



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**DIAGNÓSTICO DEL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN
DE LA REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR (RIEMS), LLEVADO A CABO EN EL
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL "OMETEPEC"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA:

JUAN JESÚS VARGAS FIGUEROA

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. MARÍA ROCÍO TORRES SOTO

PUEBLA, PUE

DICIEMBRE, 2014

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

INTRODUCCIÓN	1
EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO (SEM)	1
LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS) EN MÉXICO	2
RETOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS)	7
1. LA CALIDAD	7
2. EQUIDAD	8
3. COBERTURA	8
SUBSISTEMA DE BACHILLERATOS GENERALES ESTATALES (BGE) DE PUEBLA	8
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL (BGO) “OMETEPEC”	9
CONTEXTO GEOGRÁFICO	9
FODA INSTITUCIONAL	12
SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	14
ASPECTOS PEDAGOGICOS	15
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	16
RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	17
GESTIÓN ESCOLAR	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR	19
DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	19
LA GESTIÓN ESCOLAR	23
RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	26
CONCEPTO DE CURRÍCULUM	29
CURRÍCULUM FORMAL	29
CURRÍCULUM INFORMAL U OCULTO	29
MARCO CURRICULAR COMÚN (MCC)	30
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	32

DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO	33
¿CUÁLES ELEMENTOS SON SUCEPTIBLES AL DIAGNOSTICO EN EL BGO “OMETEPEC”?	35
DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN	37
PLANEACIÓN OPERATIVA	39
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN	41
LA EVALUACIÓN	43
ENFOQUE CUANTITATIVO	45
ENFOQUE CUALITATIVO	46
IMPLEMENTACION DE REFORMAS O MODELOS EDUCATIVOS EN LAS INSTITUCIONES	49
NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR DEL S.N.B.	52

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III	53
SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	54
INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN	60
A. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS	61
B. ESCALA LIKERT	62
C. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CON OPCIÓN MÚLTIPLE	63
D. SESIONES DE GRUPO O FOCUS GROUPS	63
PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN APLICADOS	65
1. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE EVALUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO	66
2. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA	70

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	
3. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DEL USO DEL MOBILIARIO PROPIO DE LA INSTITUCIÓN	73
4. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS	76
5. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL	80
6. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO	83
7. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA COMUNIDAD	86
8. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL	90
9. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	95
10. INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	98
PROCEDIMIENTO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN	101
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	102
SIMBOLOGÍA APLICADA A CADA INSTRUMENTO	103

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

INTRODUCCIÓN	105
CUADRO DE CONCENTRADO POR CATEGORÍAS	105
TABLA Y GRÁFICAS DEL ELEMENTO A DIAGNOSTICAR: Dinámicas en el aula	109
TABLA Y GRÁFICAS DEL ELEMENTO A DIAGNOSTICAR: Movilidad de espacios	122
TABLA Y GRÁFICAS DEL ELEMENTO A DIAGNOSTICAR: Reuniones de diversa índole	127
TABLA Y GRÁFICAS DEL ELEMENTO A DIAGNOSTICAR: Uso de materiales y servicios	162

TABLA Y GRÁFICAS DEL ELEMENTO A DIAGNOSTICAR:	173
Transparencia de los propósitos	
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	181

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

13ª Generación

Capítulo I MARCO CONTEXTUAL

Resumen del capítulo:

La intención de este capítulo consiste en situar al objeto particular de estudio, “Bachillerato General Oficial Ometepepec” dentro del Sistema Educativo Nacional de manera general, e ir descendiendo a través del nivel Medio Superior, las problemáticas existentes a nivel nacional y el subsistema de Bachilleratos Generales Estatales de Puebla y llegar finalmente a la parte concerniente a la realidad particular de dicha institución educativa.

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

INTRODUCCIÓN

Al realizar una investigación es necesario delimitar el objeto de estudio dentro del contexto en el cual se lleva a cabo, la intención de este capítulo consiste en situar al objeto particular de estudio, “Bachillerato General Oficial Ometepec” dentro del Sistema Educativo Nacional de manera general, e ir descendiendo a través del nivel Medio Superior, las problemáticas existentes a nivel nacional y el subsistema de Bachilleratos Generales Estatales de Puebla y llegar finalmente a la parte concerniente a la realidad particular de dicha institución educativa.

Mencionado lo anterior, a continuación se hará una mención resumida de los aspectos sistémicos que giran en torno al objeto de estudio de esta investigación.

EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO (SEM)

Para hablar del Sistema Educativo Mexicano (SEM) es menester observar la normatividad que le da legalidad y vigencia dentro del Estado Mexicano, es por ello que a continuación se citarán algunos pasajes del Artículo Tercero Constitucional que fundamenta la acción de dicha instancia:

La carta Magna consagra el derecho a la educación, haciendo referencia al carácter laico, gratuito y obligatorio, en cuanto al caso de la educación básica, preescolar, primaria y secundaria, de igual manera señala que los encargados de impartir dicha educación serán las tres esferas de responsabilidad del Estado; es decir, Federación, Estados y Municipios. En la fracción V de dicho artículo se menciona lo siguiente, “ADEMAS DE IMPARTIR LA EDUCACION PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA SEÑALADAS EN EL PRIMER PARRAFO, EL ESTADO PROMOVERÁ Y ATENDERÁ TODOS LOS TIPOS Y MODALIDADES

EDUCATIVAS -INCLUYENDO LA EDUCACION INICIAL Y A LA EDUCACION SUPERIOR” (Tomado de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. 2007), de lo anterior se deriva que la Educación Media Superior de carácter público estará de igual forma a cargo del Estado Mexicano y sujeto a su marco normativo; es de esta manera que se puede ver que el nivel intermedio entre el básico y superior se encuentra considerado dentro de la legislación de México.

Específicamente el subsistema de Educación Media Superior (EMS), a diferencia de los otros dos, consiste en un solo nivel educativo que dura generalmente tres años, y busca dar al estudiante las herramientas necesarias para dar continuidad a sus estudios en el nivel superior y capacitarlo en diversas actividades que le permitan insertarse de forma efectiva al ámbito laboral.

LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS) EN MÉXICO

El nivel de Educación Media Superior (EMS) en México cubre a un grupo poblacional considerable entre los 15 y 19 años de edad de más de 3 millones de estudiantes (OCDE, 2010), este servicio a cargo del Estado y particulares enfrenta diversos retos, uno de ellos es atender las diversas necesidades de los usuarios, es por ello que este nivel educativo cuenta con una oferta variada, en esta caso, la amplitud de modalidades podría parecer una ventaja, pero en realidad, la escasa vinculación entre las mismas constituye de forma inevitable una debilidad que implica un reto que se debe afrontar.

La oferta educativa de la EMS se puede evidenciar por medio de la siguiente tabla:

Subsistemas que imparten Educación a nivel Medio Superior (Reforma Integral de la Educación Media Superior La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. Año 2007)

Centralizados del gobierno Federal	<i>Centralizados (Subsecretaría de Educación Media Superior, SEMS)</i>	DGETI (Dirección General de Educación Tecnológica Industrial)	CETIS (Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios) CBTIS (Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios)
		DGTA (Dirección General de Educación Tecnología Agropecuaria)	CBTA (Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario) CBTF (Centro de Bachillerato Tecnológico Forestal)
		DGECyTM (Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar)	CETMAR (Centro de Estudios Tecnológicos del Mar) CETAC
		DGB (Dirección General de	CEB (Centro de Estudios de Bachillerato) PREFECO

		Bachilleratos)	(Preparatoria Federal por Cooperación)
	<i>Centralizados</i> <i>(Secretaría de Educación Pública, SEP)</i>	INBA (Instituto Nacional de Bellas Artes)	Bachillerato de Arte Bachillerato Técnico de Arte
	<i>Desconcentrado</i>	IPN (Instituto Politécnico Nacional)	CECYT (Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos) CET (Centro de Estudios Tecnológicos)
	<i>Otras Secretarías</i>	SEDENA	Bachillerato Militar
		SEMAR, SAGARPA, PGR, ISSSTE , etc.	Bachillerato Tecnológico, Profesional Técnico y Técnico Básico
Descentralizados de la federación		CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica)	Profesional Técnico – Bachiller
		CETI Guadalajara (Centro de Enseñanza Técnica Industrial)	Bachillerato Tecnológico
		COBACH México D.F. (Colegio de	Bachillerato General

		Bachilleres)	
Descentralizados de las entidades federativas	<i>Coordinados por las Direcciones Generales del SEMS</i> <i>Federal - estatal</i>	DGETI	CECYTE (Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos) EMSAD (Sistema de Educación Media a Distancia)
		DGB	COBACH BIC (Bachillerato Integral Comunitario) EMSAD
Estatales	<i>Coordinados por los gobiernos estatales</i>		TELEBACH (Telebachillerato) Preparatorias Estatales por Cooperación Bachillerato General y Tecnológico Profesional Técnico
Organismos del Gobierno del D.F.	<i>Coordinados por el gobierno del D.F.</i>	Instituto de Educación Media Superior en el D.F.	Bachillerato General
Autónomos		UNAM (Universidad Nacional)	CCH (Colegios de Ciencias y Humanidades)

		Autónoma de México)	Preparatoria Bachillerato a distancia
		Universidades Autónomas Estatales	Bachillerato de las Universidades (General y Tecnológico)
Privados			Preparatorias Bachilleratos incorporados a la SEP y DGB (Dirección General de Bachilleratos) Preparatorias Bachilleratos incorporados a los gobiernos estatales Preparatorias Bachilleratos incorporados a las universidades autónomas Preparatorias Bachilleratos no incorporados

Tomando en cuenta la tabla anterior se puede deducir la diversidad y complejidad del nivel Medio Superior, donde existen alrededor de 25 subsistemas que implican mantenimiento por parte de la Federación, de los Estados y de carácter mixto.

Dentro de estas ofertas educativas se encuentra el subsistema de Bachilleratos Generales Estatales de Puebla; antes de entrar de lleno a este rubro,

es importante analizar las demandas a nivel general por parte de los estudiantes propios de la EMS.

RETOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS)

El nivel Medio Superior enfrenta ciertas problemáticas en la actualidad, las cuales deben revertirse para permitirle prestar un servicio eficiente a la población en edad de cursarla, por ello, como parte de una política de Estado se ha pensado en llevar a cabo una Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS); dicha acción pretende contrarrestar de forma efectiva los siguientes aspectos:

4. LA CALIDAD

Definiendo la calidad educativa como “la prestación de un servicio eficaz y eficiente que responda diligentemente a las demandas de un sector humano amplio”, se requiere que la EMS sea capaz de solventar necesidades en cuanto a una sólida formación cívica y ética, así como el dominio de los conocimientos, habilidades y destrezas que requirieren los estudiantes y que les permitirán llevar a cabo acciones que van más allá del plano académico. Lo anterior es uno de los aspectos que la RIEMS pretende cubrir, dándole pertinencia al currículo que se imparte, de acuerdo a ello, la población estudiantil requiere de elementos que le permitan hacer frente al entorno en que se desenvuelven, los adolescentes que actualmente cursan el Nivel Medio Superior crecen numéricamente año con año; de acuerdo al INEGI, se prevé un aumento poblacional anual de más del 2% hasta llegar al año 2013, por lo cual, la demanda educativa de EMS se acrecentará y con ello la pregunta de: ¿la cantidad será en detrimento de la calidad educativa?

El panorama ya expuesto constituye un foco de atención que las políticas públicas deben atender de forma urgente, con miras a elevar el nivel educativo del servicio que se imparte en este caso.

5. EQUIDAD

Este aspecto concierne al grado de acceso a la EMS por parte de determinados sectores sociales, en México las personas con ingresos económicos más bajos son los que menos oportunidades tienen de cursar y egresar del nivel Medio Superior; por el contrario, las clases con mayores ingresos asisten y cursan satisfactoriamente su educación media (Scott, J. 2005). A lo anterior se suma que en la EMS (RIEMS 2007) se registran índices de deserción escolar del 46%. Debiéndose lo anterior a causas diversas como: carencias económicas, motivos familiares, desinterés por el estudio, etc.

6. COBERTURA

Un problema que enfrenta actualmente la EMS porque dicho nivel no cuenta con la capacidad suficiente para atender a la creciente demanda de los alumnos que egresan del nivel inferior inmediato.

SUBSISTEMA DE BACHILLERATOS GENERALES ESTATALES (BGE) DE PUEBLA

El subsistema denominado Bachilleratos Generales Estatales (BGE) de Puebla surge gracias a la necesidad de crear planes sociales que garanticen que los poblanos alcancen mejores niveles de vida, a través de servicios educativos de calidad, que promueven la equidad y la justicia social por medio de la formación integral de jóvenes estudiantes.

El BGE forma parte de las políticas públicas llevadas a cabo en el estado de Puebla que pretenden incrementar el desarrollo de la sociedad, y este fundamenta sus acciones en torno a un marco normativo que implica el apego a las siguientes leyes:

- Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos

- La Ley General de Educación
- Ley de Educación Media y Superior del Estado de Puebla

La Ley de Educación Media y Superior del Estado de Puebla regula los principales aspectos educativos en la entidad Poblana, el principal artículo que da sustento al accionar del subsistema de BGE es:

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, la educación de tipo medio comprende los estudios de bachillerato. Será eminentemente formativa con carácter terminal, y constituye antecedente obligatorio de la licenciatura.

Este subsistema basa su acción en documentos de la política educativa nacional como es el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, mismo que menciona:

Dentro del eje 3; Igualdad de oportunidades, señala en el objetivo 13:

“Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias”.

Debido a lo anterior, este subsistema cuenta con un respaldo jurídico que le brinda validez oficial y lo hace en la entidad poblana una opción con un número considerable de estudiantes y escuelas que atiendan a los mismos.

BACHILLERATO GENERAL OFICIAL (BGO) “OMETEPEC”

CONTEXTO GEOGRÁFICO

El Bachillerato General Oficial (BGO) “Ometepec” se encuentra ubicado en la junta auxiliar de San Lorenzo Ometepec, perteneciente al municipio de Tochtepec, Puebla; a continuación se mencionan algunos datos, que han sido

facilitados por el municipio con la finalidad de brindar un panorama general de la situación en que se encontraba durante el año 2005 (INEGI 2005):

UBICACIÓN Y CLIMA El municipio se ubica dentro de la zona de los climas templados del Valle de Tepeaca y Puebla, presenta un sólo clima: Clima templado subhúmedo con lluvias en verano.

POBLACIÓN Cuenta con 43 localidades rurales y 3 urbanas, con una población 18,205 habitantes de los cuales 72 son indígenas.

Principales indicadores sociales

- Grado de marginación: **Alto**
- Índice de desarrollo humano: **Medio alto**
- Lugar nacional: **1,139**
- Población analfabeta: **13%**. Sin primaria completa: **24%**
- Viviendas sin energía eléctrica: **16%**
- Viviendas sin agua entubada: **14%**
- Viviendas con piso de tierra: **27%**

El municipio es eminentemente agrícola, teniendo también como actividades productivas a las siguientes:

Actividades Productivas

- Siembra de maíz
- Crianza de aves
- Siembra de hortalizas y alfalfa
- Crianza de ganado Bovino ganado ovino.

En cuanto a la junta auxiliar se puede decir que la localidad de **San Lorenzo Ometepec** está situada en el Municipio de Tochtepec (en el Estado de Puebla). Tiene 3728 habitantes. **San Lorenzo Ometepec** está a 1980 metros de altitud.

En este lugar se asentó en Bachillerato General Oficial “Ometepec”; siendo hace 8 años cuando se iniciaron las gestiones con las autoridades correspondientes para que se los jóvenes de la comunidad tuvieran acceso a los

servicios del nivel Medio Superior, logrando un acuerdo entre autoridades educativas, locales y sindicales para establecer la institución educativa en la ubicación que actualmente se encuentra, Km. 7.5 Carreteta La Colorada-San Juan Ixcaquixtla de San Lorenzo Ometepec.

Actualmente, la institución atiende a 110 alumnos, estando divididos en tres grados, con un grupo por cada uno de ellos; la plantilla de trabajo está integrada por 10 docentes, 1 apoyo administrativo y 1 intendente, siendo las labores de dirección y subdirección otorgadas a los docentes por medio de comisión.

El plantel educativo cuenta con un espacio superior a los 1,200 mts, en donde existe un área de construcción de 600 metros cuadrados, contando con todos los servicios básicos, laboratorio de cómputo, canchas deportivas, etc. Dicho lo anterior, es importante mencionar que la finalidad de esta investigación consiste en realizar un **“Diagnóstico del avance de la implementación de la Reforma Integrad de Educación Media Superior (RIEMS), llevado a cabo en el Bachillerato General Oficial “Ometepec”**, porque esta política educativa es de gran importancia para el subsistema de BGE’s, ya que le permitirá alcanzar niveles más elevados en la calidad de los servicios que imparte, incrementar la cobertura y consolidarse como una opción viable para que los jóvenes en edad de cursar EMS en el estado de Puebla puedan llevar a cabo su formación en esta modalidad.

La Institución Educativa aquí analizada, es un plantel relativamente “joven”, por lo cual puede contar con muchas deficiencias dentro de su operatividad, siendo estas debilidades los factores que se han tratado de atender como parte de la inducción a la RIEMS, a continuación y a modo de brindar una visión preliminar se mencionan algunos de estos aspectos:

- El 90% de los docentes no tiene perfil pedagógico
- Del 90% ya mencionado, sólo un 20% se encuentra haciendo estudios de nivelación pedagógica; es decir, Diplomado PROFORDEMS

- Las funciones directivas (director-subdirector) son determinadas por medio de comisiones emitidas desde la supervisión
- Existe una escasa gestión interna y externa
- Falta de pertinencia curricular

Esto fue una presentación somera de algunas debilidades ya identificadas, a continuación, se anexa un análisis FODA que permite observar con mayor detenimiento dichos aspectos:

FODA INSTITUCIONAL

BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMETEPEC”

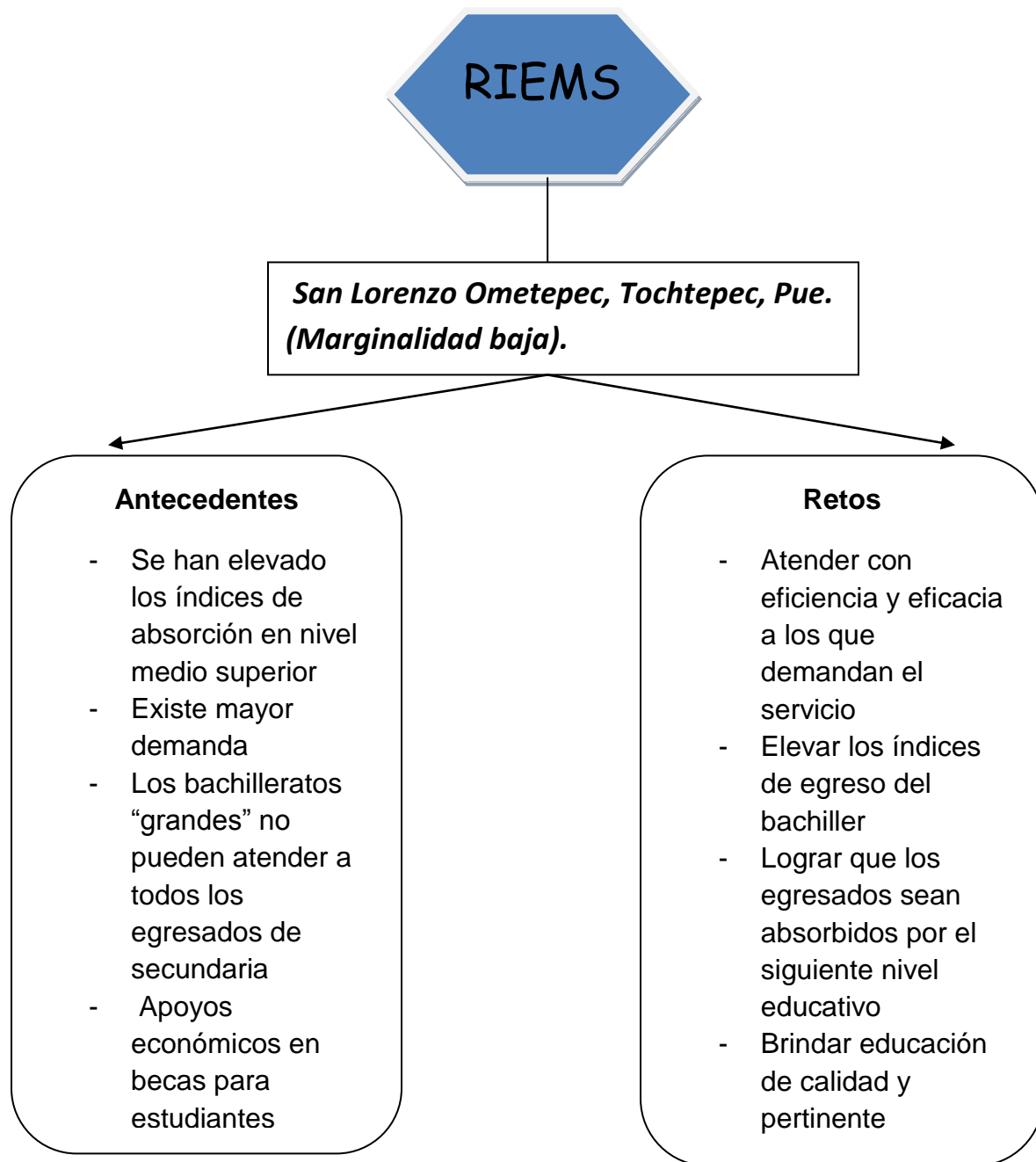
KM. 7.5 CARRETERA LA COLORADA-IXCAQUIXTLA

SN. LORENZO OMETEPEC, TOCHTEPEC, PUE.

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa del Comité de Padres de Familia (C.P.F.) • Cofinanciamiento por parte del Gob. Municipal de Tochtepec, Pue. Y el C.P.F. • Crecimiento sostenido • Población estudiantil comprometida • Liderazgo en ciertas áreas • Apoyo por parte del Gobierno Federal con el programa Oportunidades • Transparencia en cuanto a rendición de recursos económicos del C.P.F. • Ambiente propicio para lograr Aprendizajes de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovernos mediante mayor participación social • Difusión del trabajo académico por medio de campañas para desarrollo municipal • El bono demográfico y la transición del sector poblacional al nivel medio superior • Incremento de matrícula • Escuela con vocación • Mejora de infraestructura (tramite en proceso CAPCEE y gestión con ramo 33) • Somos una realidad dentro del mercado, constituimos una oferta a considerar • Desarrollar planeación estratégica • Constituir elementos de evaluación interna • Acudir a las instancias externas para que nos evalúen

	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar gestiones con los sectores productivos más cercanos
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carente planeación a nivel directivo • Escasa delegación de responsabilidades • Sin departamentalización de trabajo • Falta de compromiso y liderazgo por parte de ciertos elementos de la organización • Poca flexibilidad y centralización • Inoperatividad del consejo técnico • Sin idea del carácter interdisciplinario de la educación media • Uso de métodos tradicionalistas de enseñanza • Prácticas de inequidad hacia alumnos con bajo nivel de aprovechamiento o capital cultural distinto al predominante • No existe material didáctico elemental para la mayoría de las asignaturas • Infraestructura insuficiente (actualmente) • Sin criterios internos de evaluación ni apertura a la misma • Se trabaja en equipo pocas veces al semestre 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de otros Bachilleratos Generales en las cercanías • Perder los elementos de calidad y servicio con el aumento de la matrícula y crecimiento institucional • Deserción escolar • No elevar los logros académicos, absorción al siguiente nivel • Probable disminución de la demanda educativa • No contar con infraestructura suficiente para atender a la población escolar • Cambio de administración pública y con ello el viraje de la política educativa (después del 2011)

A continuación se mencionan algunos elementos propios de la situación actual del objeto de estudio de esta investigación, que contribuyen a reforzar la idea de la necesidad de diagnosticar la implementación de la RIEMS en función a las demandas actuales:



SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

El BGO “Ometepec” se encuentra en la actualidad funcionando con los elementos que ya se mencionaron anteriormente, y mantienen relación directa con la implementación de la política pública llamada RIEMS enfrentando diversas

situaciones, mismas que se describirán –por categorías- de forma breve a continuación:

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

La institución se encuentra actualmente durante una fase de transición, esto debido a las demandas sistémicas del nivel de EMS a nivel nacional por lo cual las Instituciones Educativas (IE´s) de los más de 25 subsistemas de nuestro país deben apearse a la RIEMS, este es el caso del BGO “Ometepec”, por ello se pueden ver de forma general diversos comportamientos y manifestaciones organizacionales como son:

La puesta en función del nuevo paradigma pedagógico denominado por competencias (mismo del que se habla a detalle en el cap. II), estando en una fase inicial y por lo cual se manifiestan severas dificultades como, definir en qué consiste, trasladarlo al aula, planificar clases y evaluar el resultado del trabajo de aula.

Ya que se menciona la planeación, cabe decir, que no está institucionalizada como tal, porque no existe planeación institucional en función a objetivos comunes, lo que hay es un documento que se entrega a la supervisión escolar y con nulo seguimiento, petición de cuentas y entrega de evidencias al final de cada semestre o ciclo escolar. Por lo tanto, se puede inferir que al no haber planificación de la IE, la que se lleva a cabo en el aula es endeble y sin fundamento en el trabajo colegiado, convirtiéndose así en una puesta en práctica de esfuerzos aislados y desarticulados.

Las dinámicas en el aula, se siguen llevando en su mayoría con el enfoque tradicional; es decir, enciclopédico, haciendo que el alumno se someta a procesos de enseñanza y dejando de lado el seguimiento de su aprendizaje y logros tal y como propone la RIEMS. Dentro de la misma situación, existe un desconocimiento

considerable en cuanto al llamado Marco Curricular Común (MCC), mismo que da fundamento al enfoque por competencias, trabajo interdisciplinario y de tipo integral.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En este rubro, la dirección institucional funciona eminentemente como una instancia de tipo netamente coercitivo y burocrático, donde el director se encarga de fijar fechas y lineamientos a cumplir –sin olvidar que no existe planeación operativa o estratégica- por lo tanto, el trabajo desarrollado responde a las exigencias diarias, a solucionar problemáticas si preverlas y a cumplir con los requisitos de papeleo determinados por las autoridades educativas como son CORDE o Supervisión Escolar 034.

La labor directiva carece de credibilidad debido a situaciones operativas como las antes esbozadas y a un notable “vacío de poder” existente gracias a la falta de liderazgo y desarticulación por parte de la “cabeza” del plantel.

En cuanto a las reuniones de diversa índole; no existen como tal, las ocasiones en que se llevan a cabo son para dar información administrativa referente a trámites, concursos culturales-deportivos, programación de alguna actividad extraescolar o cuestiones de tipo sindical; pero no existe un consejo técnico que funcione con una finalidad pedagógica de mejora y revisión de los elementos que se están llevando a cabo en la IE.

Por otra parte, las reuniones con padres de familia se llevan a cabo con la finalidad de dar a conocer calificaciones –siendo efectuadas de forma bimestral- y las cuestiones pedagógicas se arreglan de forma personal con cada docente, ya que no existen academias o coordinadores debido al escaso número de docentes con que cuenta la escuela.

De acuerdo a lo mencionado en este apartado no hay transparencia de propósitos, porque no existen como tal; es decir, no hay documentos con ellos y simplemente se deducen de las prácticas diarias en el aula y las instrucciones giradas desde la dirección. Así como tampoco hay reuniones con autoridades educativas, de gobierno y otros agentes externos.

RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los recursos con los que se cuenta son aquellos que han sido asignados vía CORDE, apoyos Estatales y/o municipales, los cuales están en condiciones óptimas para un uso adecuado. No existen carencias en cuanto a los materiales de trabajo básicos, como son: aula por grupo, baños, dirección, computadoras, instalaciones de luz y agua, espacios deportivos y de recreación.

La institución cuenta con un área de construcción de poco más de 500 metros cuadrados, teniendo una hectárea disponible y sin uso práctico. Por ello potencialmente se le podría considerar una oportunidad para la construcción o generación de alternativas de producción por parte de la comunidad educativa.

GESTIÓN ESCOLAR

Finalmente, en cuanto a la gestión escolar, al no haber planeación de ningún tipo, la gestión es inexistente, la IE va al “día a día” con aquellos recursos que se le asignan, sin generar recursos o entradas económicas propias más allá de las cuotas de inscripción. Existe una relación mala con las autoridades municipales y auxiliares, lo cual se ha traducido en un atraso en cuanto a la asignación de recursos públicos para este centro de trabajo de forma considerable.

Otro elemento es la gestión interna, dicho aspecto tiene gran importancia para la RIEMS, porque se espera que sean los docentes y directivos quienes por medio de sus actividades conjuntas puedan solucionar problemáticas y generar vías de acción alternativas para establecer una línea de crecimiento y desarrollo institucional con miras a incrementar la calidad del servicio que se imparte, lo cual no sucede a nivel docente y directivo.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

13ª Generación

Capítulo II MARCO TEÓRICO

Resumen del capítulo:

Esta parte de la investigación hace referencia a los elementos teórico-conceptuales que se estudiarán para el diagnóstico de la institución previamente descrita. Es constante la cita de autores propios de las ramas de gestión educativa, gestión institucional, administración pública, Acuerdos Secretariales y Normatividad vigente al momento de realizar este trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Para hablar de administración es necesario partir de una definición que se encuentre en función de este proyecto y a su vez sirva para referir cuál es la pretensión del mismo.

De acuerdo a la obra titulada “Administración y gestión” (Diez de castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. 2004 pág. 4), administrar es: “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.

La anterior precisión ofrece un panorama general de cuáles son los momentos por los que pasa la actividad administrativa, entendiendo que desde el siglo pasado se le otorgó un peso preponderante a la actividad encaminada a hacer más productivas las organizaciones, sin importar el giro que estas llevaran a cabo, por lo cual, las Instituciones educativas no escapan a dicha tendencia; siendo en la actualidad un objeto de estudio recurrente por parte de los investigadores, así como de todos aquellos que son parte del Sistema Educativo Mexicano (SEM), ya sea que se encuentren dentro de la jerarquía burocrática del mismo, como parte del sistema privado, usuarios de cualquiera de ambos, medios de comunicación e incluso la sociedad civil. Como mencionan Koontz, H. y Weihrich, H. (1991 pág. 5), “la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas cuyo fin es la utilidad y a las no lucrativas, tanto a empresas industriales como de servicios”, en este caso, la institución educativa en torno a la cual gira esta investigación brinda un servicio público a la ciudadanía.

La administración implica el manejo racional de los elementos que integran una organización o institución, regular la convivencia con miras a lograr fines preestablecidos, armonizar los objetivos institucionales con los sistémicos, –en

este caso del SEM- y alcanzar dos elementos cualitativos como son: la eficiencia y eficacia, de estos se hablará con detenimiento más adelante.

Es menester decir que la inquietud por los aspectos referentes a la administración nació en el seno de la actividad empresarial, pero desde la segunda mitad del siglo XX, el sector público, con el afán de mejorar su funcionamiento y servicios, decidió –ya fuera por las políticas de mercado o presión de los usuarios- implementar ciertos elementos a sus prácticas organizacionales, en este caso al sector educativo. Dado lo anterior, se puede inferir que la complejidad de una institución pública puede asimilarse a la de una organización de carácter privado, pero que hay factores inherentes al funcionamiento del sector público que las hacen peculiares.

Una organización se concibe como “El conjunto de medidas (decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, controles) a través de los cuales se desarrolla la actividad de la dirección para conseguir los objetivos de la organización” (Ídem. Diez de castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. 2004); sin dejar de lado la anterior definición y trasladándola (paráfrasis de: Whitty, G. 2000) al plano educativo se puede decir que una institución educativa en general basa sus objetivos en las relaciones de enseñanza-aprendizaje, gestión interna-externa, administración de recursos, vinculación con autoridades-sociedad y sector productivo e investigación. En este caso, el objeto de estudio: Bachillerato General Oficial “Ometepec”, perteneciente al nivel de Educación Media Superior, busca identificar qué tan apegado o alejado se encuentra de dicha postura.

