONA ESCOLAR: 994

ZONA DE EDUCACIÓN BÁSICA: 4

DOMICILIO: AV. HACIENDA DE OJOCALIENTE 245

MUNICIPIO: AGUASCALIENTES

FECHA DE ELABORACIÓN: 30 DE AGOSTO DEL 2012

NOMBRE DEL DIRECTOR: LIC. ANABEL DÍAZ VELÁZQUEZ

## PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

### CICLO ESCOLAR 2012-2013

**ESCUELA:** COLEGIO TIERRA NUEVA A.C

C.C.T. 01PPR0097C

**DIMENSIÓN:** PEDAGÓGICA

**OBJETIVO:** Aprovechar al máximo el tiempo efectivo de clase con una planeación didáctica adecuada, para lograr aprendizajes significativos en los educandos y elevar la calidad de la educación en nuestra escuela.

METAS 2012 - 2013	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACI ÓN	RESPONSABLES Y/O PARTICIPANTES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Que los docentes demuestren capacidad de crítica de su propio trabajo.  92%	Reuniones de orientación por Dirección de la Escuela.	Al fin de cada bimestre y/o cuando se considere necesario	Dirección, Docentes	MGEE  Cuestionarios  Entrevistas

<p>Que los docentes planifiquen sus clases y busquen alternativas que tomen en cuenta la diversidad de sus alumnos</p> <p>92%</p>	<p>Despachos Académicos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Director</p>	<p>Planes y Programas</p> <p>Plan de clases</p>
<p>Que los docentes elaboren su material Didáctico necesario para cada asignatura</p> <p>92%</p>	<p>Supervisión periódica de los Docentes en sus diferentes asignaturas</p> <p>Coordinador Académico</p>	<p>Cotidiana</p>	<p>Director</p>	<p>Materiales Diversos</p>
<p>Que los docentes participen en las reuniones Técnico – Pedagógicas de consejo</p> <p>92%</p>	<p>Realizar las reuniones que sean necesarias</p> <p>Intercambio de experiencias</p>	<p>30 de septiembre</p> <p>2 de Diciembre</p> <p>27 de Enero</p> <p>13 de abril</p> <p>15 de junio</p>	<p>Dirección Docentes</p> <p>Personal de Apoyo y administrativo.</p>	<p>Gráficas, listas, Retroproyector, acetatos, láminas, etc.</p>

## PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

CICLO ESCOLAR 2012-2013

**ESCUELA:** COLEGIO TIERRA NUEVA AC.C.T. 01PPR0097C**DIMENSIÓN:** ORGANIZATIVA

**OBJETIVO:** Promover principalmente el liderazgo académico del colectivo docente de la escuela, sin menoscabo del administrativo, organizativo y social; para elevar la calidad de los aprendizajes de los alumnos mediante el desarrollo de competencias.

METAS 2012- 2013	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES Y/O PARTICIPANTES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Que la dirección ejerza el liderazgo académico y social para el mejor funcionamiento del C.T.	Reunión con el personal del C.T.  Asesorías  Curso Taller  Gestoría	Todo el año escolar	Director  Subdirector  Coordinador de Inglés  Comisiones	M.G.E.E  Capacitaciones  Reuniones

Participación en Honores a la Bandera 95%	Calendarización	Según se marque en el calendario	Subdirección Comité responsable	Hojas de la Calendarización
Asignación de comisiones	Reuniones con de C.T.	Según la actividad requerida	Dirección Coordinación	Reuniones
Que la comunidad Escolar del C.T N. cumpla en un alto porcentaje, las metas que nos hemos fijado de acuerdo al M.G.E.E. 92%	Elaborar Instrumentos Cuestionarios Encuestas Entrevistas Conferencias Clases práctica, etc.	Todo el Ciclo Escolar	Todo el personal de la Institución	Retroproyector or Acetatos Láminas Reuniones

NOTA: En todas las metas de la Dimensión Organizativa, se pretende lograr un aumento del 90 al 95%

## PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

CICLO ESCOLAR 2012-2013

**ESCUELA:** COLEGIO TIERRA NUEVA. A.C.**C.C.T.** 01PPR0097C**DIMENSIÓN:** ADMINISTRATIVA

**OBJETIVO:** Delegar a los miembros de la comunidad escolar las funciones de tipo académico, administrativo y social, con la finalidad de promover el desarrollo profesional del personal al interior del plantel

METAS 2012 - 2013	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES Y/O PARTICIPANTES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Que bimestralmente se realice el Cuadro de Honor y se entreguen cartas de felicitación	Reuniones con el personal	Según como lo marca el calendario en evaluaciones bimestrales	Dirección Docente Administrativos Personal de apoyo	M.G.E.E.
Que la Dirección entregue oportunamente	Reuniones de Consejo técnico y de	Todo el año	Dirección Docente	M.G.E.E

las listas de asistencia, boletas, y cartas de Felicitación  95%	Academias		Administrativos  Personal de apoyo	
Que el personal de apoyo entregue graficas de aprovechamiento e informes de cada alumno que lo requiera	Realización y entrega bimestral  Reunión de Consejo Técnico	Todo el ciclo escolar	Dirección  Personal docentes  Personal de apoyo	M.G.E.E.

NOTA: En todas y cada una de las metas que comprende ésta Dinámica se pretende lograr una ganancia del 95 %

## PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

CICLO ESCOLAR 2012-2013

**ESCUELA:** COLEGIO TIERRA NUEVA**C.C.T.** 01PPR0097C**DIMENSIÓN:** COMUNITARIA

**OBJETIVO:** Lograr la participación de los padres de familia de manera crítica y propositiva en las tareas educativas y en la toma de decisiones que promueva la comunidad escolar, para mejorar las condiciones pedagógicas, culturales y materiales de la escuela así como la proyección de la misma a la comunidad.

METAS 2012 - 2013	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES Y/O PARTICIPANTES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Que el personal de la escuela Y padres de familia participen en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del	Reuniones con Asociación de Padres de Familia, Consejo Escolar de Participación Social, Comité Técnico	Todo el Ciclo Escolar	Dirección Asesores Docentes	Gráficas, informes individuales, boletas de calificaciones, fotocopias

centro 92%	Escolar, comunicación constante de acciones			
Que los padres de familia estén organizados y participen en las tareas educativas con los docentes, sean informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tengan canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias 92%	Reuniones de evaluación bimestral	Durante todo el ciclo escolar, por medio de juntas y preceptorías con los maestros.  (Fiesta de clausura)	Dirección  Docentes  Padres de Familia	Gráficas,  informes individuales,  boletas de calificaciones,  fotocopias

NOTA: En las diferentes metas que comprenden esta Dimensión se pretende un logro del 92 %.

## Autoevaluación Formativa de la Implementación de Programa Anual de Trabajo

DIMENSIONES	Metas a lograr en el ciclo escolar 2012- 2013	Indicadores de resultado ( logro de las metas)	Actividades o acciones específicas del ciclo escolar	Indicadores de avance ( Ejecución de actividades o acciones)	Fuente de información e instrumentos a emplear	Periodo y responsables de recolección de información
PEDAGÓGICA	Implementar una reunión por cada bimestre, para analizar los enfoques del nuevo plan y programa de estudio; con la finalidad de que los aprendizajes obtenidos se vea reflejados en la planeación hecha por cada docente	Realizar reuniones Analizar enfoques Planes de clase	Programar reuniones Realizar reuniones Realizar autoevaluación	Contabilizar las reuniones realizadas Registro de entrega de planeación Supervisión de la calidad de la planeación	Plan y programas de estudio Calendario escolar	Personal directivo Personal docente Personal administrativo

	<p>Promover durante todo el año escolar, que el 92% de los docentes elaboren sus planes de clase aplicando los enfoques curriculares de los programas, para que establezcan experiencias de aprendizaje que atiendan la diversidad de los estudiantes</p>	<p>Elaborar la planeación didáctica Elaboración de estrategias de aprendizaje Diseño de actividades contemplando la condición de género</p>	<p>-Elaborar los planes de clase -Revisión de planes de clase -Sugerencias para la elaboración de los planes de clase</p>	<p>Análisis del registro de entrega de planeación Análisis de la calidad de la planeación Análisis de la variación de las estrategias de aprendizaje</p>	<p>Planes y programas Cuadros de control de entrega de planeaciones</p>	<p>Personal directivo Personal docente Comisión técnica</p>
--	---	---	---	--	---	---

	<p>Realizar durante el año escolar tres cursos- taller con el fin de desarrollar temas que permitan el crecimiento profesional de los docentes. Los temas a desarrollar serán sugeridos por ellos mismos</p>	<p>Programar reuniones Realizar reuniones Temas a desarrollar</p>	<p>Elección de temas -Elección de los ponentes (dentro del colegiado) -Elaboración de evidencias de trabajo</p>	<p>Contabilizar el número de reuniones realizadas en tiempo y forma Número de docentes involucrados Calidad de la participación del docentes (autoevaluación)</p>	<p>Bibliografía requerida Plan y programas vigentes</p>	<p>Asesores de la Reforma de Secundaria Personal directivo Personal docente Comisión técnica</p>
--	--	---	---	---	---	--

	Incrementar el porcentaje de docentes que elaboran su material didáctico con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo y optimizar el tiempo dedicado a clase 92%	Elaboración de material didáctico.	Supervisión periódica de los Docentes en sus diferentes asignaturas	Concentración de porcentajes de docentes que elaboraran material didáctico	Bibliografía de acuerdo a la asignatura	Personal docente Alumnos
--	---	------------------------------------	---	--	---	-----------------------------

<b>ORGANIZATIVA</b>	Incrementar en un 90% el liderazgo académico del personal de la institución, para que centren sus actividades de aula en los procesos de aprendizaje de los alumnos.	Planeación didáctica Tipo de actividades del Plan de clase	Elaboración de planes de clase Revisión de los planes de clase de cada profesor Sugerencias de modificaciones si las hay Observar clases Análisis de actividades extracurriculares	Registro de observación de clase Control de entrega de material de planeación Control de sugerencias sobre el tipo de actividades	Plan y programa de estudio	Personal directivo Personal docente Supervisor
---------------------	--	---	--	---	----------------------------	--