El objetivo primigenio de las Instituciones Educativas (IE´s) consiste en ser un espacio determinado donde ocurran aprendizajes por parte de los alumnos, esta sería la razón de ser de dicha organización; lo anterior implica de acuerdo a la administración: poner en juego un conjunto de “habilidades técnicas y humanas” (Ídem Koontz y Wehrich 1991), mismas que funcionan en torno a la razón de ser de la organización, pero a la par que se llevan a cabo dichas acciones, se manifiestan otras de tipo funcional que van surgiendo “en el proceso de tránsito hacia su finalidad”, a continuación se mencionan en el siguiente cuadro, mismos

que emana de una interpretación de Diez de Castro, García, Martín y Periañez (2004):

FUNCIONES CONTINUAS	FUCNIONES SECUENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de problemas - Toma de decisiones - Comunicar a los miembros de la organización aquello que se ha hecho o se realizará 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Dirección - Control

Los anteriores elementos se presentan de forma constante en las IE's, siendo distinguidos por los momentos y frecuencia con que se manifiestan; por ejemplo: en una IE de nivel medio superior se hace una planeación al inicio del semestre, se organizan los recursos con que se cuenta, ya sea desde el factor humano hasta las aportaciones económicas (funciones secuenciales); y por otra parte, habrán de surgir problemáticas que se someterán a un análisis e implicaran toma de decisiones por parte de los elementos de la IE, si bien algunos pueden ser predecibles al inicio de la planeación, existen otros que se manifiestan con el día a día de la organización; es por lo anterior que se menciona que ambas funciones van "acompañando" al objetivo primigenio de una escuela; es decir, posibilitar espacios, dinámicas y poner a disposición los elementos institucionales para que los alumnos aprendan.

La administración es importante para las organizaciones porque les posibilita para "sobrevivir" como instituciones a través de las siguientes pautas: logro de objetivos, desarrollo organizacional, crecimiento interno y hacia el exterior y la determinación de un ambiente idóneo, siendo estos elementos factores que hacen de una institución un ente eficiente y eficaz.

Tomando en cuenta que la pretensión de toda IE que integra el sistema público será: "Desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, (...) ser democrática (...) y contribuir a la mejor convivencia humana" (Constitución

Política de los EUM 2007), la educación que imparte el Estado requiere ser eficiente y eficaz, lo cual implica:

Establecer una relación entre los objetivos alcanzados y los recursos con que se cuenta (eficiencia) y en cuanto a la eficacia, es la obtención de las metas definidas inicialmente. Es en este punto donde se manifiesta lo que se planteó previamente en cuanto a la situación de las IE´s públicas, porque sus alcances están subordinados a la estructura sistémica de la administración del Estado Mexicano, pero en la actual reforma educativa (RIEMS) se le brinda un margen de acción y autonomía que posibilita un actuar satisfactorio si existe un buen manejo administrativo hacia “adentro” y hacia el exterior de la organización.

Los elementos que se han venido describiendo son “descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos” (Ídem Koontz y Wehrich 1991 pp. 12), esto quiere decir que la administración en su carácter flexible, no pretende coartar el funcionamiento de las organizaciones; por el contrario, lo que hace es: brindar una visión general de ciertos elementos que pueden converger dentro del “devenir institucional”.

LA GESTIÓN ESCOLAR

Para explicar qué es la gestión, es necesario decir que gran parte de los criterios de la calidad económica-empresarial se trasladan con frecuencia al plano educativo, teniendo en cuenta esto, se puede definir la gestión como:

El paradigma orientador o estrategia para el progreso que incluye normas, valores, principios, planes y procedimientos, tomados del sector productivo, mismos que colocan como piedra angular al recurso humano e implican apertura al público para una verdadera rendición de cuentas (paráfrasis personal, ver fuente de información en Francisco López R. (2005).

La gestión tiene como objetivo primordial alcanzar la calidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones, en este caso, dentro de las Instituciones educativas del sector público; existe en la actualidad una tendencia marcada hacia elevar la efectividad de las IE's, a cargo del Estado y muchos estudiosos del tema, hablan de "la enfermedad de lo público" (Ídem López, R.F. 2005) como el conjunto de elementos que afectan el funcionamiento óptimo de las escuelas y para lo cual la gestión tiene un papel importante, cumpliendo funciones de regulación al interior y exterior de la organización. En su obra Francisco López R. (2005), hace una referencia en función de la gestión institucional, diciendo que: "si usted no puede definir (operacionalmente) la calidad, tampoco podrá medirla, y, si no puede medirla, tampoco podrá lograrla. Y si no puede lograrla, el costo de la mala calidad continuará erosionando las posibilidades de tener un futuro rentable".

Por lo anterior, se puede inferir que la gestión es el "vehículo" que puede definir, medir y contribuir a alcanzar la calidad que asegure un funcionamiento eficaz y eficiente de las IE. La gestión institucional es un área de oportunidad para las IE's públicas, donde a menudo se ven en desventaja frente a las IE's privadas, ya sea porque la autonomía de estas últimas o el pesado tránsito sistémico de las acciones del modelo Educativo Nacional hacen que parezca muy difícil que las escuelas logren articular y armonizar sus pretensiones individuales en función de "aquello" que el sistema puede otorgar; por otra parte, cuando una gestión pública se lleva de forma eficaz y efectiva, a menudo de le suele "piropear" (Ídem López, R.F. 2005) e incluso hallar semejanzas con la función privada.

Se debe mencionar que la gestión se refiere a las soluciones de problemáticas propias de las organizaciones, empleando los recursos existentes dentro de la misma, actuando conforme a un marco institucional que implica misión, visión y valores organizacionales.

Relativo al tema, existen diversos autores que hacen hincapié en la gestión; pero para esta investigación, se empleará la propuesta realizada por Diez de

castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. (2004), en la cual se mencionan posibles niveles de soluciones, dependiendo de las problemáticas a resolver:

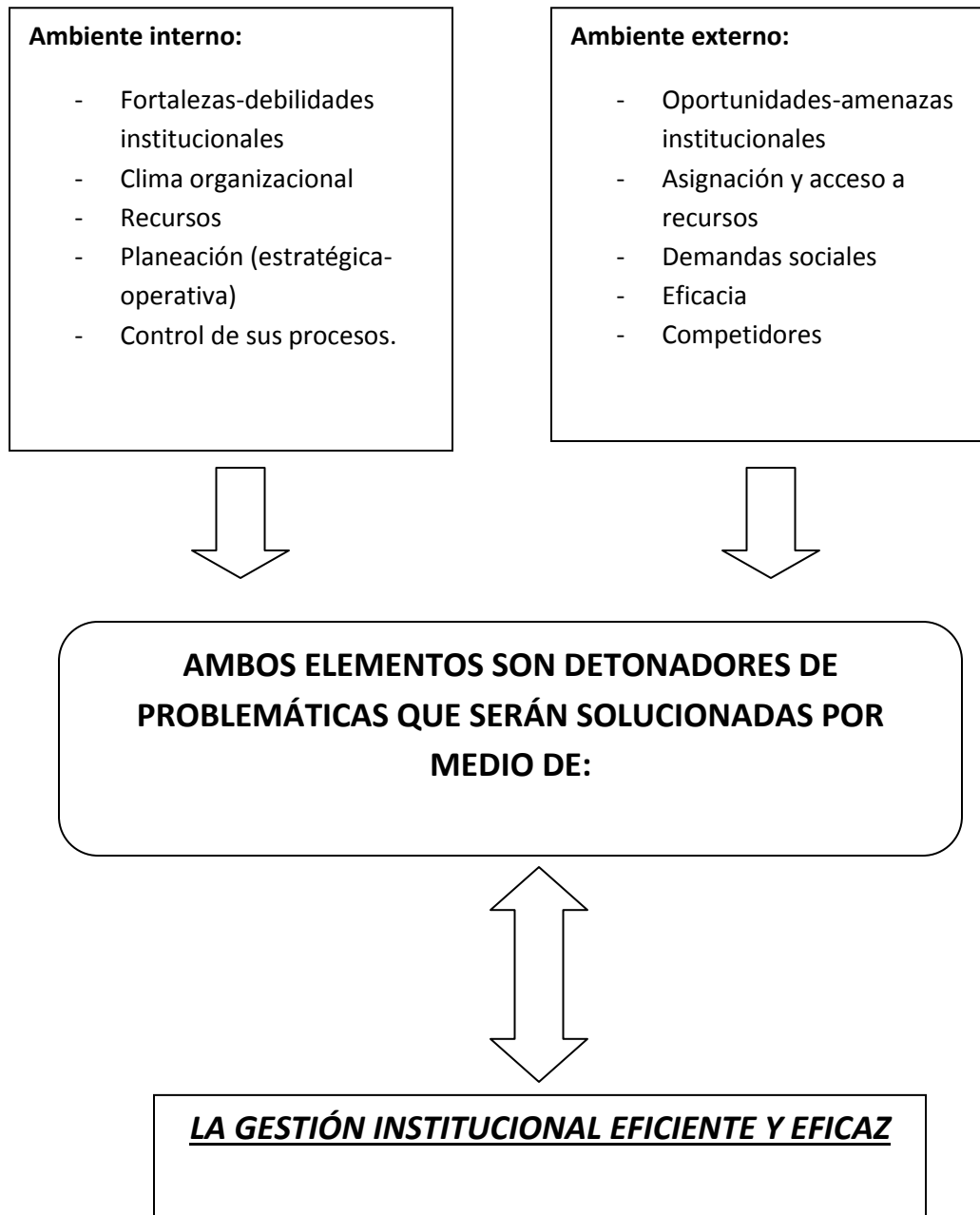
- Tabla de niveles de solución de problemáticas:

NIVEL DE PROBLEMÁTICA (en orden ascendente)	ACCIONES A IMPLEMENTAR (posibles soluciones)
3. NIVEL DE FINES Y VALORES	<p>✓ <i>Establecer coherencia entre los fines y valores del SEM y la Institución educativa en particular, que exista correspondencia entre ambos. <u>Y como aclaración al modelo tomado, el BGO como subsistema no tiene injerencia alguna sobre la elección de su personal, este viene destinado por medio de las autoridades en materia.</u></i></p>
2. NIVEL TÉCNICO- ECONOMICO (visto desde el sector empresarial)	<p>✓ <i>Trasladando este punto a las IE's, en particular al BGO que se está estudiando, consiste en planificar operativamente y/o estratégicamente la ruta de la organización, administrar racionalmente los recursos económicos, vinculación con la comunidad y el sector productivo.</i></p>
1. NIVEL DE ACTUACIÓN	<p>✓ <i>Atención a las demandas inmediatas de los usuarios. <u>Y las demandas de los mismos</u></i></p>

	<u>componentes de la IE</u> <u>(aportación personal).</u>
--	--

Lo antes mencionado vincula estrechamente dos factores; la gestión institucional y la RIEMS; en la medida que la política pública referida privilegia a la primera, se establecerá una relación en la cual la gestión será una actividad profesionalizada y se hará extensiva a todos los integrantes de la IE, dejando de lado el antiguo paradigma que implicaba a la gestión como un privilegio exclusivo de los mandos directivos. Así pues, la gestión se lleva a cabo dentro de un marco institucional y por ello está sujeta a influencias de tipo externo e interno, estos últimos, inherentes al funcionamiento propio de la organización. En el plano administrativo dichas influencias se encuentran categorizadas como “ambientes” y constituyen a su vez dos realidades, una es microsistémica (dentro de la IE y su medio inmediato) y la otra macrosistémica (a nivel SEM); la gestión consiste eminentemente en armonizar ambas realidades, en función de cumplir las demandas de los alumnos, sociedad y SEM.

A continuación se esquematiza la compleja red de relaciones que implican la labor gestora:



A modo de conclusión para este apartado, se puede decir que el actuar institucional en función de la calidad del servicio es sinónimo de gestión.

RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los recursos se pueden definir parafraseando a Koontz, H. y Weihrich, H. (1991) de la siguiente forma:

Se entiende por recursos al conjunto de elementos, ya sean materiales y/o intelectuales que conforman a una institución y se encuentran organizados de forma intencionada, teniendo en consideración las responsabilidades, roles y puestos.

De acuerdo a los mismos autores, estos pueden ser:

- Humanos
- De capital
- Administrativos
- Tecnológicos

Y con la finalidad de complementar los anteriores, se puede incluir los que a consideración de Diez de castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. (2004) son recursos externos que influyen en las organizaciones, estos son:

- Leyes
- Usos-costumbres
- Elementos físicos del medio ambiente
- Asociaciones (en este caso la asociación de padres de familia)
- Lineamientos sindicales
- Normatividad gubernamental

En ambos casos, los recursos son elementos propios de las IE's y tienen influencia en mayor o menor medida, dependiendo del funcionamiento organizacional.

A continuación una breve definición de la primera lista de recursos institucionales:

- **Recursos humanos.** Toda persona parte de la IE, desde aquellos que prestan un servicio hasta quienes lo reciben, por ejemplo: los padres de familia, alumnos, docentes.

- **De capital.** El presupuesto y recursos económicos que percibe o genera la IE.
- **Administrativos.** Conjunto de manuales que determinan el funcionamiento organizacional, normatividad oficial, reglamentos internos, leyes constitucionales, etc.
- **Tecnológicos.** La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas Consultado (<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>. Consultado mayo 2011) En este caso Planes y Programas de Estudio, equipos de cómputo, paquetería, etc.

Siendo -de acuerdo a Francisco López R. (2005) - la función de todos los recursos ya mencionados la de satisfacer las necesidades razonables y específicas de los usuarios o clientes; en este caso, la IE brinda un servicio público, poniendo en juego todos sus recursos, para la satisfacción de las demandas de los estudiantes y padres de familia.

En cuanto a materia educativa, la finalidad del proceso y uso de recursos va enfocado a “transformar y desarrollar integralmente al joven del bachillerato para que al egresar cumpla con un perfil específico (RIEMS 2008) , lo anterior, en materia administrativa bien podría ser considerado como un proceso de input-output; pero en materia educativa se habla de ingreso-egreso por tratarse eminentemente de seres humanos.

El párrafo anterior, bien puede derivar de si una pregunta, ¿cómo se puede lograr el anterior proceso? Y la respuesta –sin caer en una solución cínica- va en función de un aspecto funcional de la RIEMS denominado Marco Curricular Común (MCC), del cual se hablará a detalle en apartados posteriores.

CONCEPTO DE CURRICULUM

La palabra curriculum es un término de uso frecuente en cuanto a temas educativos, es por ello que se considera pertinente brindar una definición operativa del mismo a modo de establecer su vinculación con los apartados subsecuentes.

De acuerdo a Gimeno Sacristán, J. (2002), el curriculum se puede definir de acuerdo a los siguientes ámbitos (pág. 15):

- a. Un elemento cuya función social es el enlace entre la sociedad y la escuela
- b. Es un proyecto o plan educativo pretendido o real, compuesto de diferentes aspectos, experiencias, conocimientos, etc.
- c. Es la expresión formal y material del proyecto (institucional y/o sistémico), **- anotación personal para efectos de este estudio -** que se debe presentar bajo un formato con sus contenidos, orientaciones y secuencias para ser abordado.
- d. Consiste en una actividad discursiva, académica e investigadora sobre diversos temas educativos.

Se podrían condensar todos los elementos anteriores diciendo que:

“El curriculum supone la concreción de los fines sociales y culturales, (...) que se le asignan a la educación escolarizada o de ayuda al desarrollo, de estímulo y de escenario de la misma” (Ídem Sacristán, G. pág. 16). Para analizar el curriculum, es necesario estudiarlo en el contexto en que se lleva a cabo, a través de las prácticas emanadas del mismo y sus resultados obtenidos, de acuerdo a esto, se puede establecer una distinción inherente al asunto en cuestión. Existen dos tipos de curriculum, mismos que están implicados durante un proceso educativo, estos son: curriculum formal y curriculum informal.

CURRICULUM FORMAL

Son el conjunto de prácticas y relaciones que se dan de forma intencionada al interior de una IE, cuyos resultados se preestablecen y las pautas a seguir se encuentran determinadas de forma clara y evidente.

Este curriculum se encuentra dentro de los lineamientos legales del subsistema de BGO y en la normatividad del nivel de Educación Media Superior.

CURRICULUM INFORMAL U OCULTO

Son el conjunto de prácticas que se llevan a cabo dentro de las IE's, ya sean de forma intencionada o no, mismos que no se encuentran estipulados de forma explícita y cuya área de influencia emana de los comportamientos emanados de las relaciones interpersonales de los elementos humanos de la organización. Ambos tipos de curriculum coexisten dentro del acto educativo, teniendo gran importancia para el devenir de las instituciones y determinando – muchas veces- es éxito o fracaso de las intenciones de una organización.

MARCO CURRICULAR COMÚN (MCC)

Previo a citar el Marco Curricular Común, se debe mencionar que existen tres ejes de la llamada RIEMS (Szekely, M. 2008), mismos que a continuación se explican de forma breve:

1. El reconocimiento universal de todas las modalidades y subsistemas de bachillerato
2. La pertinencia y relevancia de los planes y programas de estudio
3. Tránsito entre modalidades y subsistemas (portabilidad de la educación).

Estos tres principios convergen en el elemento llamado Marco Curricular Común (MCC), y este se puede conceptualizar como “el conjunto de trayectorias educativas flexibles que tienen por función formar capacidades para el desarrollo personal, continuar con estudios superiores y la inserción en el mercado laboral y posibilita la permanencia y libre tránsito entre subsistemas a través de un perfil de egreso basado en competencias, ya sean estas genéricas, disciplinares básicas y extendidas y competencias profesionales básicas y extendidas. De la anterior fundamentación, salta a la vista un elemento, las competencias, ya que estas son el “motivo” del MCC, por ello se deben definir, sin importar las distintas acepciones de la palabra, se retomara una definición de la OCDE (DeSeCo. *The definition and selection of key competencies Executive Summary*. OCDE, 2005, p.4.) la cual manifiesta lo siguiente: “una competencia es más que conocimiento y habilidades. Implica la capacidad de responder a demandas complejas, utilizando y movilizandorecursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto particular”.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, procedimientos y valores que un alumno es capaz de movilizar y aplicar a lo largo de su vida y en contextos amplios.

Los elementos de las competencias son:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes y valores

Lo anterior está relacionado con las etapas del aprendizaje integral, como son: conocer; es decir, los aspectos de contenidos declarativos de un tema, las procedimentales; es decir, lo que el alumno hace para integrar el conocimiento a sus estructuras mentales y poder comprenderlo y por último, lo actitudinal; es decir, el comportamiento que se logra una vez adquirido el conocimiento.

Hablar en torno a desarrollar las competencias, es posible, porque ello implica la participación del alumno en la construcción del conocimiento, hay otras competencias que los jóvenes tienen de forma nata, simplemente se trata de trabajarlas en las aulas con actividades de aprendizaje.

Dado el carácter de este trabajo, no se incluirá explicación pedagógica detallada del anterior aspecto, simplemente ha sido citado para definir el MCC como eje de la RIEMS.

La finalidad de esta política educativa es flexibilizar los contenidos, facilitar el tránsito entre planteles, modalidades y subsistemas, dándole a dicho marco la relevancia y pertinencia que le permitirá resultar significativo para el egresado. También el enfoque por competencias del MCC permite centrarse en aquello que aprende el alumno y cómo lo aprende, para que pueda ser competente en su medio y ámbito de acción.

Finalmente, otra parte importante del MCC es que propone el estudio de temáticas de la Educación Media Superior desde 5 campos disciplinares, estos son (Competencias Disciplinares básicas SNB 2008):

- Matemáticas
- Ciencias Experimentales
- Ciencias Sociales
- Humanidades
- Comunicación

Respondiendo la división por campo disciplinar a la diversidad de asignaturas propias de la Educación Media Superior, manteniendo una relación estrecha con las competencias genéricas de la RIEMS.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque del presente trabajo se ha orientado en relación a una propuesta específica realizada por Koontz, H. y Wehrich, H. (1991) y pretende lograr un diagnóstico acertado de la implementación de la RIEMS en el BGO “Ometepec”, dicha propuesta es la siguiente: realizar un diagnóstico institucional desde la perspectiva del enfoque de roles administrativos (Ídem. Koontz, H. y Wehrich, H. (1991). Pág. 15), para ello es necesario trasladarlo del plano empresarial al plano educativo, diciendo que: lo que se pretende es diagnosticar la influencia de la planeación, situación institucional, interacciones entre los recursos humanos frente a la RIEMS, desarrollo del trabajo colegiado, toma de decisiones, flujo de la información y dirección de la institución. Con lo anterior, se pretende tener en consideración elementos que sean “fiables” y permitan dar una “lectura” adecuada de cada uno de ellos y de qué forma se cumplen o se ignoran para valorar si hay algún impacto de la política pública denominada RIEMS.

CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO

La palabra diagnóstico proviene del griego *diagnosis*, es aplicada al ramo de la medicina y significa: conocimiento de los signos de las enfermedades. Dicha definición es tomada textualmente de un plano etimológico y por lo tal debe trasladarse al contexto teórico de esta investigación.

El diagnóstico consiste en ir a través del conocimiento de un asunto determinado, discurrir en cuanto al objeto de estudio que se pretende conocer y obtener información acerca del mismo; en este caso, información relevante sobre las actividades, actores, procesos y quienes se benefician de dichos procesos por medio del logro de objetivos planteados previamente.

Ir a través del conocimiento (Ruiz, J. 2004) implica un “proceso de análisis estructurado y reflexivo que permite conocer la naturaleza del objeto de estudio”.

Siendo necesario conceptualizar al diagnóstico como una fase inicial del proceso de planeación-evaluación, observando que este último tiene como finalidad establecer juicios de valor relativo ya sea de tipo cualitativo o cuantitativo en función al objetivo en cuestión y determinar las vías de acción, para lo cual el diagnóstico se convierte en el primer acercamiento racional y sistematizado del amplio proceso ya esbozado. Un diagnóstico implica una revisión del contexto institucional que abarca –por mencionar algunos- problemáticas escolares, necesidades de los componentes de la IE, dinámicas institucionales y en este caso su relación con la RIEMS.

Es necesario comprender que la educación tiene como objetivo publicar la información obtenida para tomar acciones encaminadas a generar mejoras institucionales y por qué no, sistémicas también, es por ello que el diagnóstico por medio de su “lectura” general de una situación determinada posibilita una valoración confiable y objetiva en torno a un campo de estudio determinado. De acuerdo a es necesario el proceso de exploración previa, que se considera como “un proceso cuya función primaria y e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración”. Por otra parte, en la obra de José María Ruiz, titulada *¿Cómo hacer una evaluación de centros educativos?*, indica una serie de elementos susceptibles a ser diagnosticados, en este caso, sólo se considerarán aquellos que son inherentes al objeto de estudio de este trabajo:

- Dinámicas del aula
- Movilidad de espacios
- Reuniones de diversa índole
- Uso de los diferentes materiales y servicios
- Transparencia de los propósitos

Cabe mencionar que el Bachillerato General Oficial “Ometepec” será el objeto de análisis sobre el que se realizará el diagnóstico, siendo observado desde una perspectiva de “autoevaluación” o autoanálisis acerca de cuál ha sido su funcionamiento desde que se implementaran en el los lineamientos propuestos por la RIEMS. De conformidad con lo anterior, se debe decir que dicha política

educativa pretende impactar en cinco grandes microvariables a nivel institucional, mismas con las que coincide la propuesta de Ruiz (2004) y son las siguientes:

- ✓ **Proyección educativa: calidad, totalidad, integralidad y adecuación**
- ✓ **La organización educativa (microsistémica)**
- ✓ **Medio o clima escolar**
- ✓ **Los medios: espacios y recursos de todo tipo**
- ✓ **Comunidad educativa (dando gran prioridad al papel del docente)**

Los elementos propios del diagnóstico y su observación dentro de la Institución Educativa son factores necesarios para poder “aterrizar” la política pública en cuestión, sin que ello implique que por realizarlo se deban alcanzar por consecuencia los resultados deseados a nivel de la organización o de la política educativa.

¿CUÁLES ELEMENTOS SON SUCEPTIBLES AL DIAGNÓSTICO EN EL BGO “OMETEPEC”?

Tomando en cuenta los elementos ya descritos, a continuación se presenta una tabla de elementos a diagnosticar-microvariables-rasgos específicos:

ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS
1. Dinámicas en el aula	1.1. De la proyección educativa: calidad.	1.1. Curriculum. Marco Curricular Común (MCC)
	1.2. Organización	1.2. Trabajo orientado

	<p>educativa de la IE</p> <p>1.3. Medio o clima escolar</p>	<p>a la RIEMS</p> <p>1.3. Desarrollo de competencias genéricas</p>
2. Movilidad de espacios	2.1. Medios, espacios y recursos de todo tipo	2.1. Uso de las instalaciones y recursos
3. Reuniones de diversa índole	<p>3.1. De la Comunidad educativa: el papel del docente.</p> <p>3.4. Organización educativa de la IE</p>	<p>3.1. Desarrollo de la planta docente</p> <p>3.1.1. Reuniones de consejo técnico-pedagógico</p> <p>3.1.2. Reuniones con Comité de padres de familia y autoridades</p> <p>3.4. Trabajo colegiado en torno a Competencias</p> <p>3.4.1. Vinculación con sector productivo</p>
4. Uso de materiales y servicios	<p>4.1. Medios: espacios y recursos de todo tipo</p> <p>4.2. Organización educativa</p>	<p>4.1. Espacios para orientación, tutoría y atención a los alumnos.</p> <p>4.1.1. Profesionalización de la gestión. Para obtener recursos</p> <p>4.2. Institucionalización de orientación, tutoría y atención a los alumnos.</p>

5. Transparencia de los propósitos	5.1. Proyecto educativo: calidad, totalidad, integralidad, adecuación.	5.1. Valorar los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Planeación operativa - Planeación estratégica - Evaluación institucional - Manejo del presupuesto - Asignación de recursos - Procedimientos - Reglas
------------------------------------	--	---

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

La planeación tiene como función dar a conocer a los miembros de una organización aquello que se espera que lleven a cabo. A su vez, “proporciona un enfoque racional a objetivos preestablecidos”... “comprende la selección de misiones, objetivos y acciones para alcanzarlos” (Ídem. Koontz, H. y Weihrich, H. 1991. Pág. 15 48).

Al hablar de propósito o misión, se pretende identificar la tarea básica de la organización o de cualquiera de sus partes.

Por otra parte, los objetivos o metas son la serie de fines que se pretenden alcanzar por medio de acciones específicas de la institución o sus departamentos. En cuanto a las estrategias o acciones son el conjunto de pautas operativas de cada organización, ya sea de forma particular o grupal, teniendo en cuenta que debe existir conformidad entre ambas.

Para llevar a cabo una planeación es necesario observar los siguientes puntos:

1. Identificar las áreas de oportunidad para las Instituciones
2. Establecer y posteriormente clarificar objetivos o metas
3. Considerar los factores ambientales que pueden influir, ya sean estos: internos o externos
4. Tener preparadas alternativas de acción para lograr los objetivos o metas
5. Seleccionar la alternativa (as) viables para el logro de objetivos
6. Establecer planes de apoyo
7. Trasladar las acciones contempladas al plano concerniente al gasto del recurso disponible
8. Presupuestar resultados.

De acuerdo a Hampton, D. (1989) “la planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla y posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente” (pág. 23).

Siendo la anterior una definición netamente gerencial que bien puede trasladarse al plano educativo ya que en las IE´s existen situaciones del entorno que influyen notablemente, recursos humanos y materiales por aprovechar y a pesar de que este caso particular es de una IE pública, existen riesgos inherentes a la misma. Por lo anterior, la planeación “constituye un proceso gerencial (directivo-docente en este caso) que interviene de manera decisiva en esta adaptación constante” (Ídem Hampton, D. 1989. Pág. 142).

La planeación puede ser de dos tipos:

- Planeación operativa
- Planeación estratégica

PLANEACIÓN OPERATIVA

Esta modalidad de planeación tiene como finalidad plantear o proponer un escenario futuro posible a corto plazo, en el caso de una IE puede ser por un semestre o ciclo escolar. En este estudio no existen elementos que impliquen indagar a fondo en este punto porque se asume como una tarea constante de las IE's misma que está constantemente supervisada por autoridades externas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En cuanto a la planeación estratégica, se puede decir que implica un plazo mayor al contemplado en la operativa; sin embargo, ambas guardan similitudes palpables, en cuanto a la estratégica y sus elementos se hablan y se define a fondo en este apartado.

Planear implica de cierta forma un apriorismo; es decir, del diagnóstico que debe antecederle, tomar elementos que nos indiquen cuál es el estado actual de la organización y establecer objetivos, formar una estrategia que sea una explicación previa a las acciones a emprender. Por ello la importancia de diagnosticar antes de planear, de lo contrario, se puede caer en una serie de pronósticos aventurados y descontextualizados.

De acuerdo a Henry Mintzberg “la planeación puede ser deliberada o emergente” y constituye un “modelo en una corriente de decisiones”. Esto implica

la lectura inicial de una situación por medio del diagnóstico, ya sea que exista un problema o esté latente y se puede prever.

En la obra de Diez de castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. (2004). Se hace puntualización en aspectos inherentes a la planeación estratégica, para efecto de este trabajo sólo se tomarán los que sean aplicables y estos son:

- La planeación estratégica es determinada por las cúpulas de la organización
- La estrategia es un intento limitado a priori
- La estrategia se constituye para alcanzar objetivos básicos
- La estrategia debe tener en cuenta y estudiar la relación entre el entorno y las capacidades de la empresa (institución)
- La estrategia determina el curso de acción para llegar a objetivos por medio de la concreción de planes y políticas
- Tomar en cuenta la asignación de recursos

Para efectos de esta investigación, se tomará en cuenta un aspecto central del funcionamiento organizacional, este es: ¿cuál es el comportamiento organizacional? Esto implica la visión como IE frente a las expectativas de la RIEMS.

Por otra parte, en el ámbito empresarial se menciona recurrentemente que la planeación estratégica es patrimonio exclusivo de los mandos directivos; pero en el modelo propuesto por la RIEMS se hace hincapié en la necesaria participación colegiada por parte de todos los elementos humanos que integran una institución de educación Media Superior, ya que son todos actores del proceso educativo y administrativo llevado a cabo en el centro de trabajo.

Planificar –sin importar si es a corto o largo plazo- es un proceso continuo, controlado y formalizado para delimitar qué clase de futuro se desea a la organización, ya sea inmediato o a un plazo de entre 3-5 años (como muchos autores coinciden para la planeación estratégica) y finalmente valorar los alcances obtenidos.

Se puede ver que ambas modalidades tienen similitudes notables, siendo el factor temporal una distinción entre ellas, que lejos de hacerlas contrapuestas las hace complementarias y parte de un trabajo continuo.

A continuación se mencionan elementos comunes a las dos:

En ambas se pueden ver...

- Presupuestos. Exposición en términos cualitativos-cuantitativos de los resultados que se proyectan
- Políticas. Son los lineamientos desde los cuales se tomarán decisiones, mismas que darán lugar a procedimientos que a su vez sentarán reglas
- Procedimientos. Son los pasos a seguir, las acciones específicas y perceptibles de los componentes humanos de la IE
- Reglas. Conjunto de normas que se deben observar y acatar porque están en conformidad con lo planificado.

DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

Como parte de este trabajo de investigación es menester incluir un apartado tocante a la dirección, puesto que ha sido abordado durante los temas propios del postgrado y es parte del conjunto de acciones inherentes a una organización.

Dentro de las organizaciones existen una serie de comportamientos, ya sean determinados de manera formal o informal; pero esta serie de acciones de manifestaciones son importantes si se quiere comprender el porqué del funcionamiento institucional. Uno de los recursos humanos de mayor importancia dentro de las IEs es el directivo, siendo este “la persona que está a cargo de la organización o una de sus subunidades” (Mintzberg, H. 1991. Pág. 14).

Siendo -de acuerdo a la anterior definición- el directivo quien está al frente de una organización educativa, en el caso de este objeto de estudio, BGO

“Ometepec” y dada la corta plantilla que aquí labora, sólo existe un director y un subdirector, no habiendo divisiones por departamentos o subdirecciones anexas. El director por lo tanto tiene una autoridad visible, sustentada por medio de un nombramiento u oficio de comisión para el subsistema denominado Bachilleratos Generales del Estado de Puebla y su subordinado inmediato, subdirector, es denominado por el fuero de primero, siendo que de su autoridad formal se deriva el status del cual surgen diversas relaciones interpersonales.

De acuerdo a Mintzberg (1991), las principales relaciones interpersonales que se derivan de la acción directiva son:

1. **Papel de cabeza visible.**- siendo esto que el director se encuentra estatutariamente y evidentemente en la cúspide de la situación organizacional de la institución
2. **Papel de líder.**- el directivo es el principal responsable del trabajo de las personas en su unidad u organización, recurriendo a elementos como la motivación o coerción, dependiendo el caso.
3. **Papel de enlace.**- esta función se refiere a la labor de vínculo que debe llevar a cabo el directivo entre las personas y/o departamentos a su cargo, estando al tanto de las incidencias y comportamientos que se estén desarrollando.
4. **Papel de portavoz.**- la “cabeza visible” tiene como función la mayoría de las veces – informar y satisfacer las demandas tanto internas como externar de los actores del proceso educativo, siendo él quien emita los comunicados, convoque a reuniones o de informes de diversa índole.
5. **Papel de empresario.**- aunque este elemento es netamente derivado de las prácticas administrativas del sector empresarial-industrial, de acuerdo a las acciones propuestas por la RIEMS, el director, debe ser quien oriente y enfoque los esfuerzos individuales hacia propósitos y logros comunes, que coadyuven al crecimiento y mejora del servicio educativo que se brinda en la institución.