<b>ORGANIZATIVA</b>	<p>Programar a lo largo del año escolar sesiones de tres horas cada una, con todo el personal de la institución, en donde se promueva un análisis crítico y propositivo de la práctica docente con la intención de fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores para alcanzar un 92% de participación</p>	<p>Resultados de aprovechamiento Resultados de reprobación Resultados de deserción</p>	<p>Elaboración de encuestas con contenido de acuerdo al tema -Análisis de los resultados de aprovechamiento y conducta de cada bimestre -Análisis personal de áreas de oportunidad -Presentar sugerencias de mejor manera verbal y por escrito</p>	<p>Cuadros comparativos de los porcentajes de aprovechamiento, reprobación y deserción</p>	<p>Reportes estadísticos de la escuela</p>	<p>Personal directivo Personal docente Trabajo social</p>
---------------------	---	--	--	--	--	---

	<p>Propiciar la participación activa y crítica de las comisiones, asesorías, jefaturas de academias, al interior del consejo técnico de un 90% a un 92%, para fomentar el desarrollo profesional del personal</p>	<p>Elaboración de planes de asesoría, academia, comisión</p> <p>Calidad de planes elaborados</p> <p>Desempeño de cada comisión</p>	<p>Reuniones</p>	<p>Control de seguimiento del avance de los planes</p> <p>Control del desempeño de cada comisión</p>	<p>Planeaciones de comisiones entregadas</p>	<p>Todo el personal</p>
--	---	--	------------------	--	--	-------------------------

	<p>Cumplir en un 93% el calendario escolar promoviendo la puntualidad y la asistencia de todos los miembros de la comunidad escolar, para cumplir y optimizar con el tiempo dedicado al proceso enseñanza aprendizaje</p>	<p>Suspensión de labores no programadas Puntualidad del personal Asistencia del personal Tiempo efectivo de cada sesión</p>	<p>-Sensibilizar mediante algunas lecturas al personal -Elaboración de los horarios del personal -Concentrar las inasistencias y retardos del personal -Con una puesta en común analizar el número de horas clase perdidas y las consecuencias -Elaborar por escrito los compromisos de cada miembro del personal -Evitar suspensiones innecesarias</p>	<p>Plan de clase Cronograma de actividades Control de las suspensiones de clases Control de puntualidad y asistencia Avance en los programas de estudio</p>	<p>Plan y programas vigentes Documentación técnica-pedagógica entregada Calendario escolar Libro de firmas</p>	<p>Personal directivo Todo el personal</p>
--	---	---	---	---	--	--

<b>ADMINISTRATIVA</b>	<p>Promover en un 93% el desarrollo del personal de la institución en general, para lograr un mayor rendimiento en el logro de los propósitos de los programas de cada asignatura</p>	<p>Inscripciones a programas de actualización</p> <p>Participación en los cursos promovidos al interior de la escuela</p> <p>Resultados de evaluación interna y externa a los alumnos</p>	<p>Sensibilizar a los miembros de la comunidad para que asistan a diplomados, maestrías, etc.</p> <p>Propagar las invitaciones hechas por las instituciones de nivel superior a cursos de actualización</p> <p>Promover al interior del plantel el funcionamiento de Consejo Técnico y las academias</p> <p>confines de crecimiento profesional</p> <p>Recibir y apoyar las asesorías de los miembros de</p>	<p>Resultados de exámenes internos</p> <p>Resultados de exámenes de calidad</p> <p>Asistencia a curso</p>	<p>Resultados de ENLACE</p> <p>Resultados académicos de los alumnos</p>	<p>Todo el personal</p>
-----------------------	---	---	--	---	---	-------------------------

	Incrementar en un 92% la participación asertiva de los padres de familia en beneficio de las condiciones culturales, sociales y materiales de la escuela	Asistencias a reuniones Asistencia a cursos Asistencia a evento socio-culturales	-Programar las reuniones de la sociedad de padres de familia Promover el desarrollo de temas de crecimiento personal en las reuniones de firma de boletas -Invitarlos continuamente a las actividades escolares	Control de asistencia a reuniones, cursos y programas socio	Control de asistencia y pase de lista Actas de asamblea	Personal directivo Personal docente Sociedad de padres de familia Padres de familia
--	--	--	---	---	--	--

COMUNITARIA	Promover la participación del Centro Escolar en las actividades sociales y culturales un 92%	*Asistencia *Participación	* Participar en actos cívicos de la comunidad	Participaciones	*Relación de personal * Listas de Asistencia	Personal directivo, docente, Asociación de Padres de familia, Consejo Escolar de Participación Social y Municipio
-------------	--	-------------------------------	---	-----------------	---	---

### 4.7 Cronograma de las actividades

Cronograma de actividades														
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempos											
			sep	oct	nov	dic	ene	feb	mzo	abr	may	jun		
Diseño de la planeación Estratégica	Bibliografía	Lic. Anabel Díaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
	C.P.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
	Papelería		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
Diseño de procesos	Oficios	Lic. Anabel Díaz				<input checked="" type="checkbox"/>								
	Papel					<input checked="" type="checkbox"/>								
Implementación del modelo de Planeación Estratégica	Papelería	Lic. Anabel Díaz				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Fotografías		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Modelos de Gestión		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cañon		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Evaluaciones		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Evaluación	Encuestas	Lic. Anabel Díaz											<input checked="" type="checkbox"/>	

#### **4.8 Evaluación de la propuesta**

La evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las unidades ejecutoras y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

- Constituye una herramienta que brinda consistencia al proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual.

Tomando en cuenta lo anterior se diseñaron 3 instrumentos bases como forma de evaluación para esta propuesta, uno de ellos es el diseño de una encuesta (ver anexo 3) donde se evaluará desde inicio de ciclo escolar las expectativas que los padres de familia tienen con respecto al colegio durante el presente ciclo escolar, y así mismo tener un parámetro de partida respecto a la satisfacción de los padres de familia.

El siguiente instrumento son una serie de tablas de gestión directiva (ver anexo 4), donde se haga un análisis en comunidad con los docentes, en los cuales se detalle que tantos avances se han tenido a nivel de logro en cuanto a las dimensiones y donde se establezcan los compromisos a los cuales se alinearían todo el personal educativo involucrado.

Y finalmente encuestas lanzadas por medio de la herramienta de Schoolnet (ver Anexo 5) donde se constate hasta qué punto se ha podido dar cumplimiento con las expectativas de los padres de familia, alumnos y maestros, respecto a la gestión escolar y académica por medio de la formulación de preguntas especiales, las cuales marcaran el nivel de satisfacción de los padres de familia. Estas se aplicarán a medio ciclo escolar y final de ciclo escolar.

# CAPÍTULO V

# ANÁLISIS DE LOS

# RESULTADOS

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para llevar a cabo esta investigación se necesitaron algunas horas de trabajo, lecturas sobre la planeación estratégica, la calidad, análisis de procesos, gestión escolar, etc. Sin duda cada uno de los aspectos que mencione anteriormente dio origen a esta propuesta.

Al inicio de esta maestría se informó que a lo largo de la misma se desarrollarían varios trabajos integradores, mismos que al final darían pie para comenzar con la investigación de tesis, es por ello que el tema de la planeación estratégica resultó muy interesante, pues al analizar en cierta asignatura sobre los niveles y estándares de calidad, reflejó que a nivel educativo, existen pocos modelos que marquen como tener la calidad deseada e incluso alguna certificación que avale que los procesos son de calidad, incluso en cuestión académica no hay un parámetro real que constate la verdadera situación del centro educativo.

Cada escuela puede presumir sobre cierto prestigio o nivel educativo, de calidad, o servicio, pero literalmente no hay un organismo que regule o avale lo que se profesa.

Es por ello que esta investigación funge un papel muy importante como herramienta para un centro educativo porque trata de articular los lineamientos que se llevan en las empresas para obtener certificaciones de calidad, pero con un enfoque enteramente escolar.

## 5.1 Análisis de proceso

Ciertamente hablar sobre planeación estratégica y la mejora de la calidad en el servicio educativo no es nuevo, porque en la actualidad las tendencias marcan a que se debe planear para poder tener éxito, pero a su vez esta tendencia empieza apenas hace 10 años, cuando surge el Programa Escuelas de Calidad, y a partir de este punto se comienza a indagar en el tema, e incluso empezaron a destacar excelente escritores y corrientes sobre la calidad y la mejora continua.

De este análisis surge la inquietud de investigar sobre el tema y en función de ser un directivo de un centro escolar se empezó con el cuestionamiento sobre el nivel de calidad que existe en el Colegio Tierra Nueva, para el cual se labora.

Al empezar a investigar sobre la planeación estratégica dentro del Colegio, se relucieron ciertos déficits, el primero de ellos fue que la planeación se realiza año con año, no contándose con una planeación a largo plazo, esto provoca que se trabaje de manera aislada a la visión del Colegio. De ahí que surgió la necesidad de elaborar un solo Modelo de Gestión y trabajar en él durante todo el ciclo escolar.

Cabe destacar que esta propuesta es de cierta manera una pauta para mejorar de forma positiva la planeación del centro escolar, sin embargo no quiere decir que

no se le puedan hacer mejoras, puesto que año con año las tendencias de calidad y mejora del servicio van cambiando, además que las sociedades van rigiendo los cambios y las tendencias a seguir.

Parece de suma importancia indagar en el tema e ir perfeccionando los modelos de gestión, el trabajo de campo que se realizó en este trabajo fue emocionante y muy enriquecedor, ya que en cada momento incentivo a la reflexión de la práctica que se realiza.

Es un trabajo completo, aunque perfectible, puesto que no solo se investigó sobre los modelos de gestión, sino que se diseñó e implementó un Modelo de Planeación Estratégica para el ciclo escolar 2012-2013 en el Colegio Tierra Nueva, acción que hizo más real y reconfortante este proyecto, puesto que fue algo real, se aprendió conforme al proceso de ir implementando y experimentado la implementación y los efectos de la misma tanto en docentes, padres de familia, alumnos y directivos.