6. **Papel de gestor de anomalías.**- es aquí donde el “responsable” de la IE, tiene que emplear estrategias de negociación hacia sus subordinados para “convencerlos” de las acciones que se deben emprender, por medio de la puesta en común de los intereses particulares en función de logros institucionales.

Una vez dicho lo anterior, se debe mencionar que la finalidad primordial de las acciones directivas es alcanzar la eficacia institucional, siendo esta el reflejo del bueno funcionamiento organizacional y la aceptación del servicio por parte del público usuario de la oferta educativa.

LA EVALUACIÓN

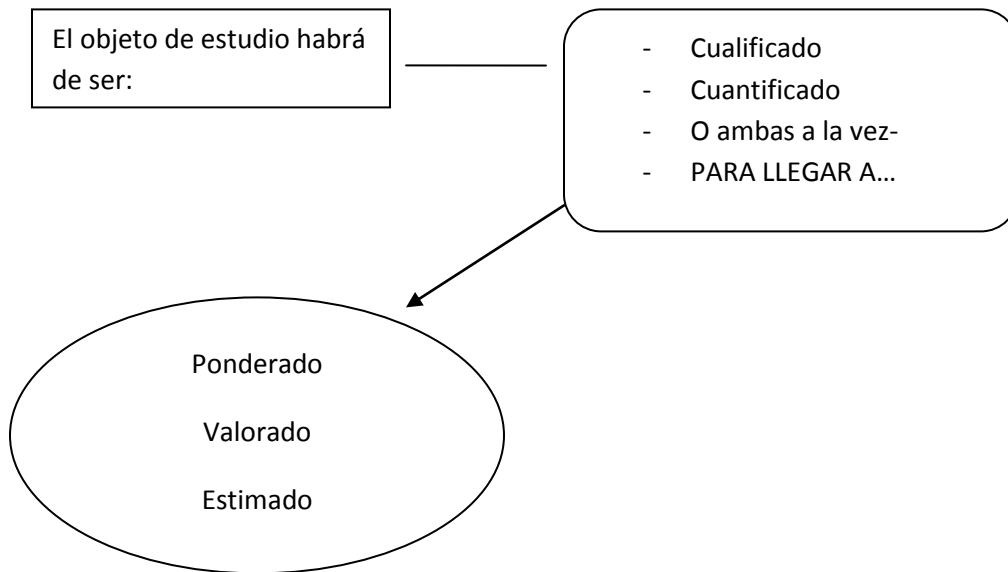
Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el diagnóstico de la implementación de una política pública en el B.G.O. “Ometepec” implica intrínsecamente una valoración o cuantificación de aquellos aspectos marcados de la RIEMS que han tenido impacto y aplicación en el centro de trabajo ya citado, lo cual hace necesario una vinculación con una fase del proceso administrativo; la evaluación. Este aspecto es un elemento de gran importancia para poder observar y determinar de forma objetiva qué tanto se ha avanzado en un aspecto específico en relación a un objeto de estudio.

De acuerdo a José Ma. Ruiz (2004) la evaluación consiste en: “un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite conocer la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa” (:18). Tomando en cuenta que el análisis estructurado estará en función de los objetivos y metas establecidas inicialmente, por medio de un acopio de información o datos en torno al enfoque con que se lleve a cabo la valoración. Para el caso particular aquí expuesto, dos

indicadores pueden ser la planeación estratégica y la planeación operativa del plantel educativo.

Es frecuente escuchar que la evaluación tiene como intención clara el romper con el paradigma individualista que por mucho tiempo impero dentro de las relaciones administrativas y laborales de las organizaciones, dando un carácter dinámico o por lo menos proponiendo revertir las prácticas herméticas, planificaciones rígidas, inoperantes e inviables. Por otra parte, esta fase del proceso administrativo implica necesariamente la planificación y trabajo en conjunto, innovación, rediseño de prácticas educativas, generación de condiciones propicias para llevar a cabo acciones tendientes a la calidad educativa, mismas que deben ser –en algún momento- valoradas y/o ponderadas. Si bien existe una percepción peyorativa sobre la evaluación, esto debido a que por mucho tiempo ha sido conceptualizada como un instrumento “inquisidor”, de enjuiciamiento hacia las personas-organizaciones y de igual forma se ha convertido con el paso del tiempo y su implementación sistemática en un “requisito incómodo” con el cual se debe cumplir de forma obligatoria y sin tener en cuenta los beneficios que puede aportar al devenir de los miembros de una organización en forma particular o conjunta. Es habitual vincularla con la medición de elementos específicos; pero en realidad, una evaluación de tipo integral va más allá de los atributos ya definidos, implicando un juicio de valor relativo, sin que ello la haga poco confiable o tendenciosa, proponiendo por medio de sí misma un proceder dinámico que valore de forma objetiva ciertos comportamientos o procesos que se dan de forma intencionada o no-intencionada durante las relaciones propias de una IE; ponderando todo lo anterior en función de datos o logros esperados y determinados –a corto-mediano-largo plazo- fijados al inicio de un proceso.

Existen 4 elementos que se ponen en juego para evaluar una situación determinada, en este caso son:



El esquema anterior nos lleva a mencionar que existen dos particularidades de una evaluación, mismas que le dan orientación y sentido, estas son:

- Evaluación de carácter cuantitativo
- Evaluación de carácter cualitativo

Aunada a las dos mencionadas, hay quien propone una relación dialéctica entre ambas, y esta da como resultado una evaluación de carácter mixto. A continuación se explican a detalle ambas, bajo el nombre de enfoques de la evaluación.

ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque de carácter cuantitativo es eminentemente una actividad que pretende medir o cuantificar ciertos atributos correspondientes a un objeto de estudio; a su vez, establece relaciones causa-efecto entre variables dependientes

e independientes, siendo estas respectivamente, el tratamiento de los procesos llevados a cabo y los resultados obtenidos.

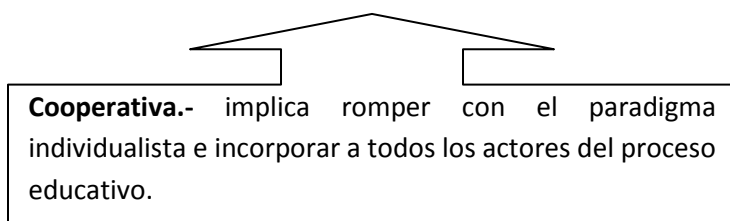
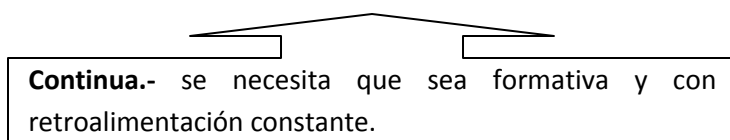
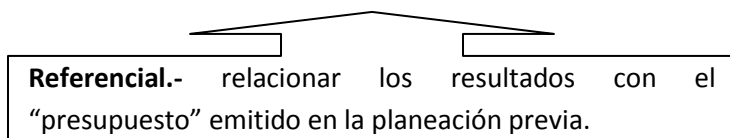
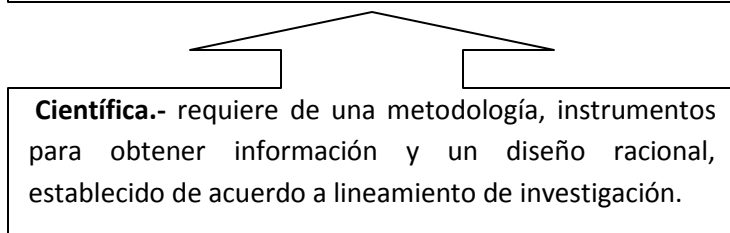
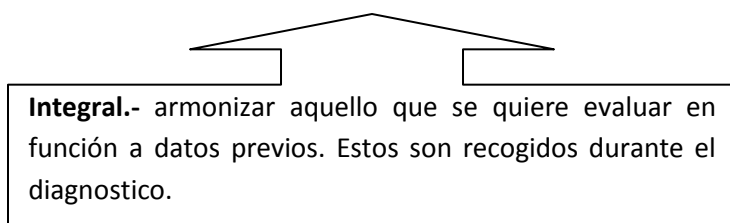
Dicha práctica suele ser criticada (Ruiz, J.M. 2004) con frecuencia por ser rígida, simplista, superficial y que tendenciosa a generalizar resultados.

ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo implica observar-valorar elementos referentes a los procesos y fenómenos que se desarrollan dentro de las organizaciones, mismo que se pretenden explicar más allá de una relación cuantificadora o numérica. Dicha práctica es de tipo abierto, flexible, holística y tendenciosa a explicar el porqué de ciertos comportamientos organizacionales.

De acuerdo a Ruiz (2004); sin importar el paradigma (enfoque) elegido, la evaluación debe responder a ciertas determinadas demandas –ya sean internas o externas- y los elementos de la misma que brindan las líneas de acción se pueden resumir en el siguiente esquema:

Una evaluación debe ser:



El proyecto aquí planteado propone una dualidad complementaria en torno al objeto que se busca conocer; es decir, “el diagnóstico de la implementación de la RIEMS en el BGO “Ometepec””, porque lo que se busca es: conocer la situación a partir de la instauración de los lineamientos de la RIEMS, para ello se necesita recoger información por medio de un diagnostico; y aunque esta propuesta no implica de forma nominal una valoración de dicho situación, es necesario complementarla por medio de una valoración, sentando de esta forma

las bases para posteriores acciones institucionales, es en esta parte donde la evaluación entra en juego, determinando los avances y limitantes que ha enfrentado la instauración de dicha política pública en el BGO citado.

Una vez mencionadas las características y pretensiones de una evaluación, es importante considerar los elementos que marcarán su rumbo, mismos que aparecen a continuación.

Las interrogantes generadoras son:

- ¿Cuáles son los elementos que se van a diagnosticar y posteriormente a evaluar?
- Después de determinar los elementos, ¿Dónde se puede encontrar información acerca de estos?
- ¿Qué técnicas e instrumentos serán empleados para obtener información acerca del objeto de estudio?

De acuerdo a Santos Guerra (1980), “Se evalúa para (...) mejorar a través del análisis y de los resultados lo que se hace y lo que se pretende hacer para generar y reforzar teorías interpretativas de la realidad (...) la evaluación se convierte en un proceso permanente entre la racionalidad teórica y la racionalidad práctica”.

Por ello, esta propuesta no es propiamente de evaluación; sino de diagnóstico, pero ambas son complementarias y secuenciales, por ello, los aspectos que se sujetaran de forma puntual al diagnóstico son:

- a. Conocer cuáles son los aspectos de la RIEMS que se han implementado en el BGO “Ometepec”
- b. Comprender de qué forma dicha política pública ha impactado al funcionamiento institucional
- c. Identificar los elementos que se necesita implementar para reforzar las prácticas educativas que se están llevando a cabo, sin perder de vista las orientaciones de la RIEMS

- d. Determinar si las políticas institucionales (filosofía-ideario) están de conformidad con lo dispuesto por la RIEMS
- e. Elaborar un informe que contemple de forma integral cómo está funcionando la IE en relación a lo esperado por la RIEMS
- f. Informar a la comunidad educativa los resultados del diagnóstico, contribuyendo con ello a la posterior determinación de acciones viables a seguir.

Para concluir este apartado, la inclusión de la temática de evaluación propone tomar en consideración este elemento funcional como una herramienta que pretende la mejora y logro de calidad en las dinámicas educativas, vinculándose –al grado de necesitar indudablemente- con el diagnóstico ya definido, mismo que determina los elementos a cuantificar-medir-ponderar-valorar. Porque no sólo se evalúa dentro de un aula; por el contrario, el proceso va mas allá, impactando la adopción de acciones institucionales, toma de decisiones, pautas de planificación, selección de medios, asignación y/o manejo de recursos, elección de metodologías pedagógicas y organización funcional del personal de la IE.

IMPLEMENTACION DE REFORMAS O MODELOS EDUCATIVOS EN LAS INSTITUCIONES

Para iniciar el apartado titulado implementación de Reformas o modelos educativos en las instituciones se debe aclarar que la Política Pública denominada como RIEMS, es un modelo cuya finalidad consiste en combatir los rezagos en materia educativa que actualmente presenta el Nivel Medio Superior de nuestro país, y como todo modelo, se puede definir de las siguientes maneras:

Modelo (Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>. (Mayo del 2011). (Del it. Modello).

1. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
2. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
3. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Se recurre a citar las anteriores definiciones con la finalidad de conceptualizar este término como “un conjunto de puntos o esquema teórico referencial que interpreta una realidad determinada y sirve de ejemplo a seguir”, por lo anterior la RIEMS se puede definir como un concepto que encuadra en la especificación anterior de qué es un modelo.

Por otra parte, es importante hablar del término implementación, y este de acuerdo a la “Real Academia de la Lengua” se define de la siguiente forma:

Implementar. Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. Para llevar a cabo algo (Ídem www.rae.es).

De tal forma, al hablar de la implementación de un modelo, se hace referencia a “la puesta en práctica de un conjunto de puntos o esquema teórico a una actividad determinada”.

En cuanto al punto medular de esta investigación, la Reforma Educativa (RIEMS), se echa mano de la siguiente aportación: “la reforma puede considerarse como un lugar estratégico en el que se realiza la modernización de instituciones”. El “lugar estratégico” del que habla Popkewitz (2000) es el punto donde convergerán las distintas acciones realizadas; en este caso, el paradigma educativo propuesto por la RIEMS.

Una vez definidos los elementos anteriores se presenta una interrogante, a saber: ¿Por qué surgen –de manera general- las reformas educativas? La

respuesta –sin el afán de esbozar una perspectiva simplista- es la propuesta por Popkewitz (2000), donde menciona que las reformas emanan de un cambio en la epistemología social de un momento histórico determinado, teniendo en consideración que esto último es la relación existente entre el saber -las instituciones -y el poder o autoridad (Pág. 39).

La epistemología social es vista como el conjunto de relaciones humanas en un momento determinado que gracias a su acción genera conocimientos y demandas, justificando así la necesidad de replantear ciertas conductas o prácticas, siendo en este punto donde adquiere la connotación de respuesta la implementación de una reforma, misma que busca rediseñar las condiciones sociales de manera que posibiliten los individuos inmersos en estas dinámicas muestren sus atributos, destrezas o efectos específicos que pueden contribuir a alcanzar el cambio predeterminado dentro del modelo propuesto.

En relación a los cambios previstos o deseados, no siempre son logrados, y en la mayoría de las veces suelen ser altamente pretenciosos e inviables, a propósito de esto, Jesús Segovia (2004) realiza la siguiente reflexión: “Como casi siempre suele suceder con las grandes reformas, los cambios para las mejoras que se pretenden no siempre llegan a encontrarse de modo provechoso en la realidad preexistente del sistema, de las instituciones y de los sujetos”. Esta reflexión nos habla de la resistencia al cambio, elemento siempre presente ante las reformas o cambios de paradigmas y también hace hincapié en la necesidad de que una reforma tiene que guardar relación estrecha con la realidad existente en las organizaciones e individuos.

Como una forma de revertir el anterior panorama, la RIEMS propone lo que denomina “Niveles de Concreción Curricular del Sistema Nacional de Bachilleratos, que para efectos de la presente propuesta se citará como **SNB** (COMPETENCIAS GENERICAS Y EL PERFIL DEL EGRESADO DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR. (2008). SEP y Subsecretaria de Educación Media Superior. México D.F.)” y estos proponen de forma clara el conjunto de

acciones a seguir como parte de la estrategia para “aterrizar” esta reforma educativa. La relación entre niveles se expresa de la siguiente manera:

NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR DEL S.N.B.

RIEMS 2008

MARCO CURRICULAR COMÚN (MCC). Establecer un consenso entre IE's de nivel Medio Superior para determinar perfil de egreso y competencias a desarrollar.

MODELO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN. Respetar filosofía y aportes de cada IE en particular.

PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO. Oferta educativa de cada institución o subsistema para satisfacer las demandas de los estudiantes.

ADECUACIONES POR CENTRO ESCOLAR. Aportes de cada IE en cuanto a curriculum, tutorías y actividades extraescolares.

CURRICULUM IMPARTIDO EN EL AULA. Decisiones docentes sobre planeación, desarrollo y evaluación del proceso de aprendizaje.

La anterior secuencia deja ver la dinámica y momentos que determinan la implantación de la RIEMS; ya que los niveles de concreción van desde el aspecto más amplio; es decir sistémico, para llegar a la fase donde ocurre el acto educativo; es decir, el aula. También propone hacer de esta Reforma un asunto de interés común, siendo similar a lo propuesto por Popkewitz (2000) cuando cita que

“se debe convertir el problema de la reforma en una cuestión de gestión social” (pág. 31), esto último quiere decir, la inclusión de todos los actores del proceso educativo hará que el rediseño de actividades educativas llegue a trascender en la colectividad, sin exclusivismos y dejando de lado situaciones de individualismos excluyentes o determinismo social.

Para finalizar este apartado, adaptando la idea de Popkewitz, T. S. (2000), el actual Estado Mexicano ha propuesto esta reforma con la intención de satisfacer demandas colectivas emanadas de adentro-afuera de la sociedad, es en su calidad de autoridad que toma su “papel de asignar y reasignar significado y practica a los asuntos sociales”. En este caso, la educación pública es un asunto social, que se lleva a cabo en todas partes; pero “es el los centros de trabajo y en las aulas donde en realidad se cuecen las reformas” (Bolívar, A. 1999) y es por obra de los actores del proceso educativo que se puede hablar de implementaciones exitosas o fracasadas de modelos educativos.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

13ª Generación

Capítulo III METODOLOGÍA

Resumen del capítulo:

Se realiza mención de los sujetos, instrumentos, procedimientos y finalidades que entraña la metodología de investigación aplicada para obtención de información concerniente al objeto de estudio. Esta parte del trabajo presenta físicamente el diseño de los instrumentos aplicados y describe de forma puntual cómo se llevó a cabo la búsqueda de datos para el logro de un diagnóstico pleno.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

El presente capítulo hace referencia a la metodología que se empleará con la finalidad de obtener información que arroje elementos útiles a en relación al presente documento.

A continuación se podrá ver que este apartado cuenta con 3 elementos medulares, estos son:

1. Sujetos; es decir, las personas con quienes se habrá de desarrollar el presente estudio de indagación.
2. Instrumentos; es decir, cuáles serán las herramientas para realizar un trabajo de investigación formal y de conformidad con lo que se planificó al inicio del proyecto.
3. Procedimientos; es decir, de qué forma se va a obtener la información, organizar y presentar al lector. En cuanto a este último aspecto es importante analizarlo a la luz de un sustento metodológico, para lo cual y a modo de inducción al mismo es necesario definir qué es la palabra metodología.

La palabra metodología, misma que da nombre a esta parte de la investigación tiene sus raíces etimológicas en las siguientes fuentes lingüísticas, que a su vez derivan de la palabra método, (Del lat. *methōdus*, y este del gr. μέθοδος). Que de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española significa:

1. m. Modo de decir o hacer con orden.
2. m. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.
3. m. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte.
4. m. *Fil.* Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Dicho lo anterior, se dará inicio a la definición, análisis y estudio de los sujetos, instrumentos y procedimientos sobre quienes gira esta investigación.

SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

A modo de simplificar y hacer más accesible la información en torno a los sujetos de estudio (previamente citados en el capítulo I) es menester mencionar que el objeto de esta investigación es el Bachillerato General Oficial “Ometepec”, el cual cuenta con los siguientes recursos humanos o sujetos, mismos que serán a quienes se dirijan diversos cuestionamientos que tiene por objetivo primordial obtener información valiosa para poder llevar a cabo el diagnóstico de la implementación de la RIEMS en este centro de trabajo.

Dado lo anterior y a modo de brindar un panorama general de estos sujetos se incluyen los siguientes datos acerca de los mismos.

PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Sin hacer distinción de las funciones o roles de los siguientes integrantes de tipo interno-externo del plantel ya citado, se dirá que las personas que forman parte de este estudio son:

- a) Padres y/o tutores
- b) Comité de Padres de familia
- c) Directivos (1 director y 1 subdirector comisionados)
- d) Plantilla docente (integrada por 8 académicos)
- e) 10 docentes integrados en 1 Consejo Técnico Académico
- f) Personal administrativo (1 persona)
- g) Personal de apoyo o intendencia (1 persona)
- h) Alumnado (compuesto por 3 grados con 110 alumnos en total)

A continuación se presenta la tabla relativa a datos generales sobre los padres o tutores de los alumnos que asisten al plantel:

La simbología de la escolaridad es:

1. Con grado de Doctorado = D
2. Con grado de Maestría = M
3. Con grado de Licenciatura = L
4. Con Educación Media Superior o su equivalente = EMS
5. Con Educación Básica concluida = EBC
6. Con Educación Básica incompleta = EBI
- 7.

GRADO MTRICLA.	SEXO DE LOS ALUMNOS		SEXO Y NÚMERO DE LOS PADRES O TUTORES		ESCOLARIDAD POR NÚMERO Y SEXO					
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	D	M	L	EMS	EBC	EBI
1er. grado= 40 alumnos	19	21	8	32				1 (M)	6 (M)	1 (M)
2do. grado= 38 alumnos	18	20	8	30				1 (F)	1 (F)	28 (F)
3er. grado= 32 alumnos	17	15	6	26				3 (F)	8 (F)	15 (F)
									5 (M)	1 (M)

Es importante rescatar que hay casos en que el padre o tutor tiene hasta 2 hijos en diferente grado, sin embargo a efecto de este estudio fue considerado en los 2

grados en cuestión porque ambas situaciones son relativas a diferentes personas (alumnos) y tiene funciones diversas.

Otro elemento que puede ser un aspecto a cuestionarse es el nivel de escolaridad de los padres o tutores, donde el máximo logro académico corresponde a personas con la formación media superior concluida y la mayoría se encuentra con una escolaridad básica trunca (BGO Ometepepec. Estudio Estadístico 2009).

A su vez, la anterior tabla permite apreciar mayor presencia femenina tanto en quienes están a cargo o tutores de los estudiantes como en los jóvenes que asisten a su formación académica al plantel educativo, lo cual es un factor a favor del desarrollo en la comunidad porque con ello se incrementará la escolaridad de las personas del sexo femenino, dado que ellas son quienes permanecerán en este lugar debido al fenómeno migratorio recurrente que se manifiesta en la región. En torno a este punto no se profundizará por no ser el objeto directo de este estudio, sólo se hizo mención del mismo porque es uno de los 3 ejes de la RIEMS (ver equidad en Capítulo I). Aunado a este punto, el número de alumnos matriculado ante las respectivas autoridades educativas y del nivel Medio Superior corresponde a 110 estudiantes divididos en la proporción ya mostrada en los 3 años que comprende su formación académica de bachillerato, siendo que en la anterior tabla se puede hacer la distinción por grado y sexo de cada estudiante respectivamente.

El aspecto concerniente al Comité de Padres de familia es evidenciado por medio del acta de integración del mismo (Acta de Conformación del comité de Padres de familia del BGO “Ometepepec” ciclo 2009-2010. Libro de actas del plantel).

Apareciendo como integrantes del Comité de Padres de familia para este ciclo:

Presidente (a).- Antonia Castro López

Vicepresidente (a).- Luz María Aquino Barrales

Tesorero (a).- Ana Luisa Díaz Pablo

Secretaria.- Perla Ramos Ramos

Vocal 1.- Lucia Aquino Valente

Vocal 2.- Sandra Peña Díaz

De acuerdo a lo anterior y a efectos de aplicación de algún instrumento cuya finalidad sea recabar información para este estudio se tomarán a estas 6 personas como el Comité y representantes de los más de 100 padres de familia o tutores de los estudiantes.

En cuanto a las personas que integran la plantilla directiva, docente y administrativa del plantel en cuestión, se mencionan a través de la siguiente tabla sus datos generales, mismos que la institución ostenta como requerimiento en el archivo del plantel y cuyos datos en torno a la identidad de los implicados se omiten intencionalmente a fin de evitar alguna alusión con repercusiones de carácter ético-laboral (Archivo de la Dirección del BGO "Ometepec". Ciclo escolar 2009-2010):

CARGO	EDAD	SEXO		NIVEL DE ESTUDIOS				PROFESIÓN	CAMPO DISCIPLINAR EN QUE SE DESEMPEÑA DENTRO DEL B.G.O	TIEMPO EN EL PLANTEL
		M	F	D	M	L	M S			
Director	45 años	X				X		Lic. En Agronomía	Director comisionado	6 años
Subdirector	29 años	X				X		Lic. En Pedagogía	Subdirector comisionado y Ciencias Sociales	1 año 6 meses
Docente	40 años	X			X			Maestría en Admon. Pública	Campo disciplinar de comunicación y ciencias exactas	2 años
Docente	38 años	X				X		Lic. En Psicología	Ciencias Sociales, comunicación y	4 años

								humanidades		
Docente	36 años		X			X		Ingeniería Civil	Ciencias Exactas	2 años
Docente	38 años		X			X		Ingeniería Civil	Ciencias Exactas	2 años 1 mes
Docente	37 años		X			X		Lic. En idiomas	Comunicación y redacción	2 años y 6 meses
Docente	40 años		X		X			Ingeniería Civil	Ciencias Exactas	3 años
Docente	35 años		X			X		Lic. En Admon. Pública	Humanidades y Ciencias Sociales	1 año
Docente	33 años		X			X		Lic. En Derecho	Humanidades y Ciencias Sociales	1 año
Apoyo Adtvo.	30 años	X				X		Lic. En Educación	NO ESTÁ FRENTE A GRUPO	6 meses
Apoyo de intendencia	39 años	X					X	Bachillerato concluido	NO ESTÁ FRENTE A GRUPO	6 meses

La simbología de la escolaridad es:

1. Con grado de Doctorado = D
2. Con grado de Maestría = M
3. Con grado de Licenciatura = L
4. Con Educación Media Superior o su equivalente = MS

De acuerdo a lo mostrado, el panorama en torno a los sujetos que laboran en la institución puede mostrar que es un plantel “joven” con formaciones múltiples y perfiles profesionales variados. Llama la atención que por la formación “reciente” del subsistema, la persona que más tiempo lleva en el plantel es el director y quien menos tiempo lleva laborando tiene 6 meses de haber incursionado al centro educativo. Si bien es una plantilla pequeña, es hacia estos recursos humanos a quienes se dirigirán los instrumentos de indagación que a continuación se presentan en el apartado que lleva el mismo nombre.

Ya que se ha mencionado a la totalidad de integrantes de la comunidad educativa propia del BGO “Ometepec” es necesario aplicar a estos instrumentos de indagación, pero no es posible hacerlo a todos, por ellos se tiene que hacer énfasis en los tipos de muestra que sugieren los investigadores:

- Muestra probabilística: es aquella donde todos los integrantes del objeto de estudio tienen posibilidad de ser seleccionados a efecto de la investigación y
- Muestra No probabilística: es aquella donde la selección de los sujetos depende de que NO todos tienen la misma oportunidad de ser elegidos; sino que está en función de la decisión del investigador (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Pág. 176)

Esta investigación se basa en una muestra de tipo probabilística a razón de evitar manifestar un carácter tendencioso o una vertiente que haga perder objetividad en los resultados del diagnóstico. Después de haber aclarado lo anterior surge una pregunta: ¿cómo obtener numéricamente una muestra del total de la comunidad académica? Como respuesta se han considerado dos propuestas de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006)., la primera de ellas dice: que en poblaciones pequeñas de 200 personas o menos se puede aplicar el procedimiento de “tombola o pecera”, el cual consiste en lo siguiente; numerar la población del #1 al #200, en este caso al 110 para alumnos y padres o tutores y así sucesivamente con los integrantes de la comunidad educativa ya mencionados extrayendo el número de papeles que se indicó en el calculador STATS. Los anteriores procedimientos arrojaron como resultado de los 110 padres de familia y 110 alumnos una muestra de: **29 personas para aplicar los instrumentos de indagación.**

Para el caso de los demás actores del proceso educativo, se aplicó a la totalidad, dicha medida con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible

de los recursos humanos de la comunidad educativa debido a que son un número reducido de integrantes.

INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En relación a este apartado, se dice que “las pruebas se diseñan para un propósito específico: evaluar un resultado cuyo valor distingue diferentes individuos entre sí” (Salkind, J. Neil. (1997).

Los recursos de los cuales se sirve una investigación para recopilar información en función de un objeto de estudio se denominan instrumentos, en el caso particular que aquí se presenta se utilizaron diversos medios, los cuales son:

1. Cuestionario de preguntas abiertas
2. Escala Likert
3. Cuestionario de preguntas con opción múltiple
4. Sesiones de grupos (focus groups)

Estos instrumentos fueron aplicados en distintos momentos a los 8 tipos de sujetos de investigación y/o actores del proceso educativo descritos con anterioridad. En cuanto a estos recursos auxiliares, no correspondían eminentemente a una sola categoría; es decir, se realizaron instrumentos de tipo “eclectico” con la intención de hacer dinámicos los cuestionamientos y poder con ello obtener datos objetivos, confiables y validos en torno a la implementación de la RIEMS en el plantel educativo de Ometepec, ningún instrumento excedió las 15 preguntas de acuerdo a la recomendación de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Hecha la anterior puntualización se definirán brevemente cada uno de los cuatro medio para acopio de información que conciernen a este estudio de diagnóstico:

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS

Las preguntas abiertas son un instrumento utilizado frecuentemente en las investigaciones, este caso no es la excepción, a pesar de no ser ampliamente recomendado para grupos extensos, la investigación actual es viable para aplicar dicho recurso.

Se define de acuerdo a Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006): “el conjunto de preguntas estructuradas (...) que se contestarán sin ayuda ni intervención directa del investigador (...) siendo posible que la gente esté más dispuesta a contestar con la verdad a causa del anonimato”. Lo anterior permite ver el elemento del cuestionamiento directo hacia el encuestado, si bien ello implica diversidad y “dispersión” en cuanto a las respuestas, también puede contribuir a brindar un carácter amplio a la indagación.

Por otra parte, se define al cuestionario como: “instrumento que sirve para obtener información clara y precisa sobre un tema específico, mismo que organiza los cuestionamientos en función de su complejidad para obtener información a partir de quién(es) lo contestan” (INITE 2009). Es correspondiente al hacer una pregunta abierta que el encuestado pueda emitir una respuesta del mismo tipo.

De las anteriores definiciones se pueden establecer diversas similitudes, por lo cual el cuestionamiento abierto será un instrumento de primera mano en esta propuesta; por otra parte, es necesario mencionar un elemento que podría debilitar a este medio: de acuerdo a Salkind 1997 (Traducción de la edición del 1997. Ídem Salkind J. Neil (1997). pág. 149) se menciona que “la tasa de completación y devolución de este instrumento es más baja frente a la de otros instrumentos”; sin embargo, dado la reducida muestra a la cual se aplicará es viable la obtención de resultados útiles.

Algunos aspectos importantes a considerar para la elaboración del instrumento son:

- ✓ Se solicita la información que el investigador “supone” tienen los encuestados
- ✓ Las preguntas son sencillas y poco extensas
- ✓ Los cuestionamientos no tienen ambigüedades y son de fácil entendimiento
- ✓ Existe un objetivo preestablecido que responde a la aplicación del instrumento
- ✓ Es económico en cuanto al tiempo de lectura y resolución
- ✓ Se brindan las instrucciones para resolverlo de forma precisa
- ✓ Evita ser tendencioso
- ✓ Se da un agradecimiento al encuestado por su participación

ESCALA LIKERT

El Escalamiento de tipo Likert fue propuesto por Dennis Likert, es por ello que este popular método de indagación lleva el apellido de su inventor; es un medio de gran ayuda que fue utilizado inicialmente durante los años 30's del siglo pasado y “consiste en un conjunto de ítems presentados de forma afirmativa o un conjunto de juicios ante los cuales el sujeto interrogado emite sus reacciones (...) dichas afirmaciones califican al objeto de actitud que se está manifestando” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Pág. 199). La serie de cuestionamientos propuestos se pretende sean respondidos de forma consistente y sin espacio a ambigüedades o preguntas con carácter tendencioso.

En la propuesta particular que aquí se presenta se llevó a cabo una modificación en torno a las 5 categorías para respuesta probable propuestas a menudo, por lo cual existen instrumentos donde sólo se aprecian 4 opciones de preferencia posible, ello con la finalidad de hacer dinámico el instrumento y simplificar a los encuestados la labor de lectura ya que muchas veces el elemento de extensión de

un instrumento tiene una relación proporcional directa en torno a la pérdida de objetividad y seriedad por parte de quien contesta. Se puede decir que la propuesta aquí presentada corresponde a una escala de actitud con posibles asignaciones que van desde la más positiva a la menos positiva, siendo cuestionamientos cerrados donde al sujeto puede elegir una opción dentro de una gama de opciones dadas por el investigador.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CON OPCIÓN MÚLTIPLE

El cuestionario se integra por “una serie de enunciados cuyo objetivo es preparar para una pregunta o plantear un problema existente” (Salkind, J. Neil. 1997. Pág. 139), posteriormente aparecen posibles pautas para responder, estas son acotadas de acuerdo al investigador y brinda algunas variantes que deben ajustar a la percepción del encuestado. Al igual que el anterior instrumento (escala Likert), se ha tratado en todo momento de mantener la objetividad y evitar manifestar un carácter tendencioso, priorizando en todo momento las opiniones o sentimientos que puedan manifestar los sujetos acerca de un fenómeno o suceso.

SESIONES DE GRUPO O FOCUS GROUPS

Las sesiones de grupo (focus groups) son técnicas para la recolección de datos que consisten en reuniones de 5 a 10 participantes; en este caso fue una sesión única debido al número reducido de participantes y la temática poco extensa, llevándose a cabo “por medio del dialogo en torno a puntos medulares, mismos que eran acotados por el “moderador” para evitar que se divague en torno a la cuestión en turno, siendo los resultados de dicha sesión un elemento de tipo cualitativo que busca obtener información verídica y objetiva acerca de un aspecto particular (tema generador).

Se recomienda (Ídem. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2006) que en el instrumento de recopilación se incluyan aspectos generales como:

- Nombre (mismo que puede ser publicado o no)
- Cargo que desempeña
- Tiempo en la institución
- Preparación profesional
- Edad
- Sexo

La sesión puede ser grabada en video o audio, para este caso, habrá una bitácora donde se verterá la información para posteriormente sea valorada y codificada. Finalmente, un punto importante es el llamado Rapport o clima de confianza; es decir, propiciar un ambiente favorable antes de iniciar la sesión donde el participante pueda sentir que su percepción e información acerca de la temática a dialogar es importante para evidencias situaciones de estudio que deben ser clarificadas a todos los participantes.

Para cerrar la explicación de los instrumentos auxiliares en la obtención de información, es importante hacer ver que dichos auxiliares están diseñados de acuerdo a dos tendencias necesarias a observar:

1. **Validez:** entendiéndolo este elemento a objeto de esta investigación como “la búsqueda real para obtener información que se pretende” (Ídem. Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. 2009). y
2. **Confiabilidad:** que es la búsqueda de “estabilidad de los resultados obtenidos al emplear algún instrumento”.

PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN APLICADOS

En el apartado que se muestra se pueden ver los 10 instrumentos aplicados a los actores del proceso educativo ya explicados a detalle. Cabe mencionar que en el apartado de sujetos de la investigación se mencionaron participantes de este proceso partiendo de un seguimiento hacia el interior del plantel; es decir, empezando por los padres o tutores, pasando por las personas que laboran en el plantel y concluyendo con los alumnos, en esta sección, se presentarán los medios para obtener información desde el interior del plantel hacia los padres o tutores, estableciendo en el encabezado (para efecto de esta presentación) un número dentro de un paréntesis, el cual pertenece a la tabla que se explicará detalladamente en el Capítulo IV, es decir, en el análisis de resultados obtenidos, una vez realizada la aclaración, se para a los instrumentos, siendo estos:

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE
EVALUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO (1.1)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMETEPEC”**

Objetivo: *Determinar hasta qué punto los docentes identifican y aplican los elementos centrales de las planeaciones didácticas propuestas en el modelo del SNB*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que corresponda a la respuesta correcta a los siguientes planteamientos.

1.- El enfoque pedagógico que dirige los planes de estudio del BGE está basado en el método:

- a) Conductista
- b) Trascendental
- c) Tradicionalista
- d) Ninguno de los anteriores

2.- Los planes y programas de estudio tienen como prioridad el aprendizaje basado en:

- a) Conocimientos recientes
- b) Competencias
- c) Simuladores de prácticas laborales
- d) Fundamentos teóricos de las disciplinas a estudiar

3.- Son aquellas competencias a desarrollar, aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios; relevantes a lo largo de la vida:

- a) Competencias disciplinares
- b) Competencias genéricas
- c) Competencias para el trabajo

d) Competencias profesionales extendidas

4.- *Son aquellas competencias a desarrollar cuyo margen de aplicación es concerniente a una asignatura de manera específica*

a) Competencias disciplinares

b) Competencias genéricas

c) Competencias para el trabajo

d) Competencias profesionales extendidas

5.- *Los contenidos de los planes y programas de las asignaturas del BGE están divididos en:*

a) 3 unidades

b) 4 unidades

c) 2 unidades

d) ninguna de las anteriores

6.- *¿A qué se refiere el término horizonte de búsqueda?*

a) A los materiales de apoyo que tendrá que utilizar el docente

b) A la bibliografía sugerida para el alumno

c) A localizar los principales impedimentos del proceso enseñanza-aprendizaje

d) A los ejes temáticos de una sesión, unidad y curso

7.- *¿Con qué frecuencia lleva usted a cabo las actividades de aprendizaje sugeridas dentro de las secuencias didácticas? (y explique brevemente el porqué de su respuesta)*

a) Siempre

b) En su mayoría

c) Muy pocas veces

d) Nunca

Explicación: _____

_____.

8.- *El aspecto correspondiente a los conceptos y definiciones propias de una disciplina, de acuerdo al MOEVA se evalúa dentro de:*

- a) Desempeño actitudinal consciente
- b) Procesos y productos
- c) Conocimientos
- d) Ninguna de las anteriores

9.- *¿En cuál de las siguientes actividades de evaluación considera que valore cualitativamente el desempeño del alumno?*

- a) Examen escrito
- b) Evaluación diagnóstica
- c) Técnica de la pregunta
- d) Lista de cotejo

10.- *¿Con qué frecuencia emplea usted la bibliografía para el docente sugerida al final de las secuencias didácticas? (y explique brevemente el porqué de su respuesta)*

- a) Siempre
- b) En su mayoría
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca

Explicación: _____

_____.

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL (1.2, 1.3, 2.1 y 4.1.1.)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Definir la presencia/ausencia de elementos materiales y funcionales propios del centro de trabajo.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que corresponda a la respuesta correcta a los siguientes planteamientos o conteste a la pregunta abierta según sea el caso.

Cargo que desempeña el encuestado: _____.

1. La institución cuenta con organigrama visible para TODOS

a) Si b) No

2. En caso de una respuesta positiva, mencione usted cómo están delimitados los cargos de los miembros de la institución:

_____.

3. La institución cuenta con un manual de funciones

b) Si b) No

4. En caso de una respuesta positiva, mencione usted al menos tres de sus responsabilidades de acuerdo a su cargo:

_____.

5. La institución cuenta con reglamento para alumnos

a) Si b) No

6. La institución cuenta con reglamento para docentes, personal administrativo y personal de apoyo

a) Si b) No

7. En caso de una respuesta positiva, mencione usted tres lineamientos aplicables a los miembros de la institución:

8. La institución cuenta con reglamento para comité de padres de familia

a) Si b) No

9. Considera usted que los recursos materiales de la institución son los adecuados para brindar un servicio de calidad a los usuarios

a) Excelente b) Muy bien c) Buena d) Regular e) Deficientes

10. Cómo calificaría usted las instalaciones de la Institución Educativa

a) Excelente b) Muy bien c) Buena d) Regular e) Deficientes

11. Los espacios para llevar a cabo las tutorías son...

a) Excelente b) Muy bien c) Buena d) Regular e) Deficientes

12. Los espacios para llevar a cabo la orientación a los alumnos son...

a) Excelente b) Muy bien c) Buena d) Regular e) Deficientes

13. Escriba por lo menos 4 elementos materiales que NO estén presentes en el plantel y considere usted contribuirían a incrementar la calidad del servicio educativo: _____

14. Escriba por lo menos 4 elementos de infraestructura que NO estén presentes en el plantel y considere usted contribuirían a incrementar la calidad del servicio educativo: _____

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

g) Bocinas

Especificar algún otro que no haya aparecido en las opciones:

_____.

-----**Sección sólo para alumnado**-----

6. *¿Con que frecuencia al mes utilizan las computadoras para impartir sus clases los docentes? (Clases que no sean de la asignatura de informática)*

- a) Más de 4 veces al mes
- b) Menos de 3 veces al mes
- c) Una vez al mes
- d) Rara vez
- e) Ninguna vez

7. *¿Cuenta la institución con internet para uso del mismo?*

- a) Si
- b) No

8. *En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se utiliza dicho recurso?*

- a) Más de 4 veces al mes
- b) Menos de 3 veces al mes
- c) Una vez al mes
- d) Rara vez
- e) Ninguna vez

9. *Coloque de acuerdo a su parecer algún mobiliario que considere útil para el funcionamiento óptimo del plantel:* _____

10. *¿Cómo calificaría usted el uso del mobiliario existente en el plantel?*

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LOS
PROCESOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS (3.1 y 3.2)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Obtener información a nivel directivo del funcionamiento directivo, docente y administrativo del plantel educativo por medio de cuestionamientos diversos.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que implique la respuesta que usted considera refleja la realidad y conteste de forma breve y objetiva los cuestionamientos abiertos.

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

1. *¿Cómo definiría usted su liderazgo dentro del plantel?*

- a) Democrático (implica la participación de los integrantes en cuanto a asuntos de interés común)
- b) Autoritario (toma decisiones e impone su criterio de forma unilateral)
- c) De experto (domina-conoce todos o casi todos los procedimientos propios del plantel, desde lo académico hasta lo administrativo y de gestión)
- d) Carismático (es su trato ameno hacia los componentes de la institución lo que hace que esta funcione eficientemente)

2. *¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva con las personas que se encuentran a su cargo?*

- a) Imprescindible
- b) Altamente importante
- c) Medianamente importante

- d) Escasamente importante
- e) Sin importancia

3. *Califique usted la comunicación entre los docentes del plantel*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

4. *Califique usted la comunicación del nivel directivo con los administrativos y personal de apoyo del plantel*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

5. *Califique usted la comunicación del nivel directivo con los padres de familia y comunidad del plantel*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

6. *Califique usted la comunicación del nivel directivo con el comité de padres del plantel*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

7. *Califique usted la comunicación y relación laboral con las autoridades educativas de CORDE (SEP)*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

8. *Califique usted su comunicación y colaboración con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar*

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

9. *El cumplimiento de funciones del personal que labora en el plantel la considera*

- a) Imprescindible
- b) Altamente importante

- c) Medianamente importante
- d) Escasamente importante
- e) Sin importancia

10. ¿Cómo califica usted su aportación al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

11. ¿Cómo califica usted su desempeño dentro del plantel educativo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

12. ¿Cómo califica usted su desempeño como personal administrativo y de apoyo del plantel educativo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

13. Mencione 3 aspectos en los que necesita mejorar el plantel educativo, explique brevemente su respuesta en cada caso: _____

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LA
FUNCIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL (3.2)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Identificar aspectos directivos que inciden en el clima organizacional del plantel educativo.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que implique la respuesta que usted considera refleja la realidad y conteste de forma breve y objetiva los cuestionamientos abiertos.

1. *¿Cómo definiría usted el liderazgo del director del plantel?*
 - a) Democrático (implica la participación de los integrantes en cuanto a asuntos de interés común)
 - b) Autoritario (toma decisiones e impone su criterio de forma unilateral)
 - c) De experto (domina-conoce todos o casi todos los procedimientos propios del plantel, desde lo académico hasta lo administrativo y de gestión)
 - d) Carismático (es su trato ameno hacia los componentes de la institución lo que hace que esta funcione eficientemente)

2. *¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa?*
 - a) *Altamente importante*
 - b) *Medianamente importante*
 - c) *Escasamente importante*

3. *Califique usted la comunicación del director con los docentes del plantel*
 - a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

4. *Califique usted la comunicación del director con el personal administrativo del plantel*
 - b) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

5. *Califique usted la comunicación del director con el comité de padres de familia*

c) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

6. *Califique usted la comunicación del director con los alumnos del plantel*

d) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

7. *Califique usted la comunicación del director con el personal de apoyo e intendencia del plantel*

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

8. *Califique usted la comunicación del director con las autoridades educativas de CORDE (SEP)*

b) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

9. *Califique usted la comunicación del director con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar*

b) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

10. *La delegación de funciones por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es...*

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

11. *Explique el porqué de su respuesta anterior:* _____

_____.

12. *La delegación de responsabilidades por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es...*

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente

13. Explique el porqué de su respuesta anterior: _____

_____.

14. ¿Cómo califica usted al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel?

e) Excelente

f) Bueno

g) Regular

h) Malo

15. Si pudiera usted modificar el funcionamiento directivo qué propuestas -constructivas- haría al responsable de dicha labor. (No más de 5 ni menos de 2 propuestas)

_____.

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DEL
FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO (3.1.2, 3.2 y 3.2.1)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: Manifestar a través de una reunión con docentes la forma de trabajo que se lleva a cabo dentro del Consejo Técnico Pedagógico del plantel.

Instrucciones: Antes de iniciar con el trabajo del día de hoy es necesario que conteste por medio del llenado de los siguientes datos:

NOMBRE: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____

EDAD: _____ SEXO: _____

EL trabajo que se llevará a cabo hoy consiste en la modalidad de “sesión de grupo”, para lo cual deberá leer detenidamente las cuestiones que se irán planteando y posteriormente contestarlas con toda honestidad. Se le recuerda que los datos proporcionados sólo son un requisito para este estudio y NO serán difundidos.

Una vez contestadas las cuestiones, se procederá a manifestar sus puntos de vista en un círculo de trabajo, donde el moderador marcará los tiempos y temáticas a desarrollar, por lo cual se requiere ser muy conciso con sus aportaciones. ¡Muchas gracias por su amable participación!

- 1. ¿Existe dentro del trabajo académico del plantel la dinámica de Consejo Técnico Pedagógico (CTP)?**
- 2. ¿Cuál es la frecuencia con la que se llevan a cabo las reuniones de dicho consejo?**

3. **¿Hay dentro del trabajo colegiado del CTP delegación de funciones y responsabilidades? En caso afirmativo explicar en qué consisten...**
4. **¿Sabe usted cuál es la normatividad oficial que rige el funcionamiento del CTP? En caso afirmativo mencione el nombre del documento y al menos 3 de sus lineamientos**
5. **De acuerdo al funcionamiento del CTP mencione por orden jerárquico (del más importante al menos importante) 4 aspectos que sean recurrentes en el trabajo colegiado**
6. **De acuerdo al funcionamiento del CTP mencione 4 temáticas recurrentes cuando se llevan a cabo las sesiones de trabajo**
7. **¿Existe algún registro escrito o bitácora donde se lleve nota de los avances, acuerdos y trabajos realizados por sesión?**
8. **Argumente en base a la siguiente estimación, con qué frecuencia se llevan a cabo de forma efectiva las acciones acordadas en los CTP**

Siempre: _____

Casi siempre: _____

Pocas veces: _____

Nunca: _____

9. **¿Existe algún aspecto que usted considere constituye una debilidad de CTP? En caso afirmativo realice una propuesta para mejorarlo...**

10. **En cuanto al carácter colaborativo del trabajo del CTP, considera usted que la actuación de sus compañeros es productiva...**

Siempre: _____

Casi siempre: _____

Pocas veces: _____

Nunca: _____

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE
VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA COMUNIDAD (3.1.3)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Definir desde la perspectiva de diversos actores externos, usuarios del servicio educativo el concepto que tiene en torno al vínculo que guardan con la escuela.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que implique la respuesta que usted considera refleja la realidad y conteste de forma breve y objetiva los cuestionamientos abiertos.

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

1. ¿Cuál es la frecuencia con que la escuela lo convoca a reuniones que tenga por finalidad darle a conocer asuntos relativos a la formación de su(s) hijo(s)?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca

2. ¿Con qué frecuencia asiste usted a dichas convocatorias?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces

- e) Nunca
3. Las reuniones que tienen que ver con asuntos académicos, calificaciones, rendimiento de su hijo(s) se llevan a cabo cada...
- a) Después de cada 2 meses
 - b) Cada 2 meses
 - c) Cada mes
 - d) Cada 15 días
 - e) No hay reuniones
4. Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo(s) se llevan a cabo cada...
- a) Cada inicio de semestre
 - b) Cada inicio de ciclo escolar
 - c) Cada 2 meses
 - d) De forma irregular
 - e) No hay reuniones
5. Marque con una X 3 temáticas que se tratan con frecuencia en las reuniones donde se deciden asuntos para mejorar las condiciones de educación de sus hijos...
- () Asuntos relacionados al dinero con que cuenta el plantel
 - () Asuntos relacionados a “bajar” apoyos para obras necesarias
 - () Asuntos relacionados al rendimiento de los alumnos
 - () Asuntos relacionados a la disciplina y problemáticas escolares
 - () Asuntos internos del buen funcionamiento del plantel
 - () Asuntos internos del mal funcionamiento del plantel
 - () Asuntos que tienen que ver con solicitar su apoyo económico para actividades de la escuela
 - () Asuntos que usted considera no son importantes en relación a la educación de sus hijos

6. ¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones?
- a) Todos
 - b) La mayoría de personas
 - c) Menos de la mitad
 - d) Muy pocos
 - e) Nadie
7. Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo...
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca
8. Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta...
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca
9. En las actividades culturales y/o cívicas que la escuela proyecta hacia la comunidad participa usted
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca

10. Realice usted 2 sugerencias que hagan que la comunidad se sienta vinculada de mayor forma a las actividades que genera el bachillerato

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL (4.1)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Identificar los aspectos propios de la infraestructura educativa que inciden en el buen funcionamiento institucional y de servicio por parte del plantel a sus usuarios.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que implique la respuesta que usted considera refleja la realidad y conteste de forma breve y objetiva los cuestionamientos abiertos.

1. Los salones del bachillerato de acuerdo a su opinión se encuentran en un estado...

- a) Excelentes
- b) Muy bueno
- c) Aceptable
- d) Regular
- e) Deficiente

2. El servicio de sanitarios que brinda el plantel educativo es...

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Aceptable
- d) Regular
- e) Deficiente

3. Marque con una X los servicios con los que cuenta el plantel educativo

- () Cooperativa
- () Laboratorio de computo

- () Salón de usos múltiples
- () Explanada cívica
- () Recipientes de basura
- () Alumbrado
- () Techado para la explanada
- () Agua potable
- () Luz eléctrica (instalaciones)
- () Enfermería o salón para servicios médicos
- () Áreas deportivas
- () Área de esparcimiento
- () Acceso pavimentado al plantel educativo

Especifique si existe algún otro que no haya sido colocado en el listado anterior:

4. Las condiciones dentro del aula para llevar a cabo las clases en cuanto al espacio son...

- a) Muy buenas
- b) Aceptable
- c) Regular
- d) Deficiente

5. ¿Existe alguna área dentro de la infraestructura del plantel que a su consideración haga falta o sea necesaria mejorar? Colóquela en la categoría que sea apropiada...

Aulas: _____

Dirección: _____

Baños: _____

Espacios recreativos: _____

Espacios deportivos: _____

Cooperativa: _____

Explanada: _____

Laboratorios: _____

Enfermería: _____

Salón de usos múltiples: _____

6. ¿Cómo calificaría usted al plantel educativo en materia de infraestructura?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Aceptable
- d) Regular
- e) Deficiente

7. ¿En qué medida considera usted que las instalaciones e infraestructura pueden contribuir a un mejor rendimiento académico?

- a) Bastante
- b) Medianamente
- c) Muy poco
- d) En nada

8. ¿Quién considera usted que debe ser el responsable de mejorar las condiciones y obtención de infraestructura del plantel educativo?

Marque con una X

- () Los docentes
- () La autoridad municipal
- () Los directivos
- () El comité de padres de familia

9. Mencione 2 obras en materia de infraestructura obtenidas durante los últimos dos años

10. Especifique por cuáles medios fueron construidas dichas obras

Obra 1: _____

- () Gobierno Federal
- () Gobierno Estatal
- () Gobierno Municipal
- () Comité de padres de familia
- () Mixto (Gobierno y padres)
- () Recursos propios del Bachiller
- () Iniciativa privada
- () Donación

En caso de no ser ninguno de las anteriores opciones; especificar:

Obra 2: _____

- () Gobierno Federal
- () Gobierno Estatal
- () Gobierno Municipal
- () Comité de padres de familia
- () Mixto (Gobierno y padres)
- () Recursos propios del Bachiller
- () Iniciativa privada
- () Donación

En caso de no ser ninguno de las anteriores opciones; especificar:

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

**INSTRUMENTO PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL (4.1.2)
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMTEPEC”**

Objetivo: *Determinar de qué forma funciona la gestión y a los principales actores de la misma dentro del centro educativo.*

Instrucciones: Encierre en un círculo la opción que corresponda a la respuesta correcta a los siguientes planteamientos o conteste a la pregunta abierta según sea el caso.

1. Existe algún departamento o persona encargada de llevar a cabo acciones encaminadas a la gestión institucional

a) Si b) No

2. En caso de una respuesta favorable, puede usted mencionar los 3 últimos logros en materia de gestión: _____

_____.

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted es prioritario alcanzar por medio de la gestión?

a) Incremento de matrícula

b) Crecimiento en infraestructura (aulas)

c) Crecimiento en infraestructura (espacios deportivos)

d) Infraestructura para llevar a cabo tutorías y asesorías

e) Vinculación con el nivel educativo superior inmediato

4. Existen convenios por parte de la institución con el sector productivo en torno a la comunidad

a) Si b) No

5. En caso de una respuesta favorable, puede usted mencionar brevemente en qué consiste uno de dichos convenios: _____

6. Dentro de la planeación institucional se toma en cuenta la proyección de la planeación para el ciclo escolar

- a) Siempre b) Con frecuencia c) Pocas veces d) No se aborda

7. Conoce usted algún programa de apoyo federal para el subsistema de BGO

- a) Si b) No

8. En caso de una respuesta favorable, puede usted mencionar el nombre del mismo y explicar brevemente en qué consiste:

9. Conoce usted algún programa de apoyo estatal para el subsistema de BGO

- a) Si b) No

10. En caso de una respuesta favorable, puede usted mencionar el nombre del mismo y explicar brevemente en qué consiste:

11. Conoce usted algún programa de apoyo municipal para el subsistema de BGO

- a) Si b) No

12. En caso de una respuesta favorable, puede usted mencionar el nombre del mismo y explicar brevemente en qué consiste:

Nota:

Su opinión es muy importante para mejorar los servicios que esta Institución de carácter Público le presta a la ciudadanía. ¡Gracias por su tiempo y atención!

PROCEDIMIENTO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

Una vez que ya han sido definidos los aspectos contextuales del lugar donde se llevará a cabo la propuesta y todos los elementos teóricos que a ella conciernen, en esta parte del trabajo de investigación corresponde dar a conocer cuál será la dinámica que orienta la elaboración de los instrumentos antes presentados.

El primer paso fue realizar un estudio acerca de la RIEMS en torno a los elementos funcionales mínimos que debe cumplir una Institución Educativa del nivel Medio Superior, siendo que ello podría brindar una orientación sobre los elementos necesarios a diagnosticar su presencia o ausencia según fuera el caso. Una vez revisados los documentos oficiales de esta política pública, se procedió a la cuantificación de los recursos humanos con que la IE en cuestión cuenta, porque los integrantes al interior y exterior de la misma habrán de ser en quienes se oriente el diagnóstico ya que poseen información de primera mano en torno a los aspectos que aquí se pretenden valorar.

Ya hechos los dos anteriores pasos se procedió a la elaboración de instrumentos diversos; previa lectura y acopio de información en torno al diseño de los mismos para que pudieran ser objetivos y “accesibles” al público al que irían dirigidos, cabe hacer mención que ya se han manifestado 4 categorías de instrumentos en este capítulo y a modo de “dar oportunidad de profundizar en la opinión(es) a recabar se han diseñado instrumentos mixtos” (Ídem. INITE. 2009. Pág. 201), los cuales no responden a una estructura única de cuestionario, escala de gustos u opciones múltiples, siendo que la utilización variada de estos elementos en un solo instrumento tiende a hacer ágil y práctico el mismo.

Previo a la aplicación de los instrumentos se inició una fase de gestión interna para lograr la aplicación de los mismos, proponiendo la necesidad de un diagnóstico institucional en reunión de Consejo Académico del plantel, obteniendo aprobación unánime a dicha propuesta, especificando que no constituía una

evaluación ni una medida de “castigo o correctiva” al interior de la IE, por el contrario, este ejercicio era una pauta importante a seguir para la posterior implementación de las practicas emanadas de la RIEMS, mismas que se mencionan en el capítulo I de este documento. Después de esta fase inicial de motivación y sensibilización frente a un diagnostico que permita valorar ¿Cómo se están haciendo las acciones inherentes al funcionamiento del BGO? Se procedió a la fase de aplicación de los instrumentos mixtos, los cuales fueron contestados y devueltos de acuerdo al siguiente cronograma:

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
DIAGNOSTICO DE LA IMPLEMENTACION DE LA RIEMS
BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “OMETEPEC”**

INSTRUMENTO	DIRIGIDO HACIA...	FECHA DE ENTREGA (2010)	FECHA DE DEVOLUCIÓN (2010)	PORCENTAJE DE RESPUESTA
01. Planificación institucional <i>Mixto integrado por: (-), (*) y (+)</i>	Directivos Docentes Adivtos.	1 de junio	1 de junio	En el rango de 99%
02. Organización institucional <i>Mixto integrado por: (-), (*) y (+)</i>	Directivos Docentes Adivtos.	4 de junio	4 de junio	En el rango de 99%
03. Función directiva institucional <i>Mixto integrado por: (-), (*) y (+)</i>	Directivos Docentes Adivtos. Padres de familia	7 de junio	9 de junio	En el rango de 99%
04. Funcionamiento del Consejo Técnico Pedagógico <i>Mixto integrado por: (=) y (+)</i>	Directivos Docentes 1 Adivto.	11 de junio	11 de junio	En el rango de 99%
05. Evaluación de Planes y Programas de Estudio (PPE) <i>Mixto integrado por: (-), (</i>	Directivos Docentes	14 de junio	14 de junio	En el rango de 99%

*) y (+)				
06. Gestión Institucional Mixto integrado por: (-), (*) y (+)	Directivos Docentes Activos. Padres de familia	17 de junio	de 21 de junio	En el rango de 99%
07. Procesos docentes, directivos y administrativos Gestión Institucional Mixto integrado por: (-), (*) y (+)	Directivos Docentes Activos.	24 de junio	de 24 de junio	En el rango de 99%
08. Uso del mobiliario de la institución Mixto integrado por: (-) y (+)	Padres de familia Alumnado	24 de junio	de 28 de junio	En el rango de 99%
09. Vinculación con la comunidad Mixto integrado por: (-), (*) y (+)	Padres de familia	24 de junio	de 28 de junio	En el rango de 99%
10. Infraestructura institucional Gestión Institucional Mixto integrado por: (-), (*) y (+)	Padres de familia alumnado	29 de junio	de 30 de junio	En el rango de 99%

SIMBOLOGÍA APLICADA A CADA INSTRUMENTO

El respectivo instrumento para acopio de información tiene una orientación en cuanto a su composición, la categoría a la que pertenece cada uno se representa de la siguiente forma en la anterior tabla:

- Cuestionario de preguntas abiertas (-)
- Escala Likert (*)
- Cuestionario de preguntas con opción múltiple (+)
- Sesiones de grupos (focus groups) (=)
- Instrumento mixto. **Mixto integrado por:**

Por lo anterior, se puede ver que en su mayoría los instrumentos responden a una composición de carácter mixto, la aclaración acerca de los mismos ha sido hecha previamente en este capítulo.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

13ª Generación

Capítulo IV ANALÍISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resumen del capítulo:

En esta parte de la investigación se lleva a cabo el análisis puntual y de aquellos instrumentos aplicados y sus respectivos resultados al haber sido resueltos por los sujetos en cuestión. Los elementos obtenidos de forma cuantitativa se expresan de forma cualitativa para poder agotar los enfoques descritos en el marco teórico de la investigación y cumplir la finalidad del diagnóstico: tener datos o información útil a la Institución Educativa para la posterior implementación e los elementos operativos de la RIEMS.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

INTRODUCCIÓN:

El capítulo anterior comprendió la mención de los sujetos, instrumentos y procedimientos empleados a efecto del presente diagnóstico de la política pública RIEMS en un centro de trabajo de Nivel Medio Superior específico.

En esta parte de la investigación se lleva a cabo el análisis puntual y de aquellos instrumentos aplicados y sus respectivos resultados al haber sido resueltos por los sujetos en cuestión. Antes de pasar a la parte referente a la interpretación y vinculación de datos, es importante recordar la tabla de los elementos que fueron evaluados en torno al diagnóstico institucional:

Cuadro de concentrado por categorías

ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS
2. Dinámicas en el aula	2.1. De la proyección educativa: calidad. 2.2. Organización de la IE 2.3. Medio o clima escolar	3.1.1. Curriculum. Marco Curricular Común (MCC) 3.1.2. Trabajo orientado a la RIEMS 3.1.3. Desarrollo de competencias genéricas
4. Movilidad de espacios	4.1. Medios, espacios y recursos de todo tipo	2.1.1. Uso de las instalaciones y recursos
5. Reuniones de diversa índole	5.1. De la Comunidad educativa: el papel del docente.	3.1.1. Desarrollo de la planta docente 3.1.2. Reuniones de consejo técnico-

	5.2. Organización de la IE	pedagógico 3.1.3. Reuniones con Comité de padres de familia y autoridades 3.2.1. Trabajo colegiado en torno a Competencias 3.2.2. Vinculación con sector productivo
6. Uso de materiales y servicios	4.1. Medios: espacios y recursos de todo tipo 4.2. Organización educativa	4.1.1. Espacios para orientación, tutoría y atención a los alumnos. 4.1.2. Profesionalización de la gestión. Para obtener recursos 4.2.1. Institucionalización de orientación, tutoría y atención a los alumnos.
7. Transparencia de los propósitos	5.1. Proyecto educativo: calidad, totalidad, integralidad, adecuación.	5.1. Valorar los siguientes elementos: - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Planeación operativa - Planeación estratégica - Evaluación institucional

		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del presupuesto - Asignación de recursos - Procedimientos - Reglas
--	--	--

De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo II esta propuesta de diagnóstico es una iniciativa de evaluación complementaria y secuencial en función al quehacer del Bachillerato en cuestión, por ello, los aspectos que se sujetaran de forma puntual al diagnóstico son:

- g. Conocer cuáles son los aspectos de la RIEMS que se han implementado en el BGO “Ometepec”
- h. Comprender de qué forma dicha política pública ha impactado al funcionamiento institucional
- i. Identificar los elementos que se necesita implementar para reforzar las prácticas educativas que se están llevando a cabo, sin perder de vista las orientaciones de la RIEMS, **aunque este estudio solo establece las pautas de un diagnóstico, la información recabada en el mismo permite hacer esta aportación, aclarando que no es un componente a considerar en el espíritu de esta investigación, sin embargo podría servir para posteriores estudios a realizarse en este plantel,**
- j. Determinar si las políticas institucionales (filosofía-ideario) están de conformidad con lo dispuesto por la RIEMS
- k. Elaborar un informe que contemple de forma integral cómo está funcionando la IE en relación a lo esperado por la RIEMS y
- l. Informar a la comunidad educativa los resultados del diagnóstico, contribuyendo con ello a la posterior determinación de acciones viables a seguir. (Ver observación anterior del inciso c)

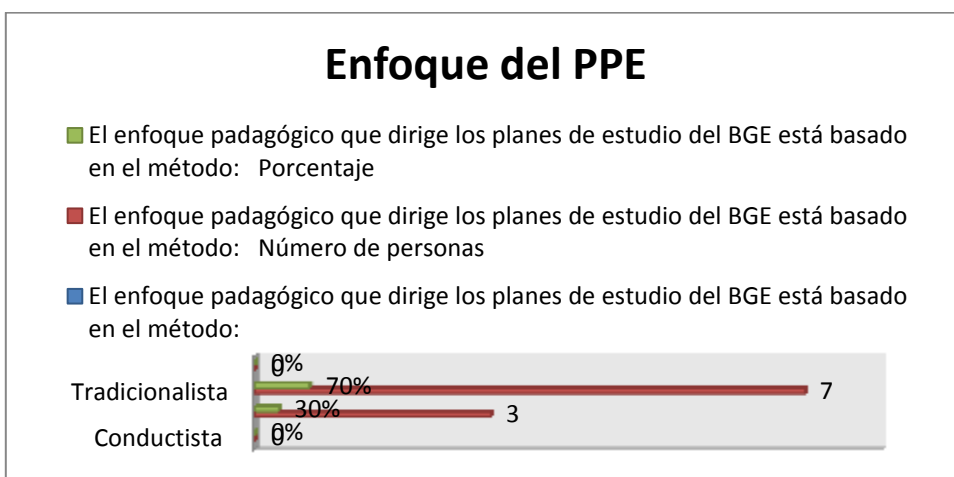
A continuación se anexa el resultado de la aplicación de los instrumentos ya descritos en el capítulo III, se hace el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos, finalizando con la interrelación de elementos que para efectos de la presente propuesta pueden brindar información valiosa para posterior toma de decisiones (*limitante de este caso y quedando abierto como objeto de otro estudio*) de carácter institucional que coadyuven a la calidad educativa del plantel en cuestión.