Existen varios aspectos a mejorar ya que es un Modelo piloto, y como todo proyecto existen deficiencias que con el paso del tiempo van surgiendo como puntos de oportunidad a mejorar, podría decirse que a pesar de que se hizo un análisis exhaustivo de la organización, hubo aspectos académicos,

administrativos, organizativos y de participación social que no se alcanzaron a abarcar y que a lo largo de siguientes años pueden irse mejorando.

## **5.2. Valoración Crítica de los aprendizajes.**

### **5.2.1 importancia de la implementación.**

La importancia de la planeación estratégica contribuye al desarrollo del pensamiento estratégico, lo que es fundamental para reconocer lo que no se puede dejar de atender y tomar decisiones con mayor pertinencia, además, garantiza una mayor eficiencia y eficacia en los resultados educativos, siempre y cuando lo planeado corresponda a lo que la escuela necesita para asegurar el mejoramiento del servicio, propicia también que se revisen las acciones llevadas a cabo para que, en caso de no ser útiles, se corrija el rumbo hacia el logro de las metas propuestas, de otra manera sería un excelente trabajo.

El diseño de la planeación estratégica conlleva la puesta en práctica del liderazgo directivo, del trabajo colaborativo, de la participación de los padres de familia y de la evaluación. Si estos elementos no intervienen, es muy probable que la planeación no tenga significado, es por ello la importancia de que cada uno de los actores escolares estén conscientes de lo que generaría el implemento de un Modelo de Planeación o Gestión Escolar, y que esta no se lleve sólo como un

requisito burocrático, sino que se ponga en marcha, pues así tendría más trascendencia para la institución.

Además de que siempre habría puntos de referencia y comparación para seguir mejorando y reconocer los puntos clave que se pretenden lograr. Su importancia es tal que este modelo debe motivar y estimular el interés de cualquier actor educativo por el desarrollo de innovaciones, orientar todas sus actividades para lograr las metas planteadas, para hacer conscientes a los involucrados de su práctica y el proceso que realizan para desempeñarse, ya que cada uno de ellos funge un papel trascendental para el desarrollo de la institución, de los alumnos e incluso del mismo aprendizaje.

### **5.2.2 Solución de la Problemática Detectada:**

En un capítulo anterior se llevo a cabo el planteamiento del problema, el cual expresa lo siguiente:

**¿En qué medida la planeación estratégica eficaz impacta positivamente en la implementación de procesos de calidad y ésta a su vez promueve la mejora continua del servicio educativo del Colegio Tierra Nueva?**

Desde el inicio el planteamiento fue claro y durante el desarrollo de esta investigación y a lo largo de los capítulos ha estado presente el objeto de estudio.

Dicha problemática, fue afirmada desde el momento que se realizaron las encuestas a los directivos, docentes y alumnos de la Institución ya que al ver los resultados arrojados de las mismas, se puede observar que la falta de una planeación en colectivo afectaba en cierta medida al egreso del estudiante, a pesar de que las encuestas en su mayoría eran satisfactorias, había comentarios un tanto desfavorecedores en cuestión del servicio que se ofrece.

El punto de partida no ha cambiado al llegar al final de esta investigación, conforme a lo investigado, implementado y evaluado, puede quedar claro que la Planeación Estratégica eficaz ayuda en gran medida a mejorar el servicio que se ofrece en una institución, quedando en evidencia que en medida que se mejore el Plan o Modelo de Gestión este repercutirá de manera positiva en la implementación de procesos y el servicio que se ofrece, ya que al tener todo previsto, se denota una mejor organización.

Los resultados arrojados en dichas encuestas dieron pauta para enfatizar en la necesidad del Diseño del Modelo de Gestión, sin embargo éste no será posible si el colectivo docente y directivo no pone de su parte para que el mismo se realice, debido a que el trabajo de planeación, práctica y evaluación recae directamente en estos dos factores, puesto que el trabajo que se debe realizar es meramente humano.

### **5.2.3 Impacto y reacción de los sujetos involucrados.**

Durante el desarrollo de esta investigación cabe destacar que todos los sujetos que intervinieron en la misma reaccionaron y colaboraron de la mejor manera posible, ya que cada uno aportó de manera positiva y colaborativa con su participación, opiniones, reflexiones, críticas, etc.

Para los docentes esta investigación marcó la pauta para saber de qué manera los padres de familia ven el servicio que ofrecen, y cabe destacar que cada uno mostro sumo interés en complementar dicha investigación, colaborando con sus opiniones, experiencias, reflexiones, documentación y lo que fuera necesario en los consejos técnicos escolares, en donde se trabajo arduamente en cada una de ellas para hacer un análisis real del colegio. Aunque al momento de contestar la encuesta hubo docentes que se reservaron en responder ciertas preguntas, afectando el resultado de las mismas.

Para los padres de familia ciertamente esta investigación fue nueva, y al principio se mostraron renuentes al planteamiento de la misma, pero conforme entendieron el importante papel que desempeñan en el mejoramiento del servicio se mostraron cooperativos, contestando de manera honestas las encuestas lanzadas y enriqueciendo con sus opiniones positivas o negativas esta investigación.