El análisis por desarrollar guarda una lógica recurrente, lo anterior para evidenciar resultados concernientes a los denominados **elementos a diagnosticar**, los cuales constituyen una categoría para efectos de ordenamiento de la información, posteriormente la vinculación de carácter propio de esta categoría con las llamadas **microvariables**, siendo estas, **aspectos o subcategorías que especifican de manera puntual algún aspecto intermedio de los elementos a diagnosticar y que emanan de la normatividad vigente, recomendaciones planteadas en los Acuerdos Secretariales y componentes propios de la Administración de Instituciones Educativas de carácter público (en este caso) que bien podrían aplicarse a diversas instituciones pertenecientes a este nivel educativo y subsistema estatal**, finalmente, los **rasgos específicos** constituyen los ítems en particular y que conciernen al plantel educativo, siendo estos últimos estudiados a profundidad y contribuyendo en al análisis a ser la etapa final del proceso y sin embargo estos rasgos serán los que posteriormente se vincularan entre sí, escapando incluso a las dos categorías que les preceden y han sido ya descritas; la vinculación de los **rasgos específicos (a criterio de esta propuesta)** brindan datos e información de amplio contenido para dar carácter de “Integral” al diagnóstico aquí expresado y como estrategia de presentación se presenta al lado derecho de estos el listado de elementos implicados en el instrumento respectivo del rasgo descrito.

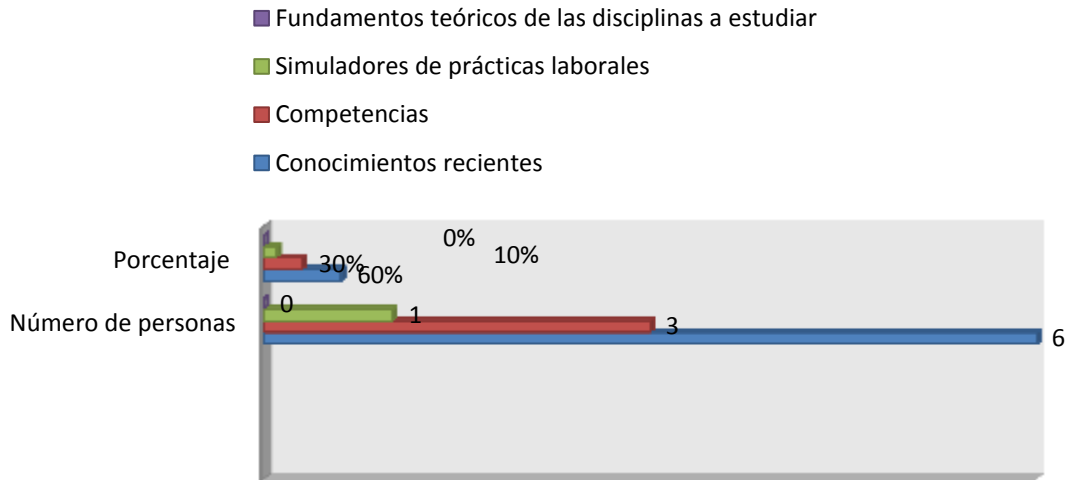
ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el
---------------------------------	-----------------------	---------------------------	---------------------------------

			instrumento para recopilación de información
1. Dinámicas en el aula	2.1. De la proyección educativa: calidad.	1.1.1 Curriculum. Marco Curricular Común (MCC)	-Enfoque pedagógico PPE -Prioridad PPE -Competencias Genéricas -Competencias Disciplinarias -Contenidos PPE -Concepto Horizonte de búsqueda -Aplicación PPE -Aplicación MOEVA -Uso de bibliografía sugerida

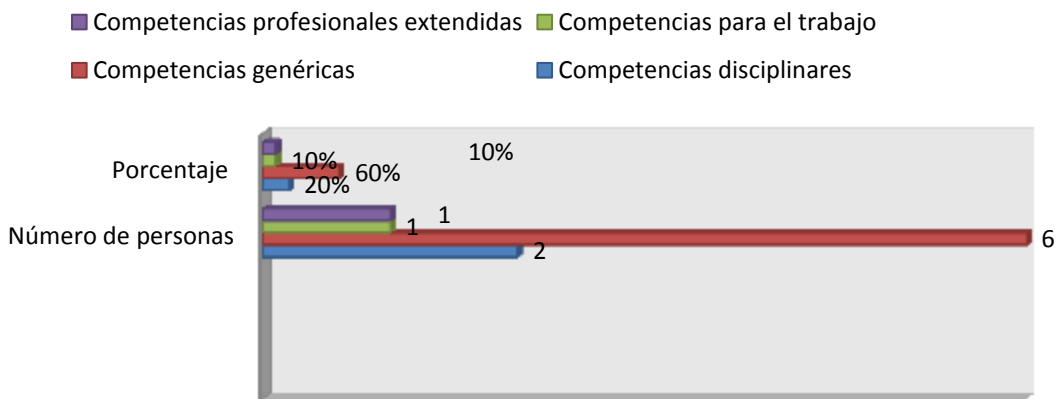
**GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE LOS PPE
10 docentes encuestados**



Los planes y programas de estudio tienen como prioridad el aprendizaje basado en:



Son aquellas competencias a desarrollar, aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios; relevantes a lo largo de la vida:

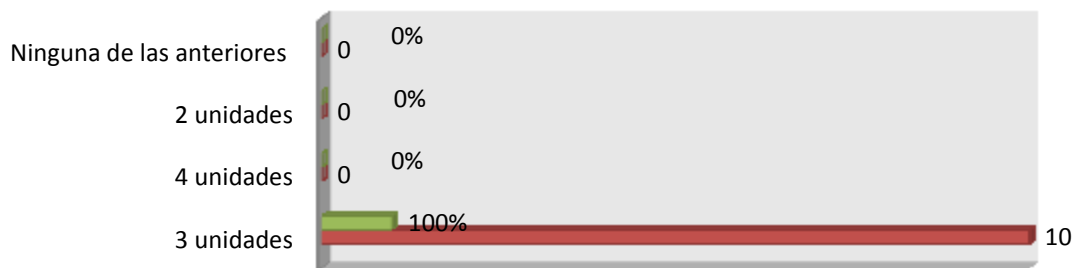


Son aquellas competencias a desarrollar cuyo margen de aplicación es concerniente a una asignatura de manera específica



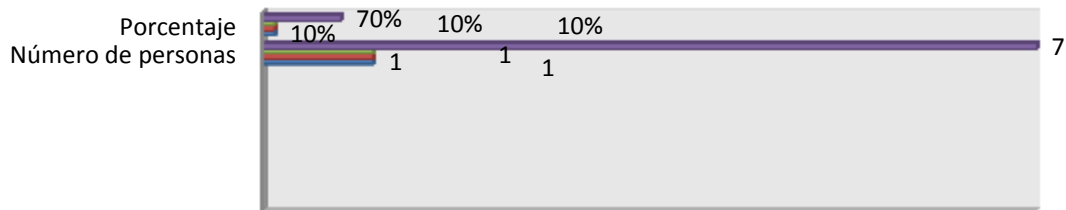
Dosificación temática

- Los contenidos de los planes y programas de las asignaturas del BGE están divididos en: Porcentaje
- Los contenidos de los planes y programas de las asignaturas del BGE están divididos en: Número de personas
- Los contenidos de los planes y programas de las asignaturas del BGE están divididos en:



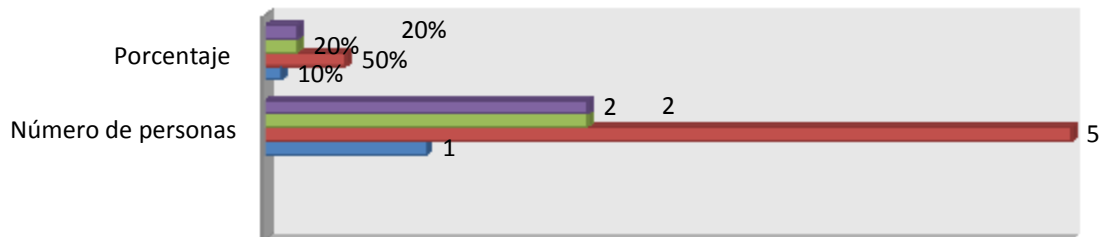
¿A qué se refiere el término horizonte de búsqueda?

- A los ejes temáticos de una sesión, unidad y curso
- A localizar los principales impedimentos del proceso enseñanza - aprendizaje
- A la bibliografía sugerida para el alumno
- A los materiales de apoyo que tendrá que utilizar el docente

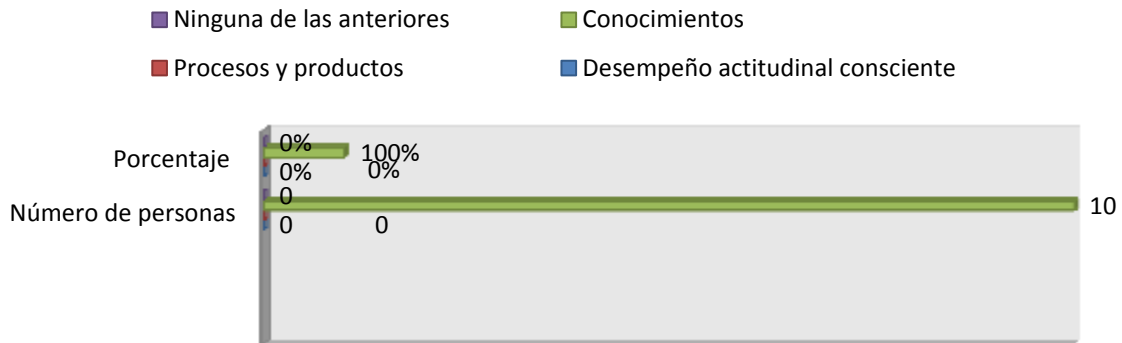


¿Con qué frecuencia lleva usted a cabo las actividades de aprendizaje sugeridas dentro de las secuencias didácticas?

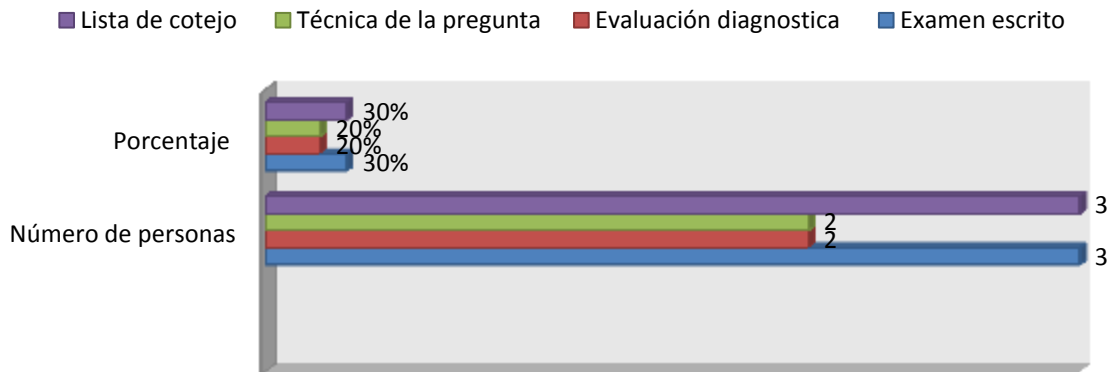
- Nunca
- Muy pocas veces
- En su mayoría
- Siempre



El aspecto correspondiente a los conceptos y definiciones propias de una disciplina, de acuerdo al MOEVA se evalúa dentro de:



¿En cuál de las siguientes actividades de evaluación considera que valore cualitativamente el desempeño del alumno?

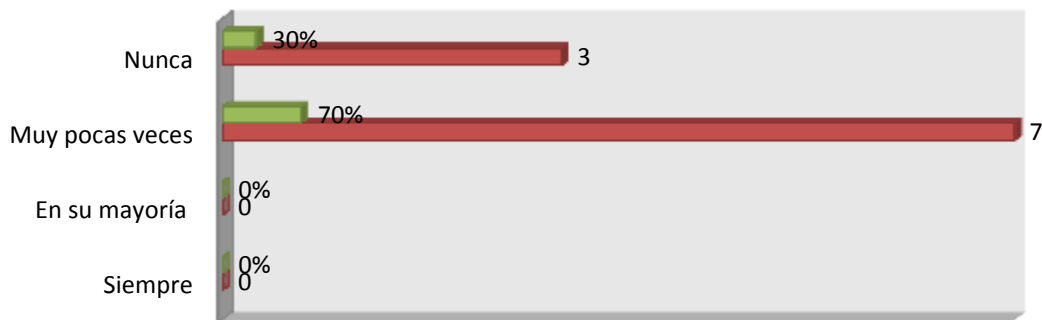


Uso de Sugerencias bibliográficas

■ ¿Con que frecuencia emplea usted la bibliografía para el docente sugerida al final de las secuencias didácticas? (y explique brevemente el por qué de su respuesta) Porcentaje

■ ¿Con que frecuencia emplea usted la bibliografía para el docente sugerida al final de las secuencias didácticas? (y explique brevemente el por qué de su respuesta) Número de personas

■ ¿Con que frecuencia emplea usted la bibliografía para el docente sugerida al final de las secuencias didácticas? (y explique brevemente el por qué de su respuesta)



Análisis cualitativo de las Dinámicas en el aula.

Este elemento sujeto a análisis se conforma por la microvariable concerniente a la **calidad educativa** y se enfoca específicamente al denominado **Marco Curricular Común**, que es uno de los ejes de la RIEMS (Acuerdo Secretarial 442. (2008). SEP). Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

En cuanto al **enfoque de los planes y programas de estudio y las prioridades del mismo**, el docente no demuestra una comprensión exacta del sustento teórico que estos implican, dado lo anterior, existen prácticas tradicionalistas en las aulas, es común que se adopte un enfoque centrado en el quehacer docente y no en las actividades que el alumno desarrolla, lo anterior en virtud de la necesidad de hacer que el alumno asuma un rol activo, participación conciente y generación de conocimientos a partir de los denominados **horizontes de búsqueda**, en relación a este último, los docentes conocen la dosificación y concepto teórico del término, sin embargo se deduce una relación de “dependencia” en torno al papel del docente activo frente al oyente o alumno pasivo. Uno de los elementos emanados del anterior párrafo demuestra una

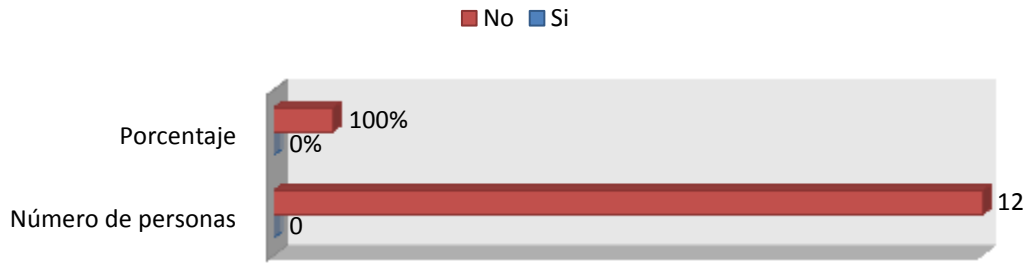
premisa importante: *con frecuencia se conocen los componentes teórico-conceptuales de los elementos constitutivos de los Planes y Programas de Estudio (PPE), sin embargo, en el terreno operativo, se incurre en prácticas discordantes entre lo que el profesor sabe y cómo lo lleva a cabo.* Por otra parte, existe un conocimiento concreto por parte de la mayoría en función a las Competencias Genéricas y Disciplinarias (RIEMS 2008) y los contenidos de los PPE, evidentemente en un 50% de los casos los docentes indican aplicar “al pie de la letra” los PPE, sin embargo ante esto surgen dos cuestionamientos: **¿cuál es el método que los docentes siguen cuando deciden cambiar las actividades rescritas en los PPE? y ¿son concordantes con el enfoque por competencias los cambios que llevan a cabo el 50% de la plantilla docente?** Si se remite al planteamiento inicial del presente análisis, se puede ver que las posibilidades que estos cambios estén de conformidad con los propósitos de un enfoque por competencias son limitados; evidencia de lo anterior es la vinculación que se puede establecer con las respuestas obtenidas acerca del conocimiento del MOEVA, porque existe mayor incidencia de respuestas correctas en el componente de evaluación de los elementos teóricos-conceptuales frente a los aspectos referidos a procesos y productos, siendo que las tres esferas que implica el enfoque por competencias conciernen a conocimientos, desempeños y actitudes, por lo anterior, el desconocimiento, omisión en el desarrollo del proceso de aprendizaje y exclusión en los criterios evaluatorios se puede derivar en la siguiente conclusión: **el elemento de calidad educativa no está siendo alcanzado por la plantilla docente porque las dinámicas en el aula oscilan entre prácticas tradicionales, prácticas basadas por competencias sin conocimiento de sustento teórico-metodológico y pautas operativas para su desarrollo, investigación para profundización de contenidos y aplicación de estrategias que potencien aprendizajes (ver instrumento de uso de la bibliografía sugerida, sonde solo se apegan a las recomendaciones hechas, sin buscar fuentes informativas alternas) y finalmente, la evaluación que implicaría una de las fases concluyentes del proceso es una actividad**

limitada a lo que sabe el alumno en función a una curricula eminentemente conceptual.

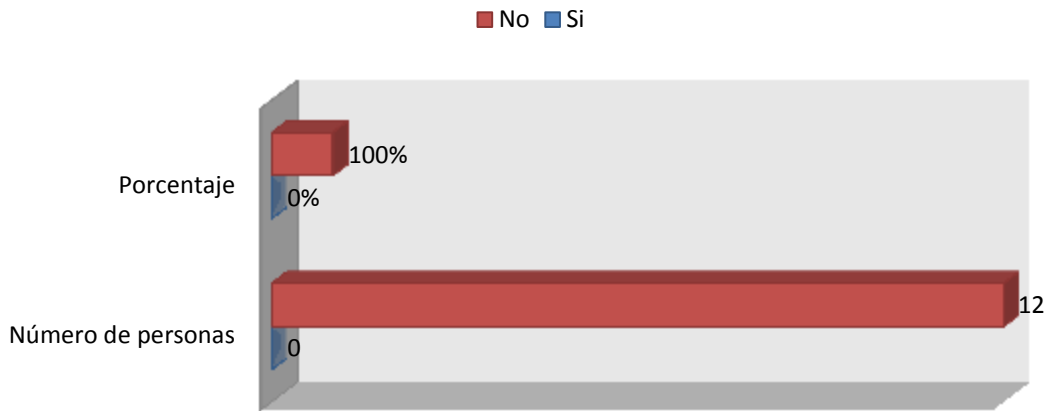
ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el instrumento para recopilación de información
1. Dinámicas en el aula	1.2. Organización de la I.E. y 1.3 Medio y clima escolar	1.2.1. Trabajo orientado hacia la RIEMS	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama visible - Manual de funciones - Reglamento para alumnos, personal que labora en IE y comité padres de familia - Recursos materiales de la institución son los adecuados para brindar un servicio de calidad a los usuarios - Instalaciones de la Institución Educativa - Espacios para tutorías Espacio para orientación-asesorías

GRÁFICA DE ORGANIZACIÓN DE LA I.E. Y CLIMA ESCOLAR
12 personas: docentes y directivos encuestados

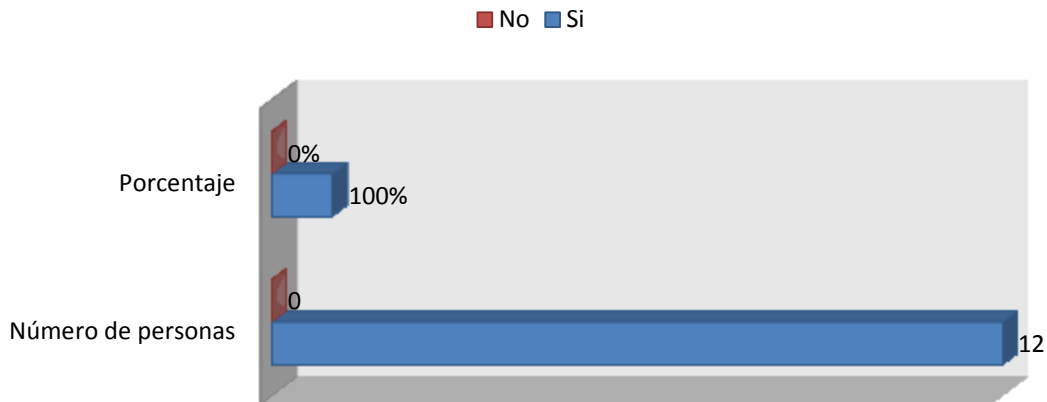
La institución cuenta con organigrama visible para TODOS



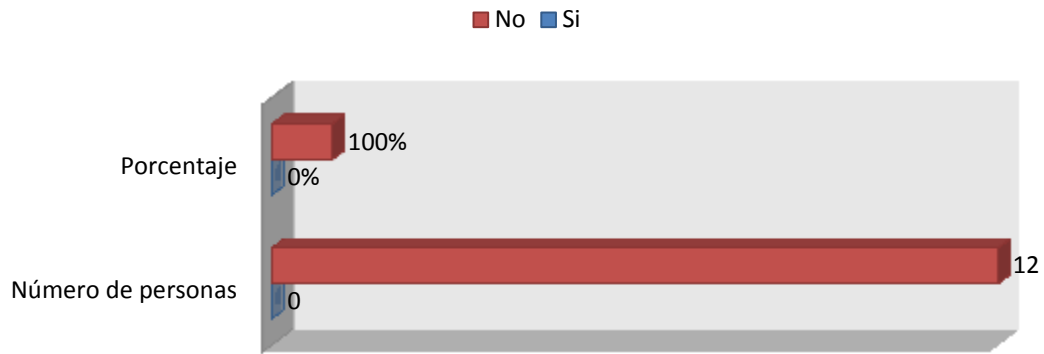
La institución cuenta con un manual de funciones



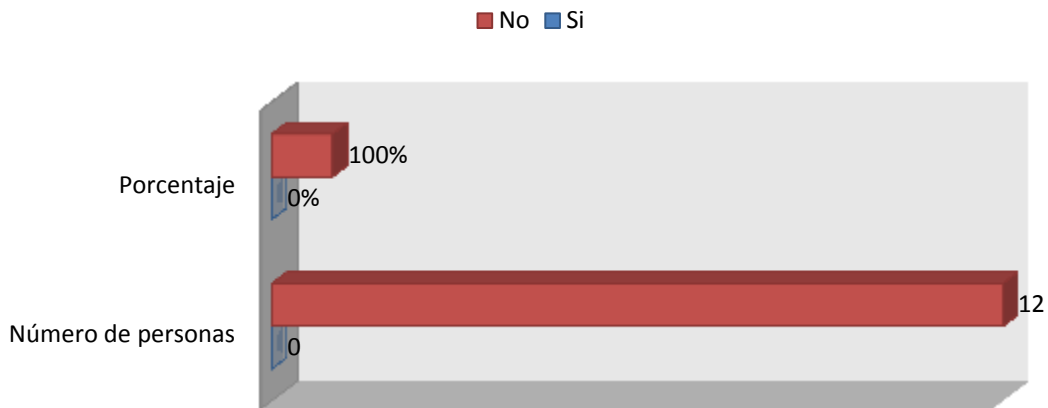
La institución cuenta con reglamento para alumnos



La institución cuenta con reglamento para docentes, personal administrativo y personal de apoyo



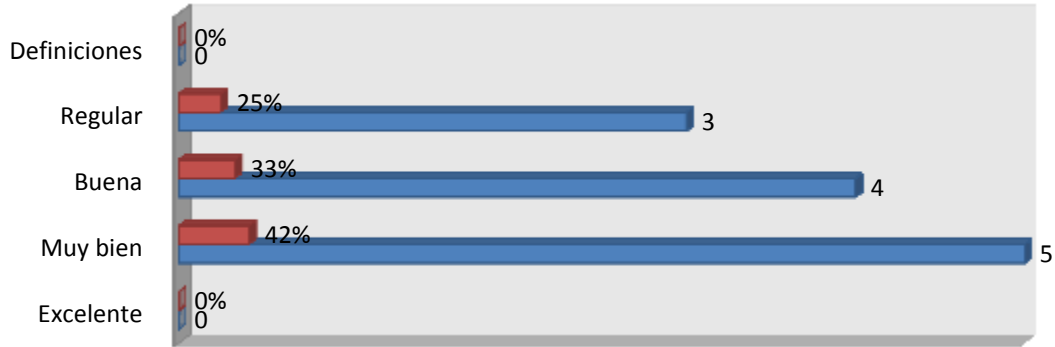
La institución cuenta con reglamento para comité de padres de familia



Recursos materiales y su servicio

■ Considera usted que los recursos materiales de la institución son los adecuados para brindar un servicio de calidad a los usuarios . Porcentaje

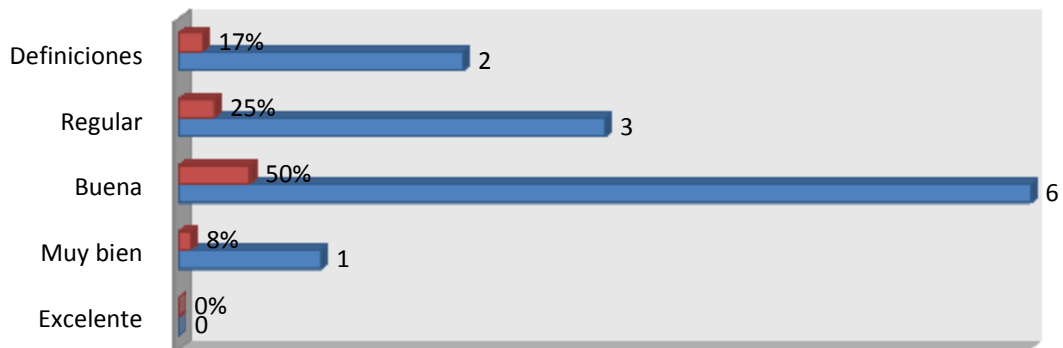
■ Considera usted que los recursos materiales de la institución son los adecuados para brindar un servicio de calidad a los usuarios . Número de personas

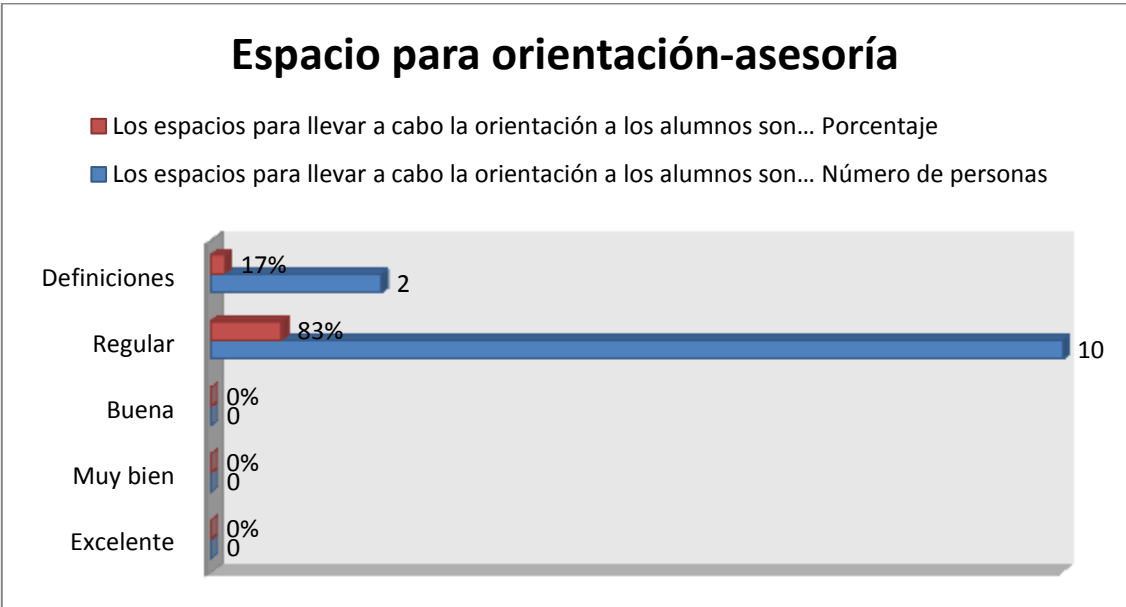
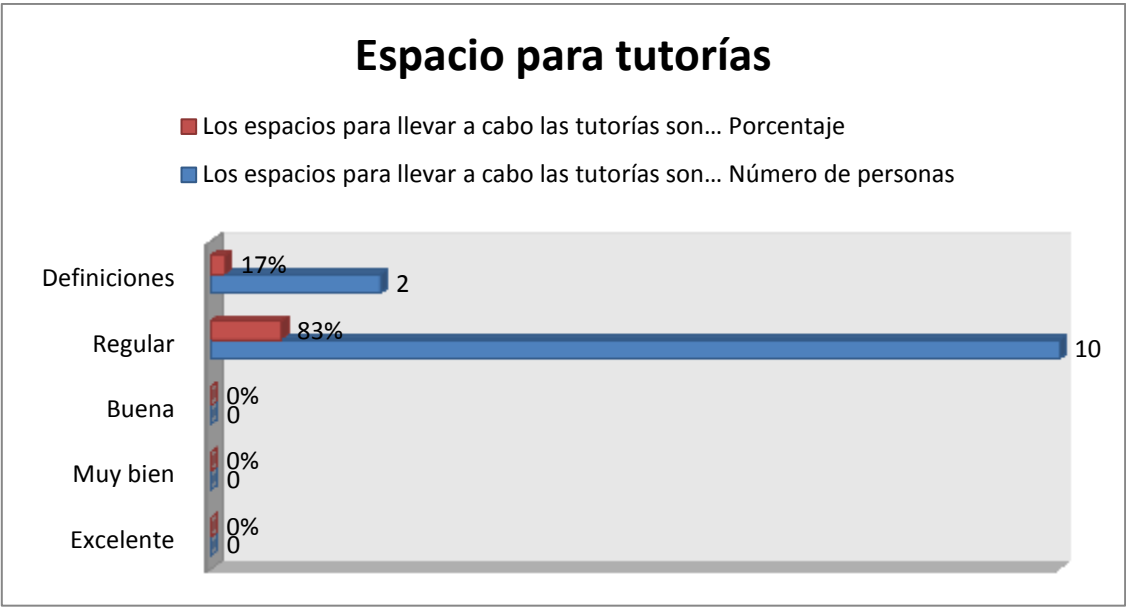


Instalaciones I.E.

■ Cómo calificaría usted las instalaciones de la Institución Educativa. Porcentaje

■ Cómo calificaría usted las instalaciones de la Institución Educativa. Número de personas





Análisis cualitativo de las Dinámicas en el aula.

Este elemento sujeto a análisis se conforma por la microvariable concerniente a la **organización de la I.E.** y se enfoca específicamente al denominado **medio y clima escolar**. Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

Esta parte del estudio se enfoca en elementos complementarios a la anterior sección, dado que la calidad educativa tiene diversas vertientes susceptibles al estudio de un diagnóstico; las interacciones entre individuos que conforman una institución de carácter educativo (y en general) se deben regular por medio de la existencia, observancia y apego a **reglamentos**, los cuales se conceptualizan como lineamientos de carácter obligatorio para quienes forman parte de un colectivo, en este caso comunidad escolar, estos tienen relación directa con los **manuales de funciones**, cuya finalidad estriba en “agilizar, delimitar y asignar responsabilidades a los individuos en función del proyecto institucional del que son parte”, ambas instancias se manifiestan de forma observable en **el organigrama institucional**. Los instrumentos aplicados arrojan como evidencia la falta de estos tres elementos, salvo el caso del **reglamento de alumnos**, mismo que existe por conducto de la autoridad educativa competente: SEP Puebla y Subsecretaría de Educación Media Superior, el cual ha sido adaptado, enriquecido y actualizado en virtud de acontecimientos institucionales que emanan de las interrelaciones entre docentes y alumnos preponderantemente, evidenciando una fundamentación de carácter prescriptivo y coercitivo. El presente diagnóstico deja abierta la posibilidad de generar un **manual de funciones y organigrama** dado que como subsistema educativo no existe al momento del presente estudio. Los anteriores aspectos on eminentemente concernientes a la calidad de los servicios educativos, dado que la claridad en los procedimientos, funciones y responsabilidades permite un funcionamiento institucional eficiente.

Los recursos materiales a consideración de la población muestra se encuentran en buen estado, **al igual que las instalaciones**, ambas partes repercuten en el medio y clima escolar porque permite generar prácticas laborales más propicias y posibilita el funcionamiento óptimo de los integrantes del plantel educativo.

En cuanto a los espacios para actividades de **tutoría y asesoría académica** se consideran en estado regular, lo anterior en función que estos espacios son utilizados de forma alternativa para diversas actividades, no existen

con fines específicos, por ejemplo: *se hizo una división en el espacio de la dirección (cubículo) para atención de estas dos actividades, sin embargo los horarios son cambiantes debido a las actividades que diariamente se modifican, un caso que manifiesta esto con claridad es: cuando se convoca a una reunión extraordinaria a padres de familia; si en ese momento hay alguna actividad de asesoría o tutoría, se procede a suspenderla para que los convocados a reunión puedan trabajar y los alumnos no tomen parte de los temas ahí expuestos.*

En conclusión, **los servicios educativos que brinda la escuela están cimentados en los objetos de estudio ya descritos y analizados, dado que la atención y percepción de quienes laboran en el plantel es directamente proporcional al clima (escolar) institucional y el uso de los medio existentes. La percepción de la plantilla institucional refleja carencias de pautas necesarias para un buen desempeño operativo, aprovechamiento de los recursos existentes y atención a los usuarios de los servicios ofertados.**

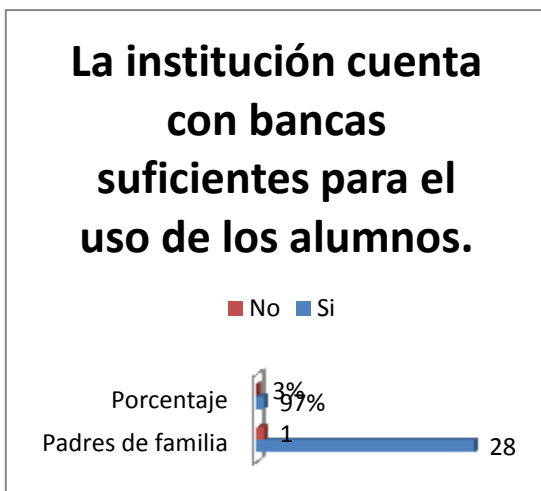
Sintetizando el anterior apartado y el presente: **los elementos académico-pedagógicos ya descritos, la organización y clima escolar definirán en gran medida la calidad del servicio brindado, la demanda de usuarios frente a la oferta educativa y posterior desarrollo individual de quienes conforman el plantel educativo, esto en relación directa a los logros de alumnado, implicación de docentes, administrativos, padres de familia y sociedad civil.**

ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el instrumento para recopilación de información

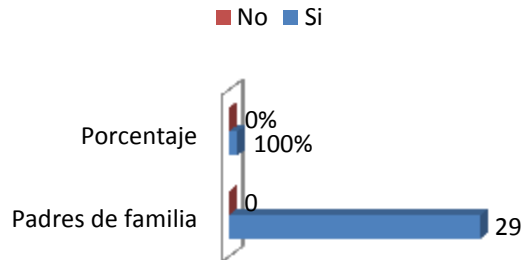
2. Movilidad de espacios	2.1 Medios, espacios y recursos de todo tipo	2.1.1. Uso de las instalaciones y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Bancas suficientes para el uso de los alumnos - Pizarras por cada aula - Estado en que se encuentran las computadoras - ¿Cuenta la institución con internet para uso del mismo? - Frecuencia se utiliza el internet uso del mobiliario existente en el plantel
--------------------------	--	--	---

GRÁFICA DE USO DEL MOBILIARIO

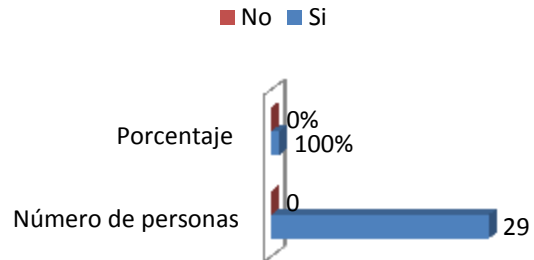
29 alumnos y 29 padres de familia encuestados



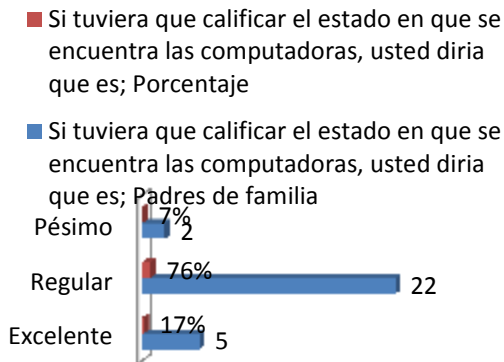
¿Cuenta la institución con pizarras por cada aula? (padres)



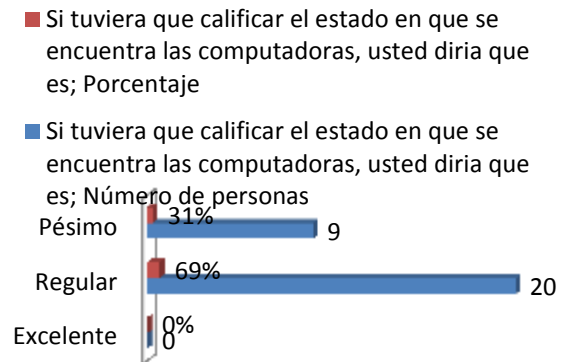
¿Cuenta la institución con pizarras por cada aula? (alumnos)



Equipo de computo (estado-padres)



Equipo de computo (estado-alumnos)

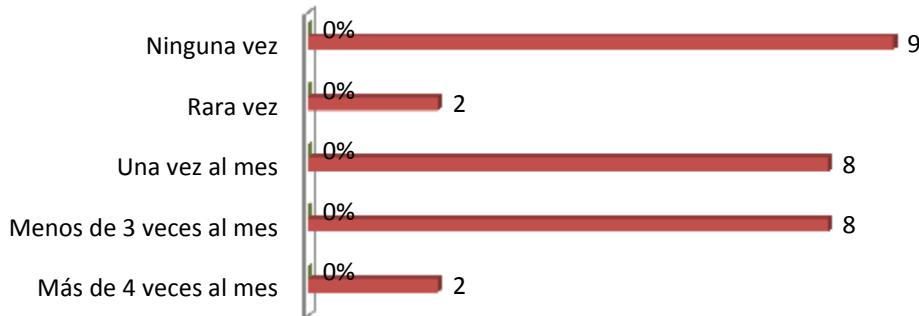


Uso computo de los alumnos

■ ¿Con que frecuencia al mes utilizan las computadoras para impartir sus clases los docentes? (Clase que no sean de la asignatura de informática) Porcentaje

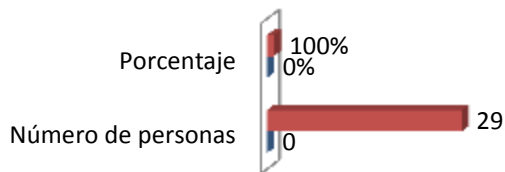
■ ¿Con que frecuencia al mes utilizan las computadoras para impartir sus clases los docentes? (Clase que no sean de la asignatura de informática) Número de personas

■ ¿Con que frecuencia al mes utilizan las computadoras para impartir sus clases los docentes? (Clase que no sean de la asignatura de informática)



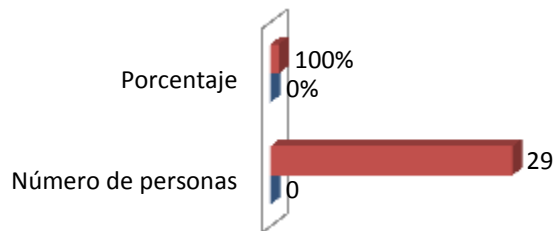
¿Cuenta la institución con internet para uso del mismo? (padres)

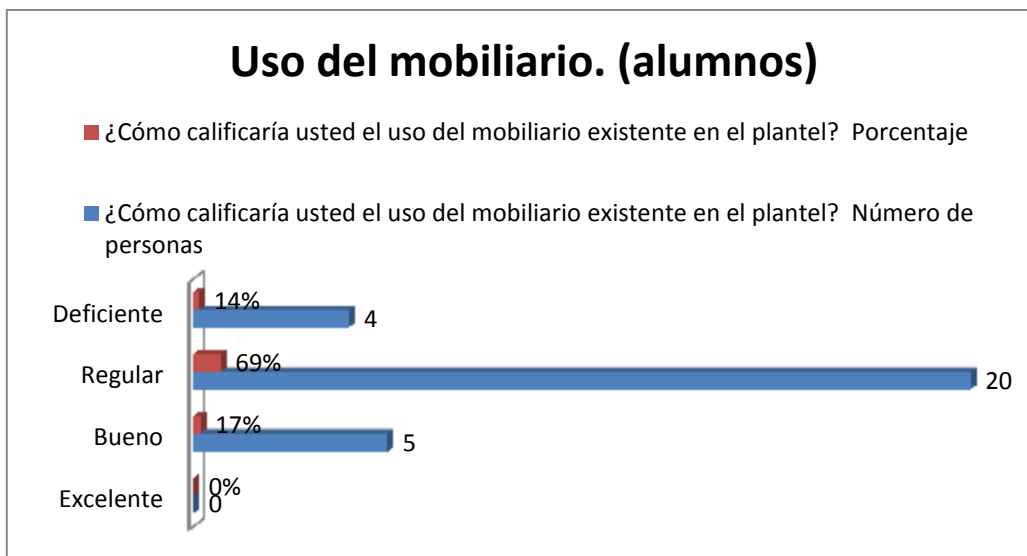
■ No ■ Si



¿Cuenta la institución con internet para uso del mismo? (alumnos)

■ No ■ Si





Análisis cualitativo de movilidad de espacios.

Este elemento sujeto a análisis se conforma por la microvariable concerniente a **medios, espacios y recursos del plantel** y se enfoca específicamente al denominado **uso de instalaciones y recursos**. Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

Este es un instrumento aplicado a dos sectores diversos; padres de familia y población estudiantil, lo anterior en virtud de poder percatarse de ópticas distintas frente a indicadores específicos, la finalidad inherente como es parte del análisis por parte de los denominados **usuarios directos (alumnos) y usuarios indirectos (padres de familia)**.

Los recursos constituyen un activo de gran importancia en cualquier institución, en el caso del Bachillerato General en cuestión se demuestra que los resultados arrojan datos importantes, dichos datos se categorizarán en dos aspectos: **en los que existe convergencia y otros que manifiestan visiones divergentes**.

Existe una versión convergente en relación al número de bancas y pizarrones con que cuenta el plantel, este mobiliario se encuentra en uso diario para objeto de impartición de clases y actividades diversas que ofrece el plantel; por ejemplo: asesorías, tutorías y reuniones de diversa índole. Ambos sectores

encuestados coinciden en la ausencia de internet y su subsecuente utilización con fines comunes.

Por otra parte, las variables divergentes se manifiestan en cuanto al uso del equipo de cómputo y su estado, mientras que los padres de familia aprecian (mayormente) un funcionamiento y estado óptimo de este activo o recurso didáctico –si se habla del acto educativo-, los alumnos manifiestan que el estado de dicho elemento es regular, por lo cual existen carencias, uso intermitente y difieren de la visión de los usuarios indirectos o padres de familia. Este factor es susceptible a un análisis a profundidad, dado que las tendencias educativas actuales refieren que las habilidades digitales constituyen un criterio indispensable para mejorar el logro académico del alumnado, la comunidad estudiantil (de igual forma) reclama este tipo de servicios, ya sea para efectos de tareas, trabajos investigaciones o por simple distracción. Una de las explicaciones probables por las cuales los padres de familia ponderan de manera diferente el presente elemento se puede encontrar (con gran probabilidad) en los índices de escolaridad descritos en capítulos anteriores.

ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el instrumento para recopilación de información
---------------------------------	-----------------------	---------------------------	--

<p>3. Reuniones de diversa índole</p>	<p>5.1. De la Comunidad educativa: el papel del docente.</p>	<p>3.1.1. Desarrollo de la planta docente</p>	<p>Aplicado a docentes y directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de conflictos - Calidad de comunicación entre docentes, directivos, administrativos, padres de familia, autoridades de gobierno y C.P.F - Cumplimiento de funciones - Clima organizacional - Autoevaluación del desempeño. <hr/> <p>Aplicado a 29 padres de familia y plantilla institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones directivas - Liderazgo del director - Comunicación para resolver conflictos - Calidad de comunicación entre docentes, directivos,
---------------------------------------	--	---	--

		<p>3.1.2. Reuniones de consejo técnico-pedagógico</p> <p>3.1.3. Reuniones con Comité de padres de familia y autoridades</p>	<p>administrativos, alumnos, padres de familia, autoridades de gobierno y C.P.F</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de funciones (claridad) <hr/> <p>Del Consejo Técnico Pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación - Funciones del CTP - Normatividad que lo rige - Temáticas recurrentes CTP - Formas de registro - Acuerdos y acciones - Debilidades del CTP - Trabajo colaborativo <hr/> <p>Aplicado a 29 padres de familia y 5 integrantes del CPF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de
--	--	---	--

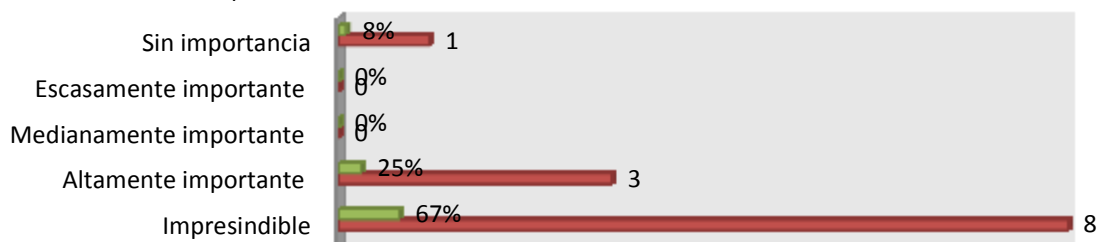
	<p>5.2. Organización de la IE</p>	<p>3.2.1. Trabajo colegiado en torno a Competencias</p> <p>3.2.2. Vinculación con sector productivo</p>	<p>las reuniones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a reuniones - Entrega de calificaciones - Juntas para mejoras en las condiciones por medio de acciones de gestión - Toma de decisiones - Tomar en consideración las opiniones y aportaciones de los padres - Participación en actividades culturales-cívicas <p><u>Aplicadas en los instrumentos anteriores...</u></p>
--	-----------------------------------	---	--

GRÁFICA DE PAPEL DEL DOCENTE Y DIRECTIVO

12 personas encuestadas

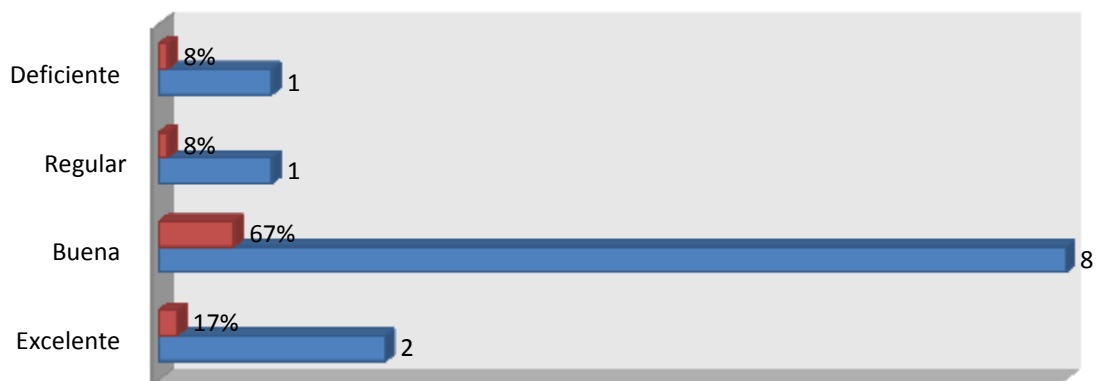
Comunicación para resolución conflictos

- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Porcentaje
- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Número de personas
- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa?



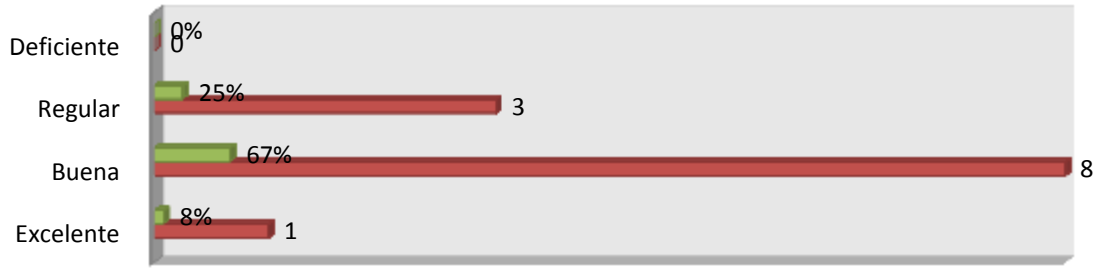
Comunicación entre docentes

- Califique usted la comunicación entre los docentes del plantel. Porcentaje
- Califique usted la comunicación entre los docentes del plantel. Número de personas



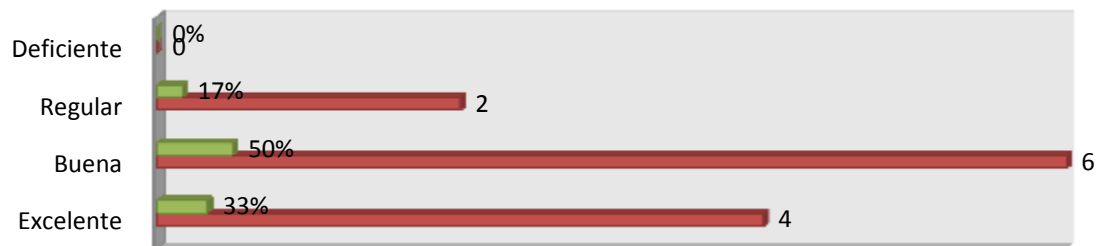
Comunicación directivos con administrativos

- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los administrativos y personal de apoyo del plantel Porcentaje
- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los administrativos y personal de apoyo del plantel Número de personas
- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los administrativos y personal de apoyo del plantel



Comunicación directivos con padres de familia

- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los padres de familia y comunidad del plantel Porcentaje
- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los padres de familia y comunidad del plantel Número de personas
- Califique usted la comunicación del nivel directivo con los padres de familia y comunidad del plantel

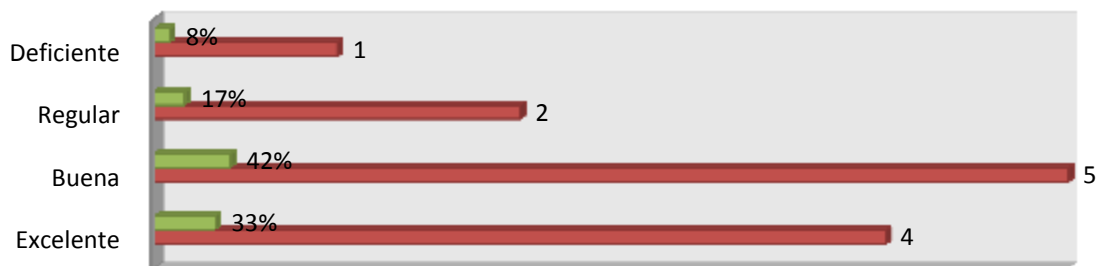


Comunicación directivos con Comité P.F.

■ Califique usted la comunicación del nivel directivo con el comité de padres del plantel
Porcentaje

■ Califique usted la comunicación del nivel directivo con el comité de padres del plantel
Número de personas

■ Califique usted la comunicación del nivel directivo con el comité de padres del plantel

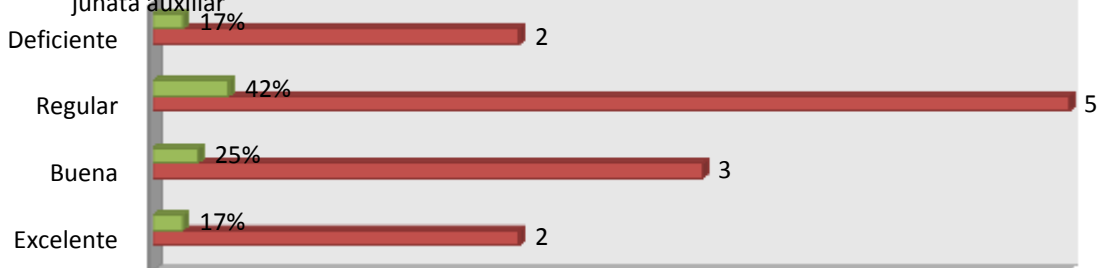


Comunicación con Autoridades Gobierno

■ Califique usted su comunicación y colaboración con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar
Porcentaje

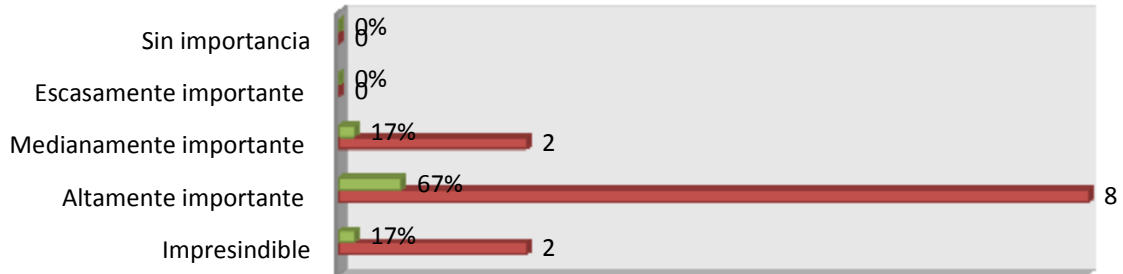
■ Califique usted su comunicación y colaboración con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar
Número de personas

■ Califique usted su comunicación y colaboración con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar



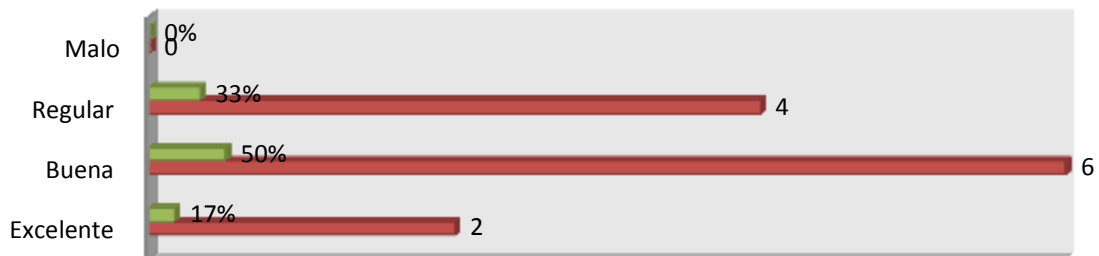
Cumplimiento de funciones

- El cumplimiento de funciones del personal que labora en el plantel la considera Porcentaje
- El cumplimiento de funciones del personal que labora en el plantel la considera Número de personas
- El cumplimiento de funciones del personal que labora en el plantel la considera



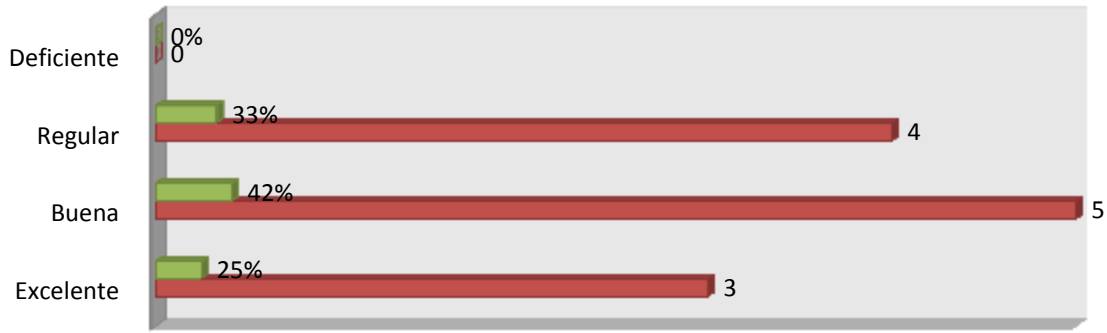
Aportación al clima organizacional

- ¿Cómo califica usted su aportación al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Porcentaje
- ¿Cómo califica usted su aportación al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Número de personas
- ¿Cómo califica usted su aportación al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel?



Autoevaluación del desempeño

- ¿Cómo califica usted su desempeño dentro del plantel educativo? Porcentaje
- ¿Cómo califica usted su desempeño dentro del plantel educativo? Número de personas
- ¿Cómo califica usted su desempeño dentro del plantel educativo?

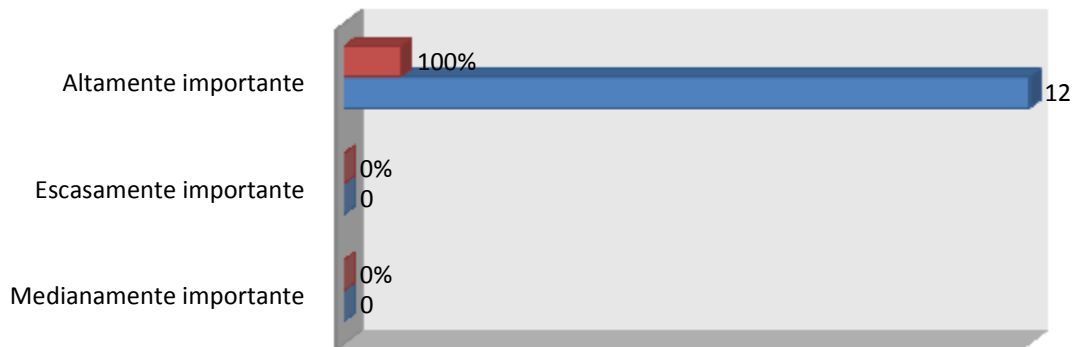


GRÁFICA DE PAPEL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA (POR DOCENTES Y DIRECTOR UNCLUÍDO)

12 personas encuestadas

Comunicación para resolución de problemas

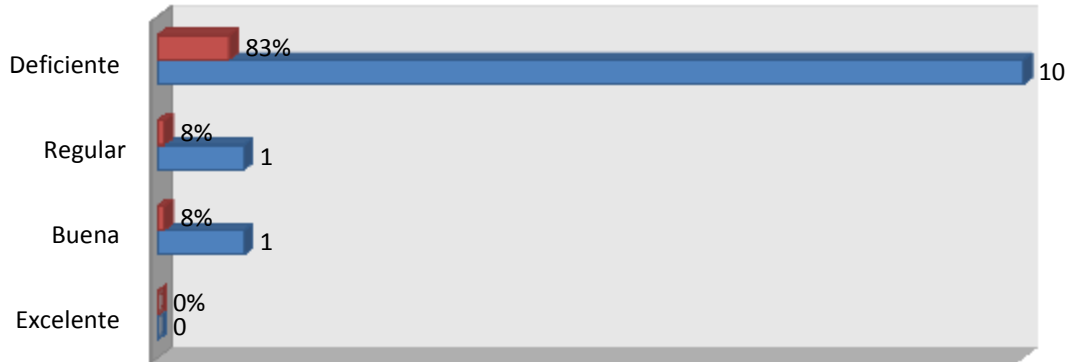
- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Porcentaje
- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Número de personas



Comunicación Director con docentes

■ Califique usted la comunicación del director con los docentes del plantel. porcentaje

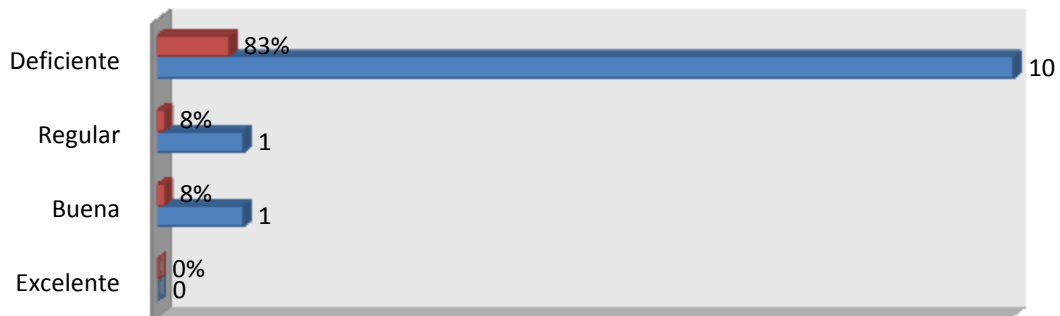
■ Califique usted la comunicación del director con los docentes del plantel. Número de personas



Comunicación Director con Administrativos

■ Califique usted la comunicación del director con el personal administrativo del plantel. Porcentaje

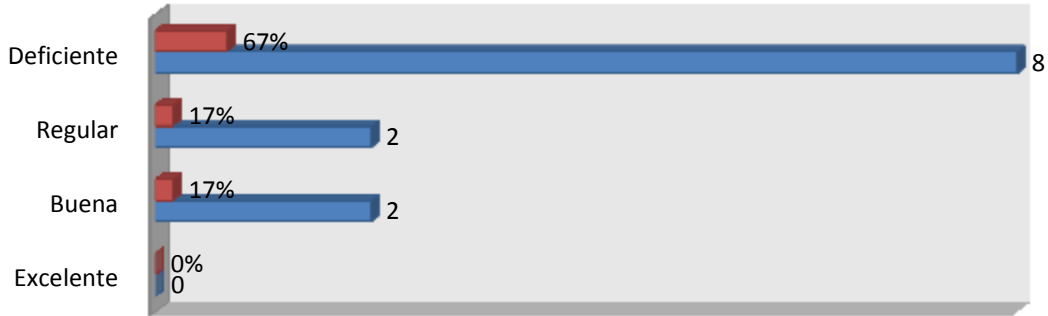
■ Califique usted la comunicación del director con el personal administrativo del plantel. Número de personas



Comunicación Director con C.P.F.