Los alumnos fueron los más emocionados en este proceso, desde el momento de la aplicación de las encuestas demostraron facilidad y cooperación, a su manera entendieron el beneficio y la importancia de ofrecer un servicio de calidad en el cual ellos son los principales beneficiados. Incluso hubo alumnos que preguntaron de manera precisa en que beneficiaría este cambio o Modelo de Gestión para el colegio y su educación.

Esta investigación fue incentivada por cuestión personal, y al momento de ser planteada a la Dirección General del Colegio, la respuesta fue muy favorable, dando la facilidad de aplicación y experimentación de la misma, ya que a la misma Dirección General le interesa fomentar en sus docentes, alumnos y padres de familia el deseo e iniciativa por la innovación y la mejora continua.

#### **5.2.4 Evaluación de las formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados.**

Esta investigación al día de hoy deja una gran satisfacción, puesto que no es lo mismo tener la idea a verla plasmada en papel, sin lugar a dudas esto no hubiera sido posible sin la ayuda de la bibliografía consultada, esto originó que la investigación fuera más completa y sustentada en teorías reales y no suposiciones.

El tener la firme convicción de mejorar la práctica directiva y el quehacer educativo en todos sus sentidos incentivo el deseo por investigar, indagar, analizar y evaluar cada uno de los datos arrojados durante la investigación de manera particular por parte de la responsable de la tesis.

Aunque la bibliografía es escasa en cuestión de planeación estratégica aplicada en escuelas, la encontrada fue de gran utilidad, porque dio un parámetro de investigación más concreto, misma que fue complementada con la encontrada en cuestión de calidad y finalmente enriquecida con la del servicio al cliente. En este apartado los docentes fungieron como grandes apoyos, ya que en su amplia experiencia cada uno de ellos fue perfeccionando la investigación encontrada.

Las asesorías brindadas por el Mtro. Enrique de León Dávalos, son parte clave para la realización de esta investigación, sin ayuda, consejos y apoyo esto simplemente no hubiera tenido forma, gracias a su vasta experiencia fue tomando forma y perfeccionando en gran medida lo que se expresa en cada uno de los capítulos.

Cabe destacar que cada uno de los involucrados antes mencionados dieron las herramientas necesarias para que esta investigación al día de hoy sea un hecho real.

### **5.2.5 Dificultades, limitaciones y retos.**

Llegar a este punto no fue fácil, se necesitaron horas de trabajo arduo, de lecturas, de cambios de trabajo y formas de pensar, sin embargo cada uno de los obstáculos fue superado de manera positiva y satisfactoria.

El primer reto a vencer fue la resistencia al cambio, puesto que no es fácil aceptar que hay aspectos que no están funcionando dentro de una organización o en la misma práctica docente, pero conforme se fue indagando y perfeccionando el Modelo se pudo observar que este venía a beneficiar el trabajo realizado, y evidenciar los aspectos que han funcionado de manera satisfactoria dentro de la institución, pero sobre todo del trabajo del propio maestro, fue entonces que cada docente cayó en cuenta del beneficio que le trae el tener una organización establecida y una guía de trabajo, y su actitud correspondió al cambio deseado, favoreciendo la aplicación de la investigación y arrojando muy buenos resultados.

Sin lugar a dudas la falta de bibliografía variada complicó un tanto la elaboración de algunos capítulos, frustrando en gran medida a la responsable de elaborar esta tesis, sin embargo se busco adaptar los contenidos de manera que encajaran con la labor educativa, resultando de esto un trabajo con carácter empresarial, pero aplicándolo enteramente al ámbito educativo.

El tiempo fue un factor clave y un limitante que en cierto punto llegó a marcar la continuidad de este trabajo, conforme avanzaba el desarrollo de investigación y entrega de capítulos a lo largo de la maestría, el tiempo se volvió un factor limitante, ya que el desarrollo de los capítulos implica dedicación y tiempo extra y al ser responsable de dirigir un centro educativo y elaborar una tesis, las dos labores se volvieron una en contra de la otra, complicando en gran medida el desempeño por parte de la realizadora de este trabajo, cuestión que al paso de los meses se fue superando y trabajando en los espacios libres, dando la oportunidad de no solo investigar, sino de diseñar el Modelo que se presenta en esta investigación, resultando más satisfactorio y enriquecedor todo el trabajo y tiempo invertido.

#### **5.2.6 Reflexión de los aprendizajes.**

A lo largo de la investigación se obtuvieron aprendizajes significativos los cuales lograron realizar comparaciones en la educación en general, así como la implementación de un modelo de gestión para la institución.

La realización de este trabajo deja grandes aprendizajes, experiencias y sobre todo una sabiduría y satisfacción personal, el trance de la formación como directivo, hace más reconfortante la culminación de esta investigación, puesto que el principal agente de cambio es la dirección.

Sin lugar a dudas ya no se piensa de la misma manera, ahora existe ese cambio de pensamiento y el constante destello de la innovación en mi persona y profesionalista.

El trato hacia el personal al cual tiendo a dirigir cambio en un aspecto más positivo, puesto que ahora ellos también forman parte de mi experiencia y los reconozco como factores claves de cambio, personas comprometidas con su quehacer cotidiano educativo, pero sobre todo como profesionistas muy capaces.