■ Califique usted la comunicación del director con el comité de padres de familia. Porcentaje

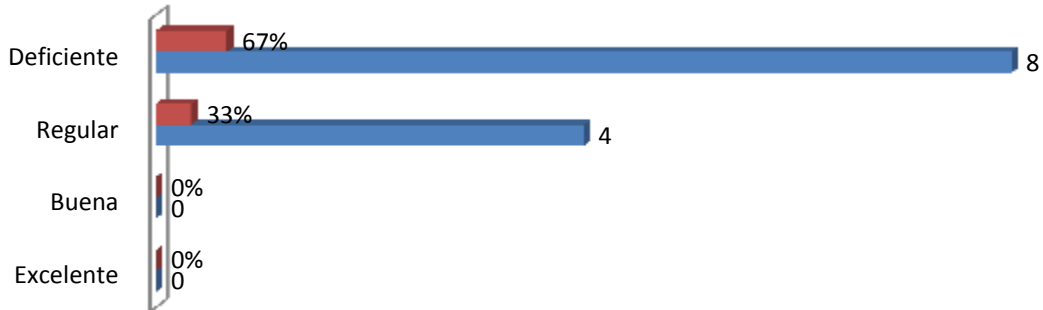
■ Califique usted la comunicación del director con el comité de padres de familia. Número de personas



Comunicación Director con alumnos

■ Califique usted la comunicación del director con los alumnos del plantel. Porcentaje

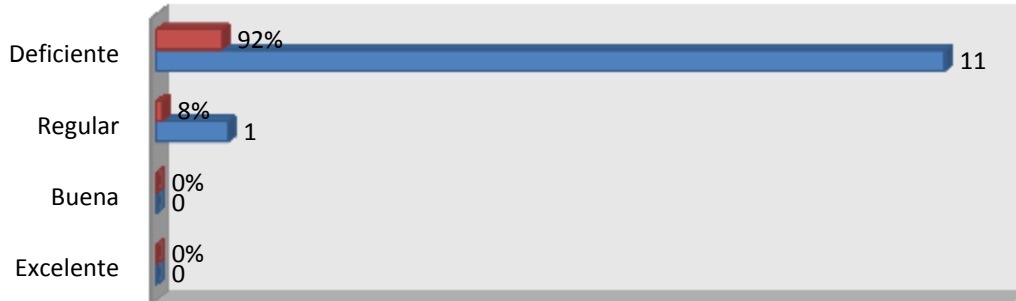
■ Califique usted la comunicación del director con los alumnos del plantel. Número de personas



Comunicación Director con Intendencia

■ Califique usted la comunicación del director con el personal de apoyo e intendencia del plantel. Porcentaje

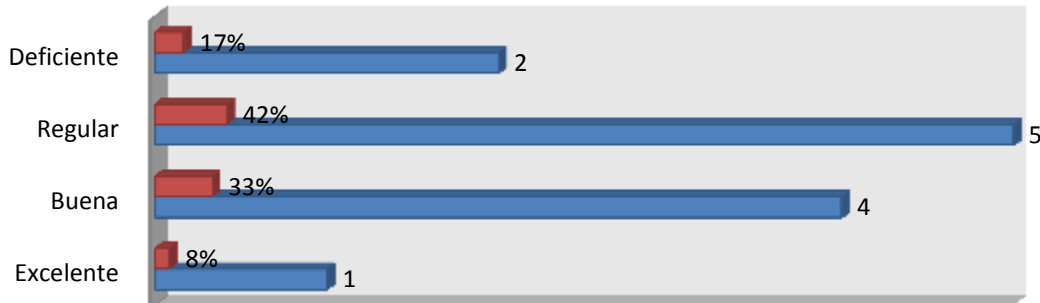
■ Califique usted la comunicación del director con el personal de apoyo e intendencia del plantel. Número de personas



Relación Director con CORDE

■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades educativas de CORDE (SEP). Porcentaje

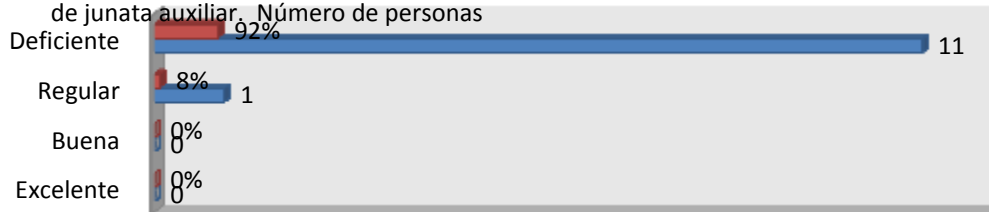
■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades educativas de CORDE (SEP). Número de personas



Comunicación Director con Autoridad Municipal

■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar. Porcentaje

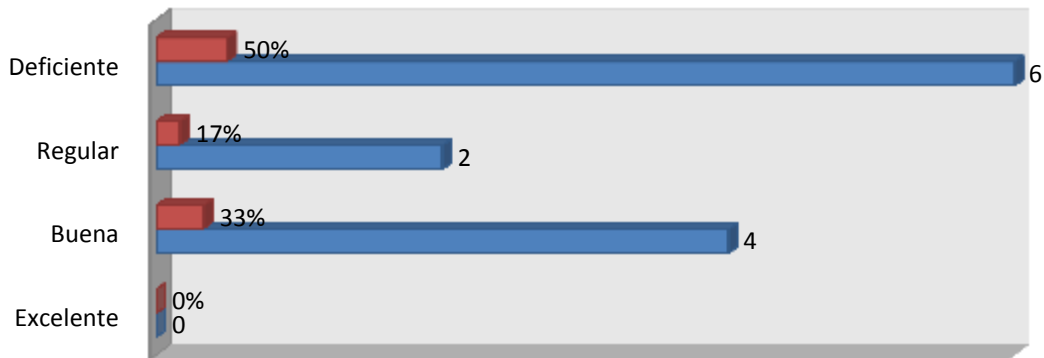
■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar. Número de personas



Claridad en delegación de funciones

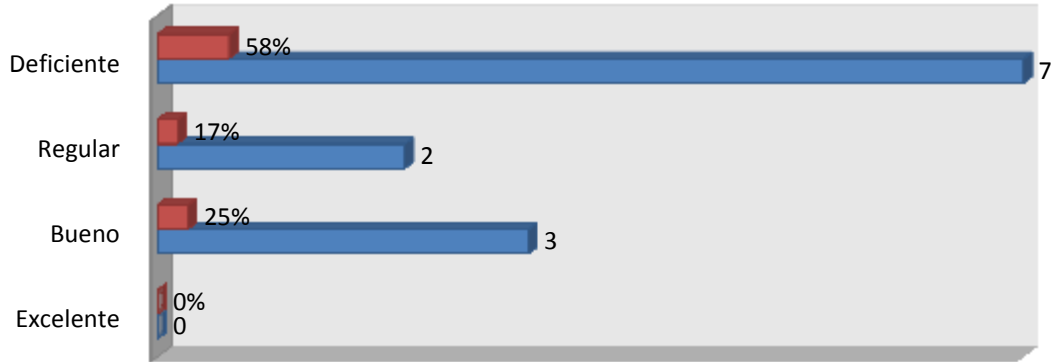
■ La delegación de funciones por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es.. Porcentaje

■ La delegación de funciones por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es.. Número de personas



Mediación directiva y clima organizacional

- ¿Cómo califica usted al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Porcentaje
- ¿Cómo califica usted al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Número de personas

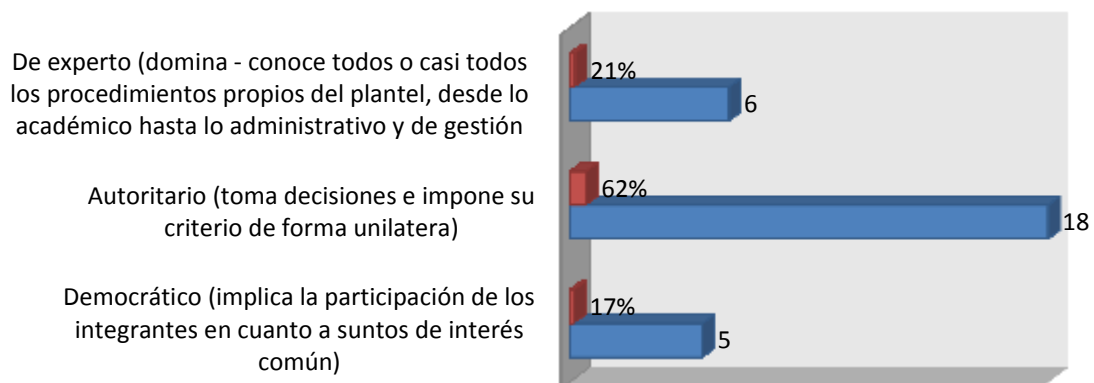


GRÁFICA DE PAPEL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

29 padres de familia

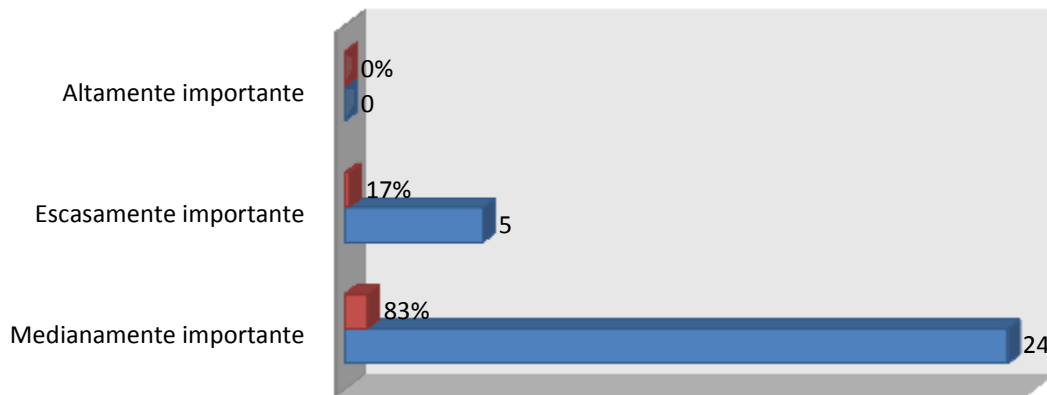
¿Cómo definiría usted el liderazgo del director del plantel?

- ¿Cómo definiría usted el liderazgo del director del plantel? Porcentaje
- ¿Cómo definiría usted el liderazgo del director del plantel? Padres de familia



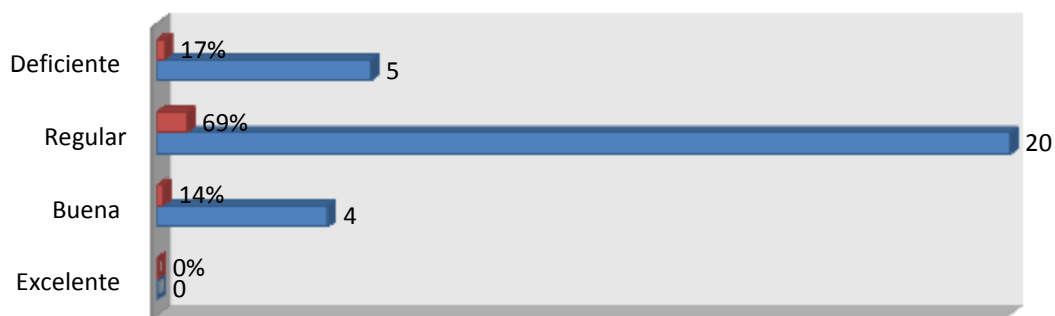
Comunicación para resolución de problemas

- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Porcentaje
- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación asertiva y constante para la resolución de problemas en una institución educativa? Padres de familia



Comunicación Director con Docentes

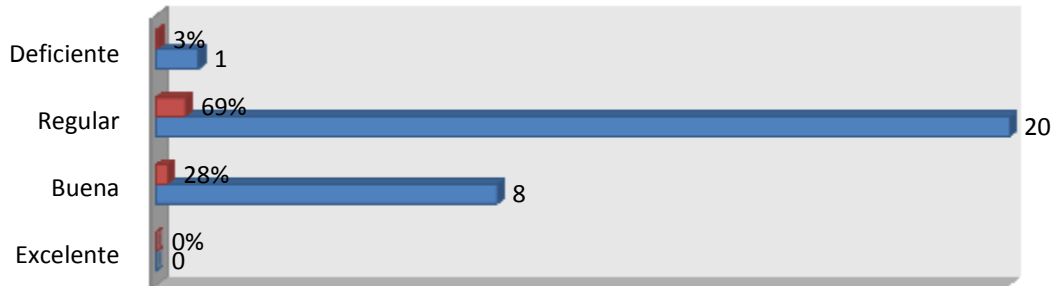
- Califique usted la comunicación del director con los docentes del plantel. porcentaje
- Califique usted la comunicación del director con los docentes del plantel. Padres de familia



Comunicación Director con Administrativos

■ Califique usted la comunicación del director con el personal administrativo del plantel.
Porcentaje

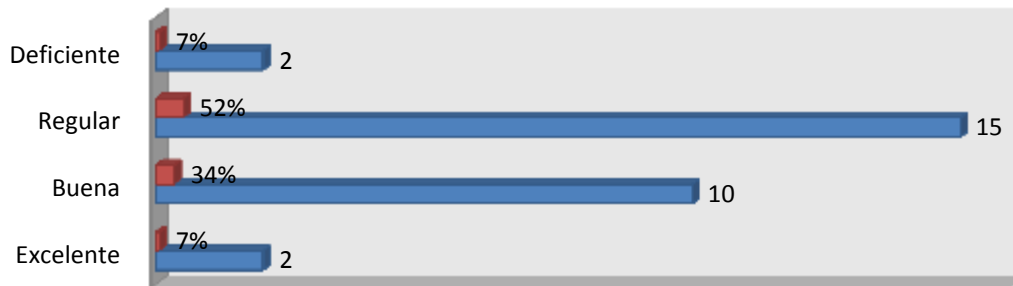
■ Califique usted la comunicación del director con el personal administrativo del plantel.
Padres de familia



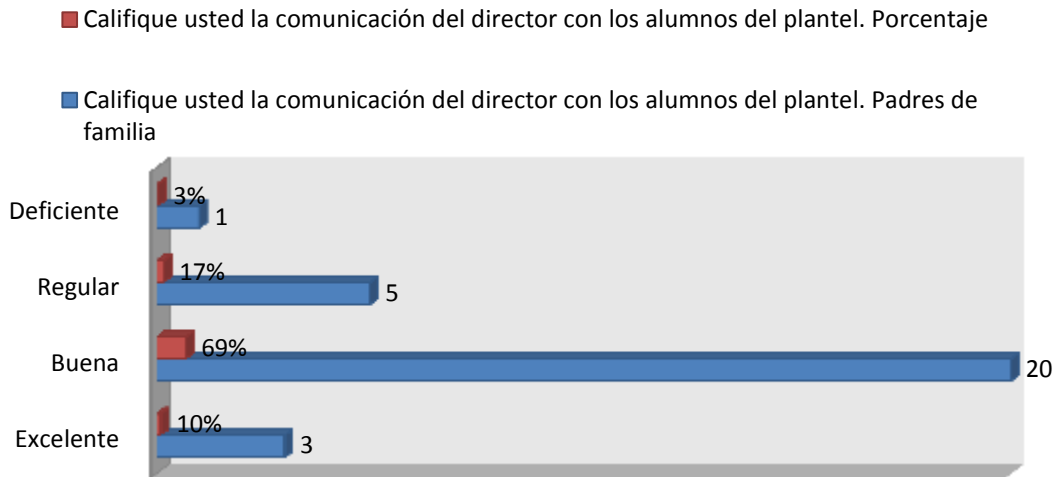
Comunicación Director con C.P.F.

■ Califique usted la comunicación del director con el comité de padres de familia.
Porcentaje

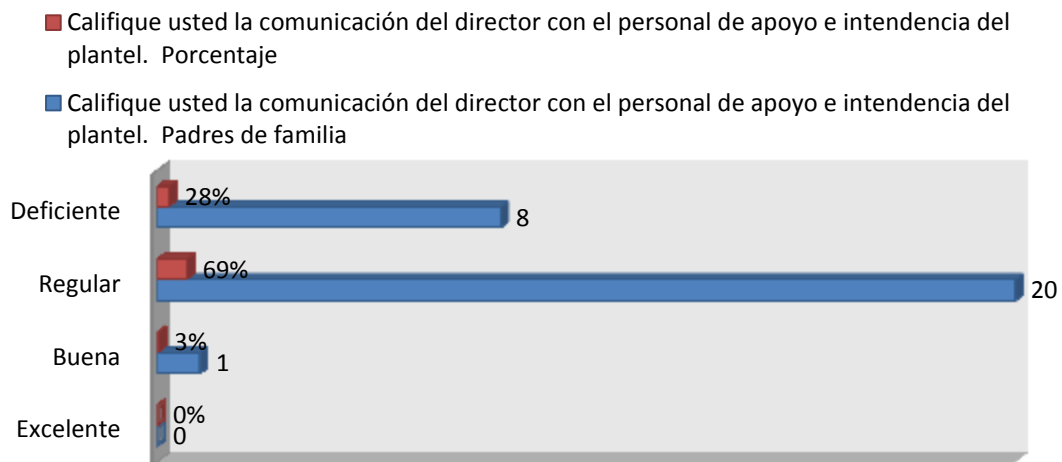
■ Califique usted la comunicación del director con el comité de padres de familia. Padres de familia



Comunicación Director con alumnos



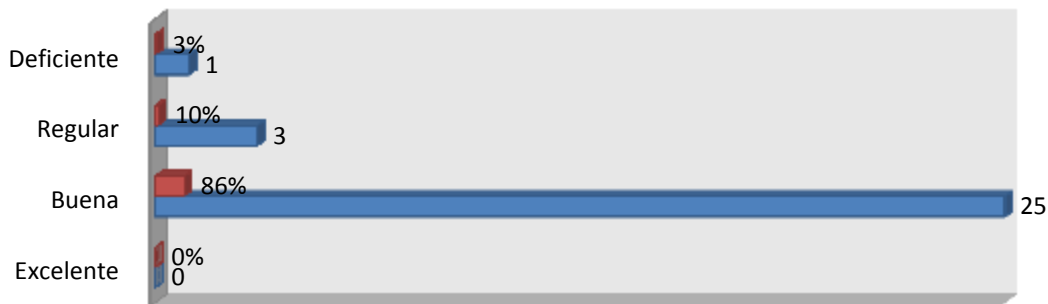
Comunicación Director con Intendencia



Relación Director con CORDE

■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades educativas de CORDE (SEP). Porcentaje

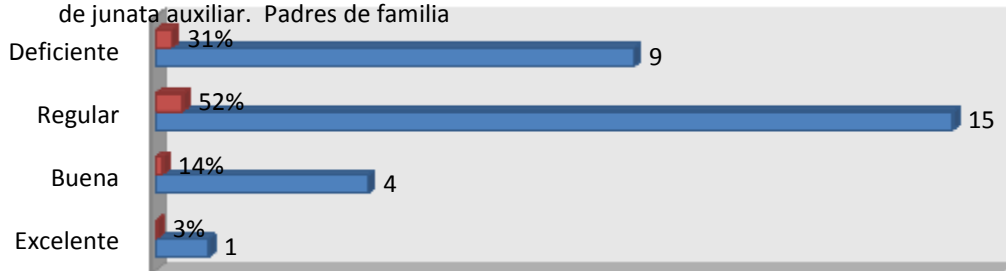
■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades educativas de CORDE (SEP). Padres de familia



Relación Director con Autoridades de Gobierno

■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar. Porcentaje

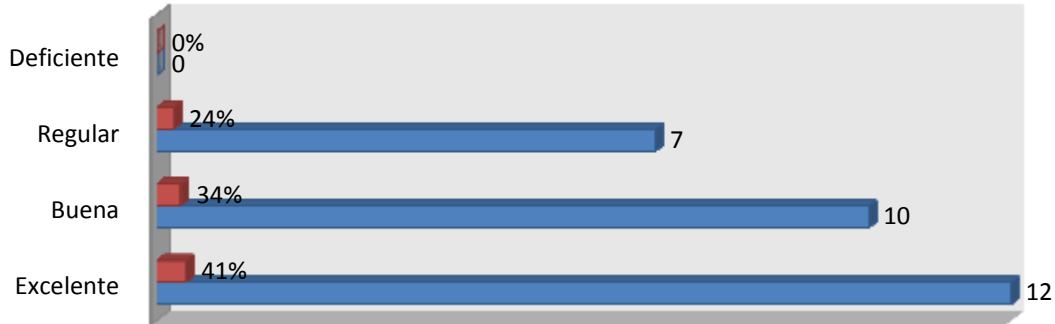
■ Califique usted la comunicación del director con las autoridades de Gobierno a las que ustedes rindan cuentas de forma inmediata. Puede ser municipal en caso de cabecera o de junta auxiliar. Padres de familia



Percepción sobre delegación de funciones

■ La delegación de funciones por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es.. Porcentaje

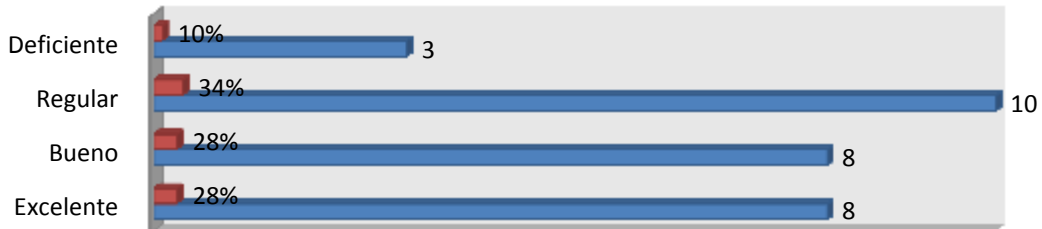
■ La delegación de funciones por parte del director al personal que labora en el plantel en cuanto a claridad es.. Padres de familia



Mediación directiva para clima organizacional

■ ¿Cómo califica usted al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Porcentaje

■ ¿Cómo califica usted al clima organizacional que surge de la mediación directiva en el plantel? Padres de familia



SESIONES DE TRABAJO DEL CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO (CTP)

El trabajo llevado a cabo consistió en la modalidad de “sesión de grupo”.

Participando para ello 12 personas que laboran en el plantel.

Una vez analizada la información recabada en la sesión de trabajo se procede a registrar en forma de prosa los resultados generales obtenidos...

- 1. ¿Existe dentro del trabajo académico del plantel la dinámica de Consejo Técnico Pedagógico (CTP)?**
- 2. ¿Cuál es la frecuencia con la que se llevan a cabo las reuniones de dicho consejo?**
- 3. ¿Hay dentro del trabajo colegiado del CTP delegación de funciones y responsabilidades? En caso afirmativo explicar en qué consisten...**
- 4. ¿Sabe usted cuál es la normatividad oficial que rige el funcionamiento del CTP? En caso afirmativo mencione el nombre del documento y al menos 3 de sus lineamientos**
- 5. De acuerdo al funcionamiento del CTP mencione por orden jerárquico (del más importante al menos importante) 4 aspectos que sean recurrentes en el trabajo colegiado**
- 6. De acuerdo al funcionamiento del CTP mencione 4 temáticas recurrentes cuando se llevan a cabo las sesiones de trabajo**
- 7. ¿Existe algún registro escrito o bitácora donde se lleve nota de los avances, acuerdos y trabajos realizados por sesión?**
- 8. Argumente en base a la siguiente estimación, con qué frecuencia se llevan a cabo de forma efectiva las acciones acordadas en los CTP**

Siempre: _____

Casi siempre: _____

Pocas veces: _____

Nunca: _____

- 9. ¿Existe algún aspecto que usted considere constituye una debilidad de CTP? En caso afirmativo realice una propuesta para mejorarlo...**

10. En cuanto al carácter colaborativo del trabajo del CTP, considera usted que la actuación de sus compañeros es productiva...

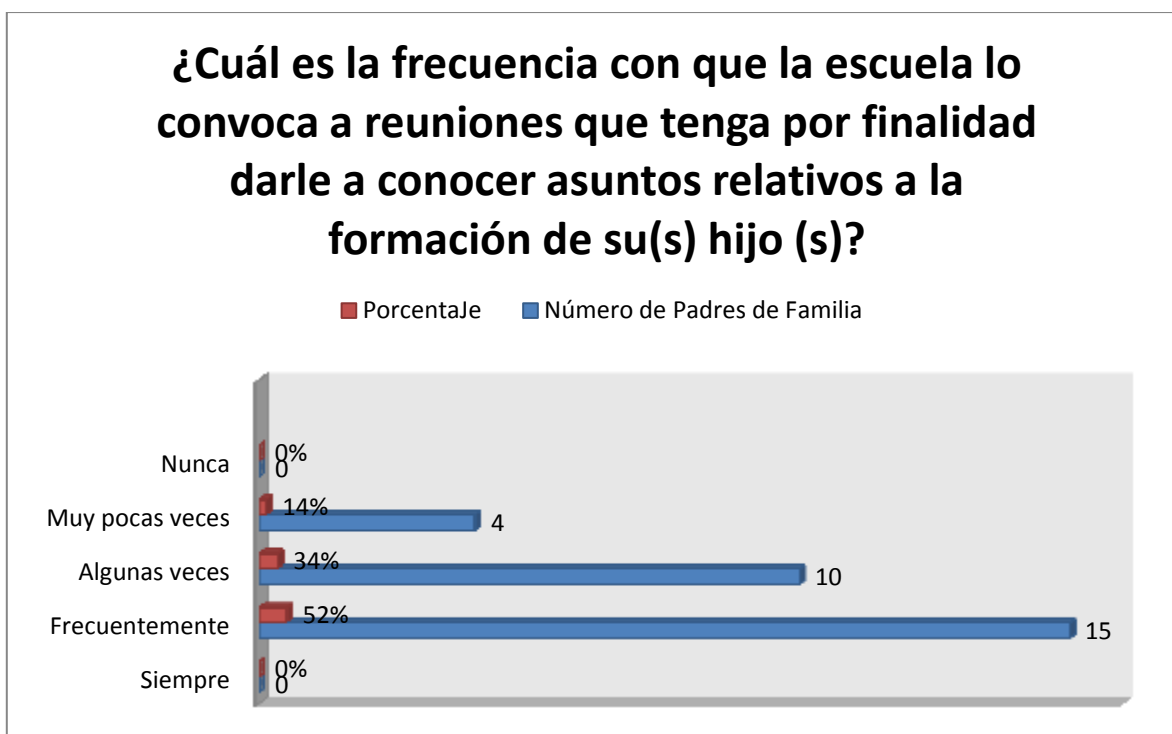
Siempre: _____

Casi siempre: _____

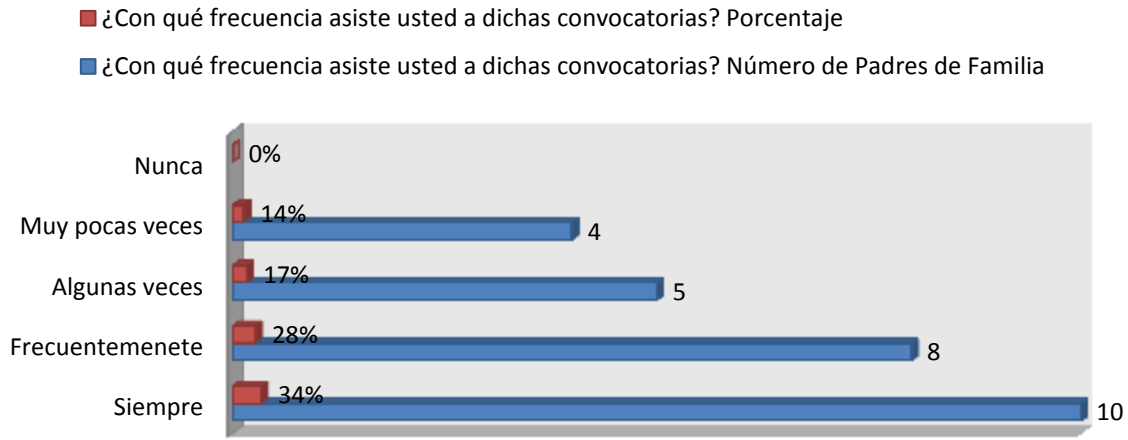
Pocas veces: _____

Nunca: _____

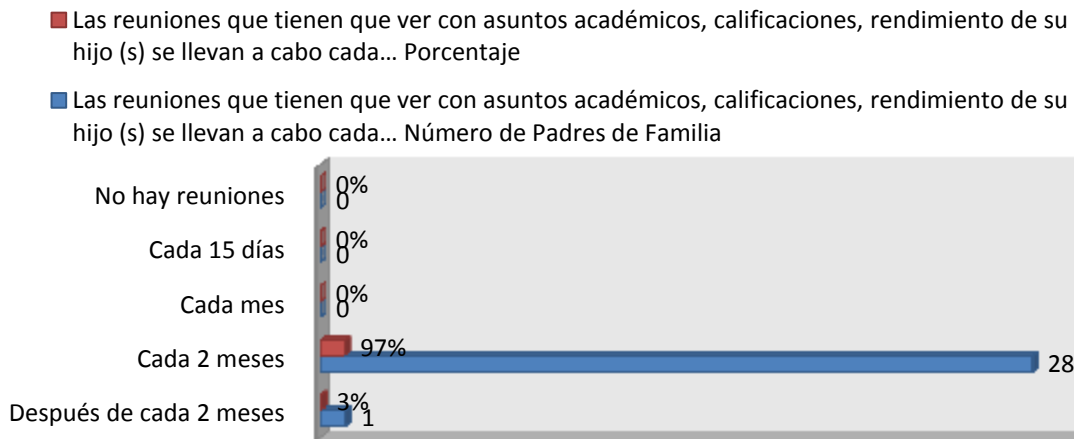
GRÁFICA DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA COMUNIDAD
29 padres de familia encuestados



¿Con qué frecuencia asiste usted a dichas convocatorias?



Las reuniones que tienen que ver con asuntos académicos, calificaciones, rendimiento de su hijo (s) se llevan a cabo cada..



Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo (s) se llevan a cabo cada..

■ Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo (s) se llevan a cabo cada... Porcentaje

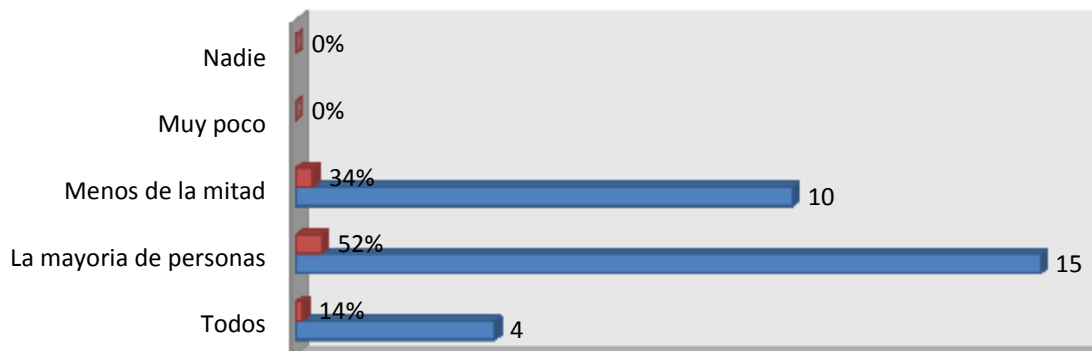
■ Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo (s) se llevan a cabo cada... Número de Padres de Familia



¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones

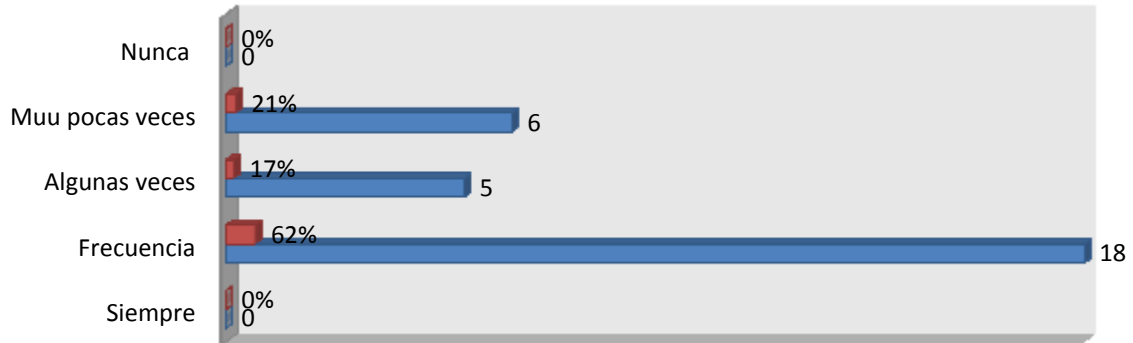
■ ¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones? Porcentaje

■ ¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones? Número de Padres de Familia



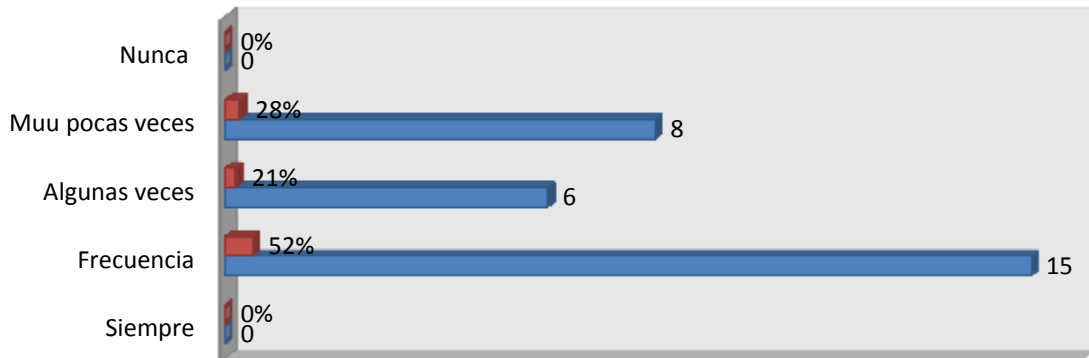
Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo...

- Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo... Porcentaje
- Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo... Número de Padres de Familia



Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta...

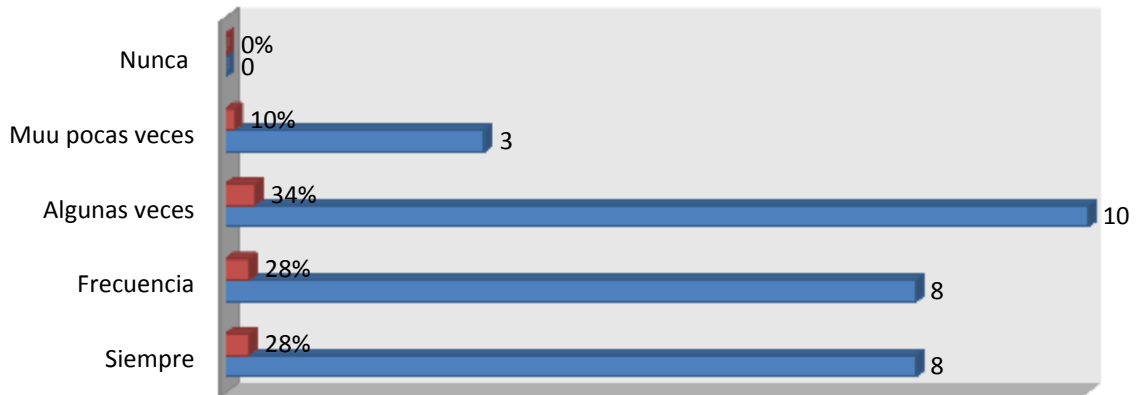
- Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta... Porcentaje
- Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta... Número de Padres de Familia



En las actividades culturales o cívicas que la escuela proyecta hacia la comunidad participa usted?