Como directivo se tiene una gran satisfacción; y el saber que existe ese deseo de superación y trascendencia hace que me sienta satisfecha con el desarrollo de este trabajo, ya que ahora se cuentan con todas las bases para no solo trascender en una sola institución sino tener un impacto en otras.

Intelectualmente me hace una persona más capaz y conocedora del tema, ahora tiendo a bien saber las tendencias que se marcan en la sociedad en cuestión de calidad, y que existen medidas que sirven como guía para alcanzarla.

En fin, es un tanto difícil expresar con palabras, lo que se siente desde adentro, es una alegría inmensa, el saber que este trabajo puede ser agente de cambio para otros.

### **5.3. Conclusiones**

Hoy, la educación requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje, servicio, logro académico y calidad educativa, ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación.

En este importante esfuerzo se propone que los profesores, directivos, padres de familia y alumnos reorienten el modo en que llevan a cabo la gestión en la escuela y en el aula, con el fin de que el centro escolar se coloque en un mejoramiento permanente, logrando así la realización y alcance de la misión educativa.

Sin embargo llegar a todo lo anterior implica aprender nuevas prácticas para orientar la enseñanza, asegurar el aprendizaje, mejorar los procesos, incrementar la calidad, brindar un mejor servicio, organizar administrar los recursos humanos, materiales y financieros.

Elaborar un Modelo de Planeación o Gestión Estratégica implica una ruta metodológica que guíe al colectivo escolar en la consecución de su misión y de su visión, sin embargo, llevar a buen término esa planeación estratégica significa poner en práctica los principios y componentes que ofrece el Modelo para conseguir una mayor pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia en el diseño.

La propuesta del Modelo de Gestión permite separar los elementos para su análisis y reflexión; pero todos están íntimamente relacionados, conectados, son interdependientes unos de los otros, de tal manera que el fortalecimiento o debilitamiento de alguno repercute inmediatamente en todo, en la realidad del centro escolar, en el diseño y en la ejecución del Modelo de Gestión y, principalmente, en los resultados esperados.

Este enfoque sistémico genera una dinámica dialéctica, un ir y venir en cada uno de sus elementos, un aprender y desaprender constante, un seguimiento y una evaluación permanentes, una toma de decisiones compartida para impulsar un mejoramiento continuo.

Aunado al enfoque sistémico se encuentra lo estratégico, que implica identificar las prioridades que se establecerán en el Modelo de Gestión para su atención, así como el desarrollo de la capacidad para concentrarse en lo importante, con el fin de asegurar los objetivos, al reconocer los factores del contexto para dirigir las estrategias que aseguren los objetivos y metas propuestas.

Lo estratégico identifica los asuntos clave, lo sustantivo, los cuales, al atenderse o no, repercuten en el todo y ponen en riesgo el logro de los objetivos y metas, lo cual contraviene los usos y costumbres de la cultura escolar, de la gestión

tradicional, se hacen muchas cosas, pero lo medular es el aprendizaje, la mejora del servicio y calidad educativa.

Se puede afirmar que la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del Modelo de Gestión lo hacen un modelo vivo, dinámico, el cual responde a contextos y necesidades específicas, es dialéctico porque está en un constante aprender y desaprender, se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua que parte de la escuela que se tiene y se dirige a la escuela que se quiere, que considera hacer cosas diferentes para obtener resultados distintos, todo ello con un rumbo bien definido, a partir de parámetros que le permiten tener referentes de partida y de llegada con el único propósito de mejorar los procesos de calidad, mejora continua y aprendizaje de los usuarios del servicio educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Bruner, J. Olver, T. y Greenfield M. (1996) *Aprendizaje por Descubrimiento*. 5ta. Edición. UOC.
- Cadenas, M. (1974). *Probabilidad y Estadística: Teoría y 760 Problemas Resueltos*. Schaum. 40-100.
- CEE/ SIEME/ HE (2008). *Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la Gestión de la escuela*. Documento de trabajo. México. Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas S.C. y Heurística Educativa.
- Centro de Efectividad Institucional (CEI) (1998), *Publicación Interna*. ITAM. México.
- Chateau, Jean. 2000. *Los grandes pedagogos*. Fondo de Cultura Económica. México. Pág. 227.
- CONOCER (2010) *Coordinación de la implementación de Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica, tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México. CONOCER.
- Covey, S. (1991). *Principle Centered Leadership*, Simon & Schuter, Nueva York.
- Damelio, R. (199). *Psychoedukation, Schizophrenie und Sucht: Manual zur Leitung Patienten-und Angehörigengruppen*. Urban & Fischer.

- Drucker, P. (1995). *The New Realities*, Harper Business. Nueva York.
- Gairín, J. (1995) Organización de tiempos, espacios y entorno educativo, en  
Cantón Mayo, I. (Coord.) *Manual de Organización de centros educativos*,  
Barcelona: Oikos-Tau. 375-425.
- Gairín, J. (1998). La evaluación del contexto de aprendizaje. En: *Evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje de los estudiantes*. Madrid: UNED. 83-137.
- Hammer, M. (1997). *Reingeniería: Olvide lo que usted Sabe Sobre Cómo debe Funcionar una Empresa. ¡Casi Todo está errado!*. Norma. México.
- Hernández, Sampieri Roberto, 1991. *Metodología de la investigación*, México  
Mc Graw Hill. Pag 76-77
- Icaza, J. (1999). *Apuntes sobre educación a distancia*, ITESM.
- ITESM,(1995): *Las siete herramientas administrativas*, Centro de Calidad,  
Campus Monterrey.
- Jiménez, G. F. (1990). *Introducción al Psicodiagnóstico de Rorschach y láminas proyectivas*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Kerlinger, V. (2002). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú.  
Chimbote.
- Levin , B. & Rubin, R. (1996) *Estadística para Administración y Economía*. 7ma.  
Edición. Pearson. 45.
- López, M.J. y Remírez, L. (1997): *Organizaciones con Futuro*. Madrid. UNED.
- Margulies, O. (1985). El entorno y su influencia sobre la cultura de los centros educativos. Ponencia en el II Congreso de Organización Escolar, Cultura

- Escolar y Desarrollo Organizativo. Tomo 1. Universidad de Sevilla. 41-54.
- Martín, M. (1996). Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Univ. de Alcalá.
- Martín, M. (2001) La Calidad Educativa en un Mundo Globalizado: Intercambio de Experiencias y Perspectivas. Madrid: Univ. de Alcalá.
- Masaaki, I. (1998). Cómo implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Serie Mc. Graw Hill de Management.
- Maslow, A. (1971), The Further Reaches of Human Nature, segunda edición. Páginas 241-365.
- Miller, L. (1991). De Bárbaros a Burócratas. Estrategias para el ciclo vital de las empresas, Grijalbo, México.
- Murria, R. S. (1991). Estadística. 2da. Edición. Mc Graw Hill. 32.
- Nadler, D. Shaw R y Walton E. (1995). Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Naresh, K. M. (1995) Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. 4ta. Edición. Pearson.
- OCDE (1991): Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional. Barcelona: Paídos/MEC.
- Ortega González, M. (1997): Una visión sistémica y dimensional de la planeación estratégica. Congreso Regional de la ANFEI, Sección II, mayo. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Pérez Gómez, A. (1998). La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal. 4ta. Edición. Morata.

- Pérez, G. (2003) "Observatorio ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen III, numero 68. México, Página 147.
- Pérez, R. y Martínez, L. (1989): Evaluacion de Centros y Calidad Educativa. Madrid. Cincel.
- Prawda, F. (1987). Strategies for cities an counties: A Strategic Planning Guide. Public Technology, Inc. Whashington.
- Rey, D. (1992) Módulo de Planeacion Estratégica, Curso de planeación para instituciones educativas, Sistema Tecnológico, Universidad Virtual, Monterrey.
- Reyes, A.(1994) Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México. Pág. 127
- Reynolds, D. (1996). Escuelas Eficaces, Edit. Panorama, 2da. Edición. México.
- Reynolds, D. Bollen, R. Creemers, y otros (1997): Las escuelas eficaces: Claves para mejorar su enseñanza. Madrid; Santillana.
- Riaz, K. (2002). Alineación Total: Cómo Convertir la Visión de la empresa en Realidad. Norma. México.
- Robbins, S. P. (1999). "Comportamiento Organizacional". Editorial: Prentice Hall.
- Ross, L.C. (1981). Aprender Juntos. 4ta. Edición. Morata.
- Schaie, E. (1993) Psicología del Ciclo Vital. Editorial. CCS. México.
- Scheel, C. (1997). Apuntes de liderazgo para el cambio. ITESM. México.
- Scheerens, J. (1992): Effective Schooling. London: Casell.
- Schmelkes, S. (1994). Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. INTERAMER 32 Collection. Serie Educativa.

SEGOB (2010) "Acuerdo 535", lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Escolares. Diario oficial de la Federación. 08 de Junio 2010. México.

SEGOB. (2009). Reglas de Operación del programa Escuelas de Calidad, Diario Oficial de la Federación. 24 de Diciembre de 2009.

SEP (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/ Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

SEP (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

SOSA- Martínez. (1991). Método científico, México, ed. SITESA, p 155.

Sprey, J. (1988). Current theorizing on the family: An appraisal. Journal of Marriage and the Family, 875-890.

Undurraga, C., Maureira, F., Santibañez, E. y Zuleta, J. (1990). Investigación en educación popular. Santiago de Chile: CIDE.

Villegas de la Vega, J. y Garza Zuazua J. (1994): Cambio y Mejoramiento continuo: Un programa de calidad y productividad al alcance de todos, Diana. México.

Wall, Bob, Roberto S. Solum y Sobol, M. (1994): El Líder Visionario, Editorial. Panamá. México.

Weisberg, R. (1989). Creatividad: el genio y otros mitos. Labor. Barcelona.

[www. grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com)

[www.creacionnegocios.com](http://www.creacionnegocios.com)

Yzaguirre. L. (2003) Revista Iberoamericana de Educación.

Zorrilla, Arena Santiago, 1993. Introducción a la metodología de la investigación. México. Aguilar y León, Cal Editores, 11<sup>a</sup> ed. Página 114.

# BIBLIOGRAFÍA