■ En las actividades culturales o cívicas que la escuela proyecta hacia la comunidad participa usted Porcentaje

■ En las actividades culturales o cívicas que la escuela proyecta hacia la comunidad participa usted Número de Padres de Familia

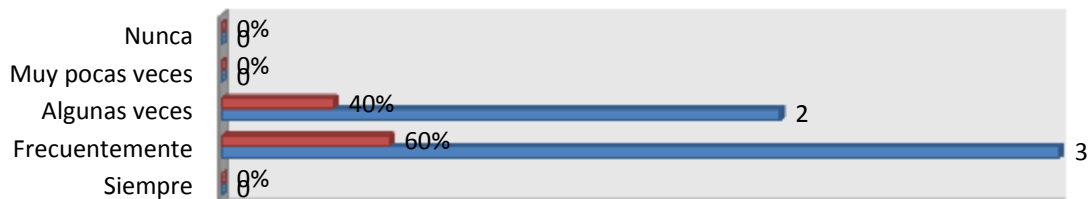


GRÁFICA DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA COMUNIDAD
C.P.F. 5 personas encuestadas

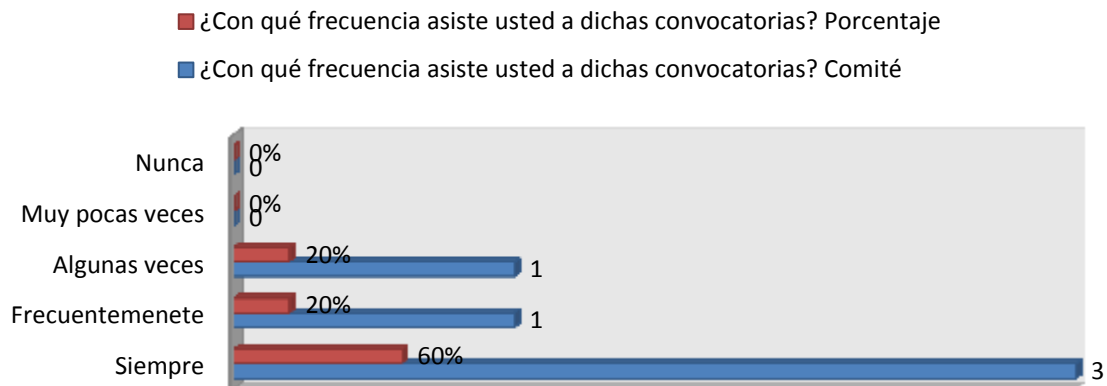
¿Cual es la frecuencia con que la escuela convoca a reuniones que tenga por finalidad darle a conocer asuntos relativos a la formación de su (s) hijo (s)?

■ ¿Cual es la frecuencia con que la escuela lo convoca a reuniones que tenga por finalidad darle a conocer asuntos relativos a la formación de su (s) hijo (s)? Porcentaje

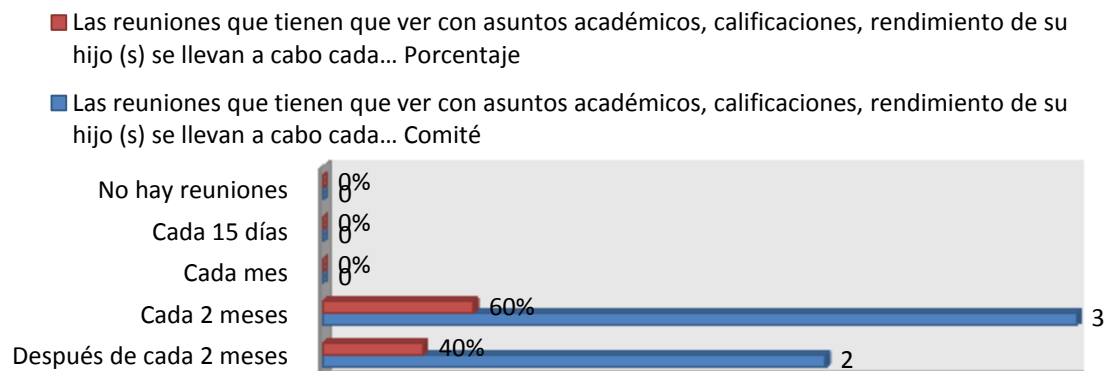
■ ¿Cual es la frecuencia con que la escuela lo convoca a reuniones que tenga por finalidad darle a conocer asuntos relativos a la formación de su (s) hijo (s)? Comité



¿Con qué frecuencia asiste usted a dichas convocatorias?



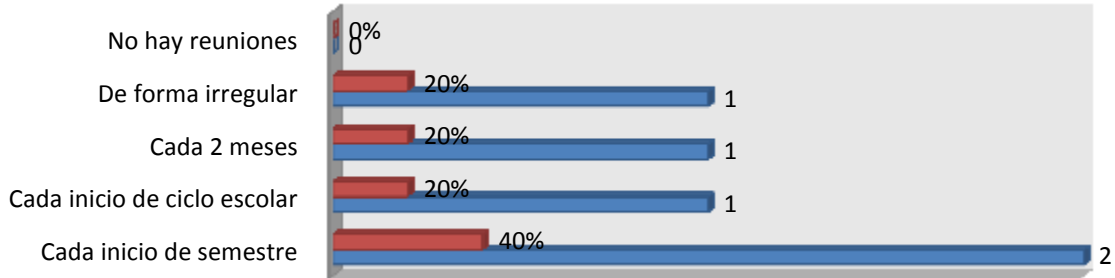
Las reuniones que tienen que ver con asuntos académicos, calificaciones, rendimiento de su hijo (s) se llavan a cabo cada...



Reuniones para gestión de mejoras

■ Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo (s) se llevan a cabo cada... Porcentaje

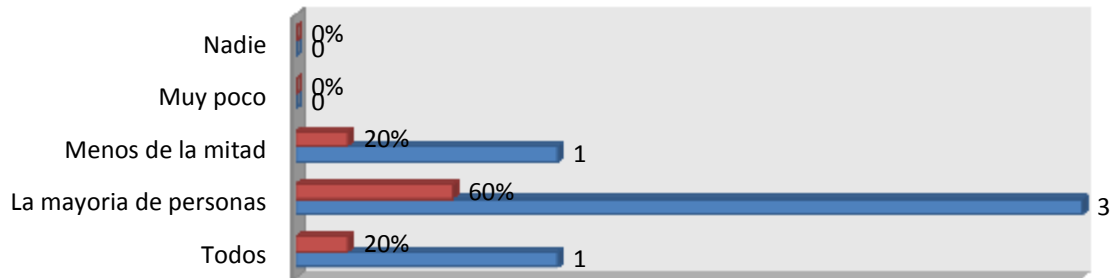
■ Las reuniones que tienen que ver con asuntos de gestión para mejorar las condiciones de educación de su hijo (s) se llevan a cabo cada... Comité



¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones?

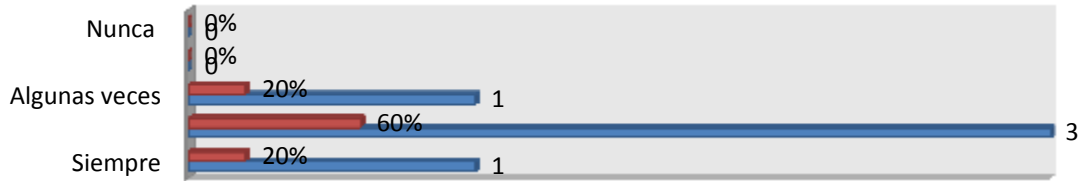
■ ¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones? Porcentaje

■ ¿En qué proporción o medida asisten los padres de familia a las reuniones? Comité



Cuando se toman decisiones en las reuniones se hacen de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo...

- Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo... Porcentaje
- Cuando se toman decisiones en las reuniones se hace de forma democrática, por mayoría y en función del interés colectivo... Comité

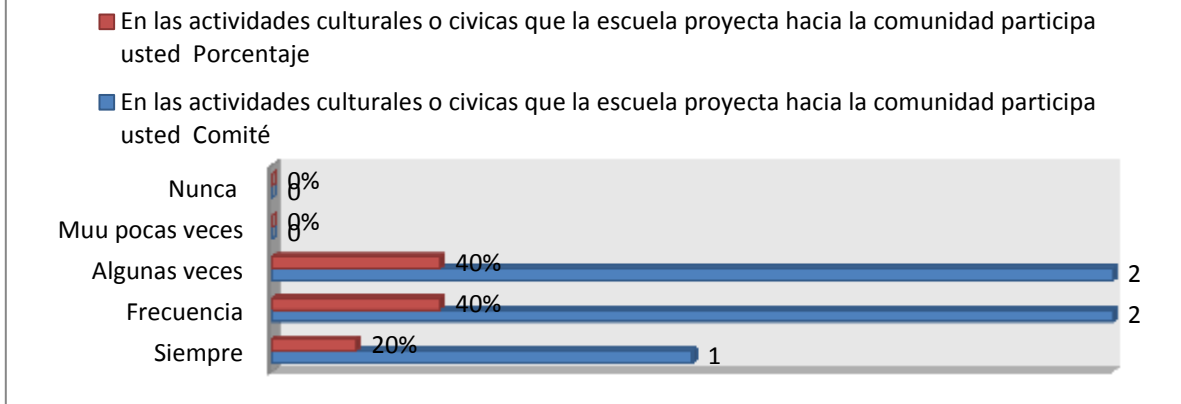


Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta...

- Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta... Porcentaje
- Siente usted que su opinión y aportación a las acciones llevadas a cabo en la escuela son tomadas en cuenta... Comité



En las actividades culturales o cívicas que la escuela proyecta hacia la comunidad participa usted



Análisis cualitativo de las reuniones de diversa índole

Este elemento sujeto a análisis se conforma por la microvariable concerniente a **la comunidad educativa, papel y desarrollo del docente** y se enfoca específicamente al denominado **trabajo colaborativo en reuniones diversas, siendo aplicado a padres de familia, CPF, directivos, docentes y personal de apoyo**. Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

Esta sección del trabajo implica un análisis complejo de factores diversos, ante lo cual se evidencia la aplicación de instrumentos variados para la respectiva obtención de información que permita realizar las vinculaciones que se explican en este apartado, siendo las más representativas en lo general: **elementos funcionales de la comunicación como práctica institucional, delegación y cumplimiento de asignaciones, función directiva y liderazgo, desarrollo del Consejo Técnico Pedagógico como elemento que propicia el desarrollo de capacidades docentes desde el trabajo colegiado, tipos de reuniones, frecuencia de las mismas y aportaciones de los padres de familia y CPF hacia las prácticas institucionales**.

El aspecto que mayormente destacan los instrumentos aplicados es la comunicación asertiva para la resolución de conflictos, destacando este medio

como el más apto para dialogar, ponderar y generar ideas que permitan solucionar problemas de corte institucional. Se evidencia una buena comunicación entre los docentes, la mayor parte de los encuestados la definen con los dos indicadores más altos del instrumento aplicado, por lo cual, se puede derivar que las personas que desempeñan cargos de docencia establecen entre si dinámicas de dialogo constante, indicadores similares se manifiestan en la relación hacia directivos, en la línea que concierne a cómo conciben los docentes sus prácticas comunicativas (de ellos) hacia los mandos directivos, este es el objeto de estudio del actual instrumento, en posteriores análisis se observará la dinámica ya descrita en un sentido contrario, es decir, la comunicación por parte del directivo(s) hacia la plantilla docente y personal de apoyo. Para el objeto de estudio actual, se califica como una práctica dinámica y eficiente, de igual forma se concibe la comunicación directiva hacia padres de familia, CPF y autoridades, **esta información emana desde la perspectiva misma de los directivos**, lo cual podría considerarse como una autoevaluación del indicador ya mencionado, sin embargo en posteriores instrumentos se habrá de generar una serie de datos (desde otra perspectiva) que permita enriquecer la información implícita en el indicador en cuestión.

La mayor parte de los encuestados considera que el cumplimiento de funciones es una obligación que se debe observar y cumplir de manera constante, lo cual puede remitirse a la ponderación de la existencia de un **manual de funciones, mismo que no existe en la institución ni subsistema de BGE**, ante lo cual –sin que sea objeto del presente diagnóstico- se puede especular en torno a ¿cómo se realizan estas funciones y cuáles son los criterios que las orientan? si no existe un marco normativo referencial. Sin embargo, ante este indicador, los docentes y plantilla que labora en la institución, manifiestan que es importante que cada uno cumpla con aquello que “instintivamente” consideran sus funciones. El anterior elemento se nutre de la aportación de los individuos hacia el clima organizacional, entendiendo este elemento (definido por el concepto a priori que lo encuestados manifiestan de manera recurrente) *“las prácticas, actitudes y comportamientos particulares que son de uso común a los integrantes de la institución educativa”*. Demostrando que son participes, generadores y

responsables desde su individualidad laboral a la construcción de ambientes y comportamientos que en el plantel educativo se pueden observar. En algunos casos se registra una percepción común, la cual implica una estrecha vinculación entre calidad de la comunicación, prácticas concernientes al clima organizacional y el cumplimiento de funciones como consecuencia lógica de los dos procesos previos, afecto de esta relación, se puede decir que el encuestado ha establecido una relación indisoluble entre estas 3 instancias. Finalmente, la autoevaluación de desempeño hace alusión al “autoconcepto” que cada individuo tiene de su participación en cuanto a los procesos internos del plantel se refieren. En su mayoría se demuestra una ponderación alta en función de cómo se consideran frente a la tarea que desempeñan, dicho indicador es interesante para efectos del diagnóstico, dado que demuestra una predisposición favorable por parte de los integrantes de la IE.

El siguiente elemento tiene relación con la función directiva, **en este caso observada en el sentido de cómo considera el directivo que es su relación hacia los docentes y cómo ven esta misma relación los docentes, es decir, cuál es la forma en que el directivo “manifiesta su liderazgo hacia ellos, siendo estos últimos los destinatarios del proceso.** Para este caso se hace evidente que la evaluación al cargo directivo tiene una valoración “baja”, es decir, la mayoría de los docentes establecen como deficientes o regulares las estrategias y/o formas comunicativas que el directivo asume hacia ellos, manifestando que la calidad del ejercicio comunicativo no tiene estándares altos en su rendimiento, por ejemplo, en la claridad al dar las indicaciones, delegar asignaciones o funciones y establecer “tareas o comisiones” al equipo de trabajo. La función directiva es prioritaria en la operatividad de las instituciones educativas, sin embargo, se complementa de forma innegable a través del desenvolvimiento de los docentes, alumnos, personal de apoyo e intervenciones planificadas a cargo de padres de familia. En esta etapa del diagnóstico se establece una interrelación entre **aspectos organizacionales, infraestructura, servicios, comunicación, dirección, funcionamiento y autoconcepto de los recursos**

humanos con el fin de lograr procesos y prácticas de calidad, mismas que una vez medidas, alcanzadas y organizadas se pueden “brindar” a los usuarios de la oferta educativa a que se refiere el presente estudio.

Antes de agotar el punto concerniente a la función directiva se debe mencionar que la pretensión de aplicar el instrumento concerniente a dicho aspecto tiene como objetivo cuantificar y cualificar en la medida de lo posible cómo se están llevando a cabo las prácticas por parte de quien dirige normativamente los rumbos del plantel, lo anterior en virtud de poseer información que permita ponderar “el cómo” y posteriormente plantear los resultados obtenidos para la adopción de medidas que posibiliten mejorar aquellos puntos deficientes y perfeccionar los que se están llevando a cabo de forma adecuada.

Un factor olvidado con frecuencia y que se ha visto minimizado de forma recurrente es el concerniente al **Consejo Técnico Pedagógico**, elemento de vital importancia para congregarse a los docentes y directivos con la intención de mejorar los servicios académico-pedagógicos que el plantel escolar brinda a su población estudiantil. El instrumento aplicado fue una bitácora con preguntas en forma de encuesta y otras abiertas, esto con la pretensión de obtener información de tipo cualitativo y cuantitativo. La estrategia de trabajo que se llevó a cabo fue **la sesión de grupos o focus groups**, ambiente de aprendizaje, intercambio de ideas y reflexiones ya explicado en capítulos anteriores al presente y cuyos resultados se sintetizan a continuación: la **implementación del CTP** emana de las inquietudes planteadas por los docentes y directivos, sirviendo como marco referencial el que *“se debe llevar a cabo porque así se realiza en educación básica, en particular el nivel de secundaria”*, la implementación se puede ver manifiesta en la redacción de un acta, en la cual se asignan funciones, a saber: el director del plantel es el presidente, funciones de redacción de las sesiones a cargo de un secretario, y tres

vocales, siendo estos cargos por un periodo de duración de un ciclo escolar. No existe una **guía o documento eje** que determine cuáles son las funciones de acuerdo a los cargos mencionados y los roles que desempeñan los demás participantes, el mecanismo que va orientando los trabajos es el acta de la reunión previa y la agenda que es parte de cada CTE, los puntos recurrentes de la agenda de CTE son: se le denomina “orden del día”, la integran con un saludo o bienvenida a cargo del director-presidente del CTP, posteriormente se lleva a cabo la lectura del acta anterior por parte de uno de los vocales, el director lee el orden del día, **las temáticas surgen de las problemáticas detectadas en reuniones previas, problemáticas que se detectan diariamente en torno a casos particulares o de grupos específicos**, no existe instrumento alguno que evidencie cómo se obtiene la anterior información ni **normatividad institucional, del subsistema o subsecretarial** que establezca los lineamientos que regulen al CTP. Los aspectos cualitativos de **frecuencia con que se llevan a cabo las prácticas de CTP** arrojan resultados que demuestran la inconsistencia de los mismos, porque las respuestas evidencian que algunas veces se llevan a cabo de forma mensual, en el segundo semestre de cada año se llevan a cabo en promedio cada 40-45 días y hay ocasiones en que se convoca a reunión de CTP por causa de acontecimientos extraordinarios; por ejemplo: eventos deportivos, visitas de supervisión, eventos culturales emanados de la supervisión y/o comunidad. Siendo los anteriores los más recurrentes de acuerdo a las 12 personas participantes en la sesión de grupos. En cuanto a las **temáticas abordadas en el CTP** fueron amplias las respuestas, siendo las más recurrentes: **temas de corte político sindical**, dado que todos los integrantes del plantel son

agremiados a la misma expresión sindical, por lo anterior, el delegado sindical solicita espacio para la agenda temática y tratar puntos de interés para los compañeros, los cuales suelen prolongarse y concluir en interminables discusiones, **temas administrativos**; asuntos relativos a la clausura de cursos, formas para solicitar recursos económicos a los padres de familia, **temáticas en materia de gestión institucional**, en estos casos, el directivo delega responsabilidades y asigna comisiones al equipo de trabajo para su posterior cumplimiento, **aspectos concernientes a problemáticas del estudiantado**, en los que se mencionan asunto de interés y relevancia: ausentismo escolar, abandono por parte de los alumnos y alumnas, en este aspecto particular se comentan las causas, siendo frecuentes: embarazos a temprana edad, desinterés por las clases, reprobación, etc. Un aspecto interesante a considerar son los temas generales, siendo estos diversos: preparación de fiestas para docentes, convivios escolares, festejos para recabar recursos, rifas, etc. Las temáticas referentes a **cómo se llevan a cabo los acuerdos de carácter institucional** se menciona que en algunos casos los acuerdos emanan del director del plantel, dado de es muy *“difícil concretar acuerdos porque a menudo hay dispersión en cuanto al tema a tratar”*, frecuentemente se asignan responsabilidades, pero estas NO se cumplen, por motivos diversos, pretextos, justificaciones o incompatibilidad de horarios en virtud de que hay docentes con “pocas horas/clase” y no asisten diariamente al plantel, los acuerdos se redactan en la sesión y muchas veces no llegan a los docentes que han faltado a los trabajos del CTP, esto último evidencia que no hay **criterio que haga obligatoria esta actividad**, aunque la convocatoria es general, existen docentes que se ausentan por factores personales o que

algunos tienen otro empleo. En relación al **trabajo colaborativo**, los docentes mencionan que es complicado por causas de incompatibilidad de horarios, delegaciones poco claras, falta de calendario institucional y que consideran las actividades como “*una de las ocurrencias de la supervisión escolar y/o el director*”, algunas personas manifestaron descontento cuando les corresponde trabajar con otros compañeros cuya afinidad es menor, los elementos que recientemente incursionaron al plantel manifiestan que los compañeros con más tiempo en el plantel no quieren trabajar en equipo, que son conflictivos y manifiestan escaso interés. Finalmente, en cuanto a las **debilidades que detectan los participantes del CTP**, se obtuvo un listado de más de 40 comentarios, siendo los siguientes 10 aquellos que se manifiestan con mayor carga o mención: *falta de organización, escaso liderazgo por parte del director, intransigencia e incapacidad por parte del director para lograr acuerdos, los temas sindicales ocupan la mayor parte del tiempo, se “ventilan” asuntos personales de los alumnos y padres, los cuales no tienen relación alguna con el trabajo, el uso impertinente de la palabra por parte de la persona que ostenta la delegación sindical, no hay asistencia de toda la plantilla docente, las delegaciones son todas para liberar al directivos de sus responsabilidades, son aburridas las sesiones de trabajo, a menudo todos se quejan de los problemas, pero nadie propone soluciones y no se habla sobre cómo dar mejor las clases y temas de carácter pedagógico.*

El último elemento que fue aplicado a 29 padres de familia y 5 integrantes del Comité de Padres de Familia (CPF) en el cual se manifiesta una **frecuencia bimestral** para reuniones de aspectos académicos, dados los llamado cortes para entrega de clases cada dos meses como se menciona en el subsistema de BGE

de Puebla, **la asistencia a reuniones** oscila entre un 70-75% del total de padres de familia, sin omitir hacer mención que este elemento no escapa a situaciones en las cuales hayan dos o más hijos en el plantel, por lo cual los padres de familia deciden asistir a una sola junta en vez de ir a cada una de las concernientes a sus hijos respectivamente. **Las juntas para tomar acuerdos que se reflejen en mejoras institucionales** verifican la llamada **toma de decisiones**, elemento que se alimenta de las opiniones y aportaciones los asistentes, este componente arroja como resultado una participación ocasional, teniendo una reunión destacada para mejoras institucionales a inicio de semestre (nada más), registrando bajos índices de participación y al percepción de que las observaciones y puntos de vista de los participantes no son tomadas en cuenta de forma frecuente, aunado a lo anterior, **las actividades cívico-sociales** registran participación intermedia.

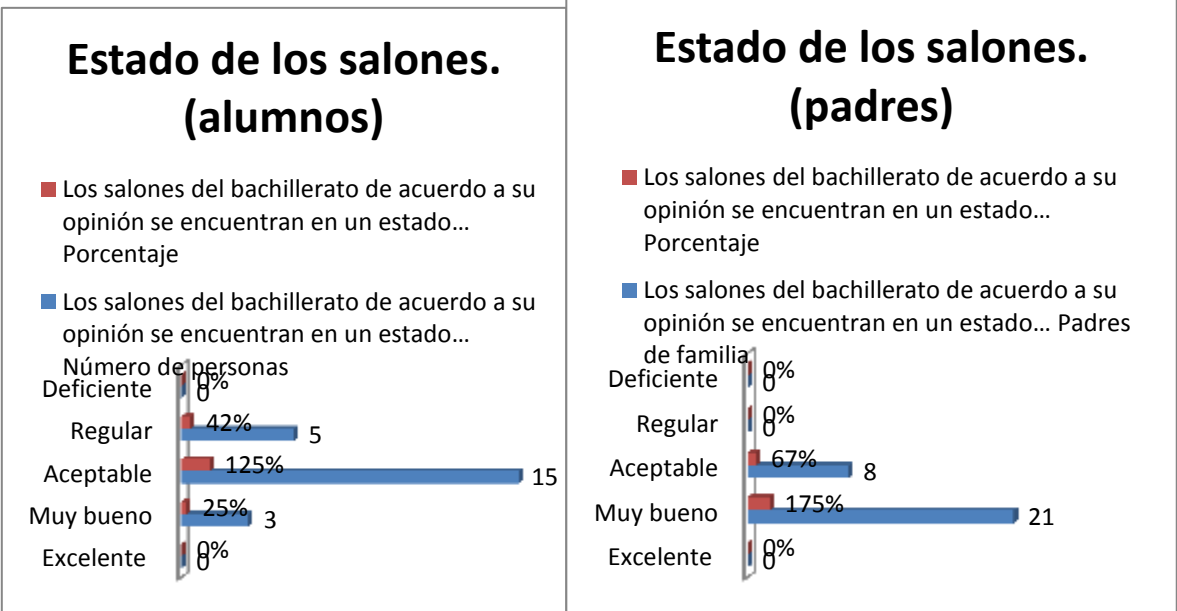
ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el instrumento para recopilación de información
--------------------------	----------------	--------------------	---

	<p>4.2. Organización educativa</p>	<p>4.2.1. Institucionalización de orientación, tutoría y atención a los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridades a resolverse por medio de gestión - Planeación Institucional para proyección del plantel - Convenios por parte de la institución con el sector productivo - Conoce usted algún programa de apoyo federal para el subsistema de BGO - Conoce usted algún programa de apoyo municipal para el subsistema de BGO <hr/> <p>Aplicadas en instrumentos anteriores y vinculadas a las siguientes cuestiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos materiales de la institución son los adecuados para brindar un servicio de calidad a los usuarios - Instalaciones de la Institución Educativa - Espacios para tutorías Espacio para orientación-asesorías - Autoevaluación del
--	------------------------------------	--	--

			desempeño. - Delegación de funciones (claridad). - Temáticas recurrentes CTP
--	--	--	--

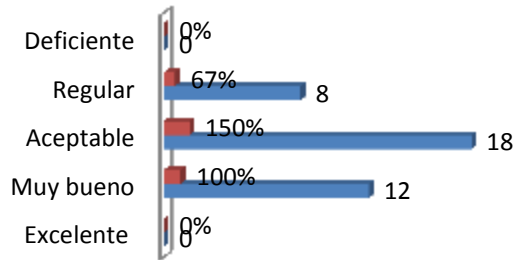
GRÁFICAS SOBRE INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL

29 alumnos y 29 padres encuestados



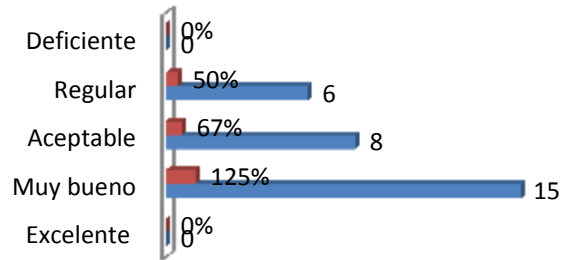
Servicio de sanitarios. (alumnos)

- El servicio de sanitarios que brinda el plantel educativo es... Porcentaje
- El servicio de sanitarios que brinda el plantel educativo es... Número de personas



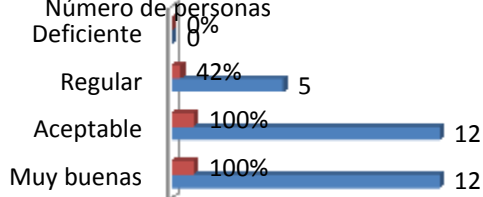
Servicio de sanitarios. (padres)

- El servicio de sanitarios que brinda el plantel educativo es... Porcentaje
- El servicio de sanitarios que brinda el plantel educativo es... Padres de familia



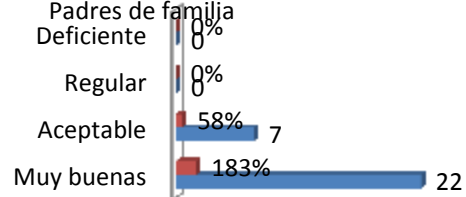
Espacio para clases. (alumnos)

- Las condiciones dentro del aula para llevar a cabo las clases en cuanto al espacio son... Porcentaje
- Las condiciones dentro del aula para llevar a cabo las clases en cuanto al espacio son... Número de personas



Espacio para clases. (padres)

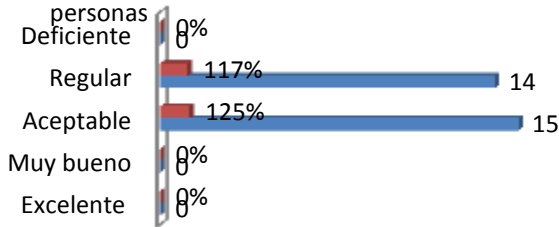
- Las condiciones dentro del aula para llevar a cabo las clases en cuanto al espacio son... Porcentaje
- Las condiciones dentro del aula para llevar a cabo las clases en cuanto al espacio son... Padres de familia



Infraestructura. (alumnos)

■ ¿Cómo calificaría usted al plantel educativo en materia de infraestructura? Porcentaje

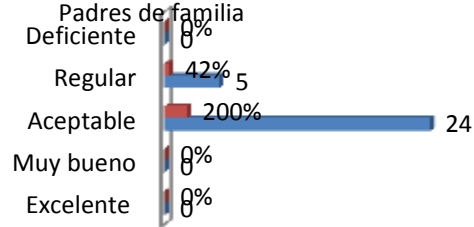
■ ¿Cómo calificaría usted al plantel educativo en materia de infraestructura? Número de personas



Infraestructura. (padres)

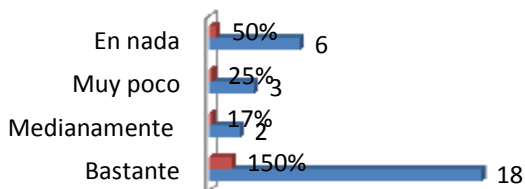
■ ¿Cómo calificaría usted al plantel educativo en materia de infraestructura? Porcentaje

■ ¿Cómo calificaría usted al plantel educativo en materia de infraestructura? Padres de familia



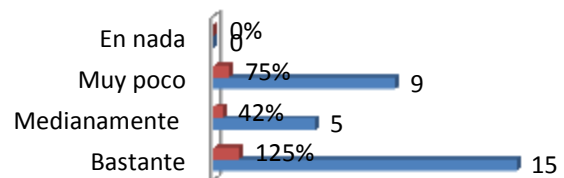
Infraestructura y rendimiento académico. (padres)

■ ¿En qué medida considera usted que las instalaciones e infraestructura pueden contribuir a un mejor rendimiento académico? Porcentaje



Infraestructura y rendimiento académico. (alumnos)

■ ¿En qué medida considera usted que las instalaciones e infraestructura pueden contribuir a un mejor rendimiento académico? Porcentaje

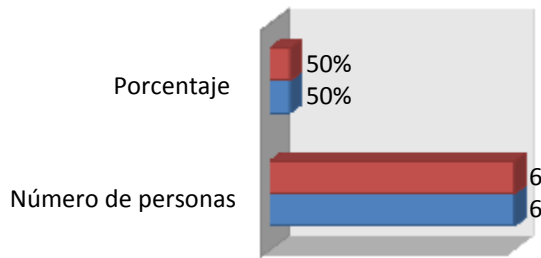


GRÁFICAS SOBRE PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN. PARA OBTENER RECURSOS

12 personas de la plantilla y 29 padres de familia encuestados

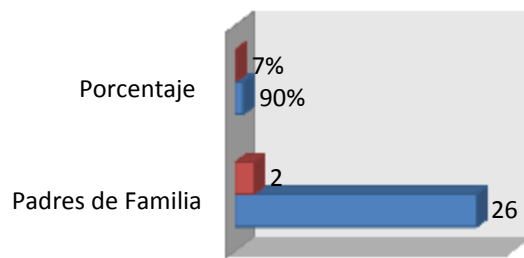
Existe algún departamento o persona encargada de llevar a cabo acciones encaminadas a la gestión institucional

■ No ■ Si



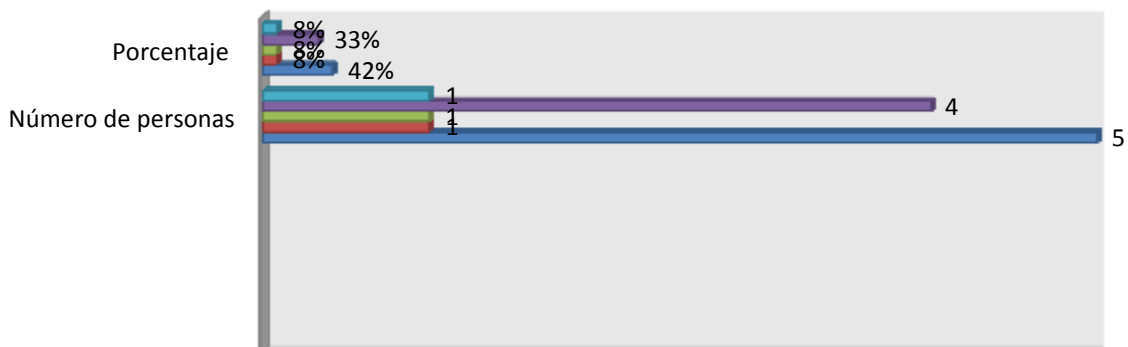
Existe algún departamento o persona encargada de llevar a cabo acciones encaminadas a la gestión institucional

■ No ■ Si

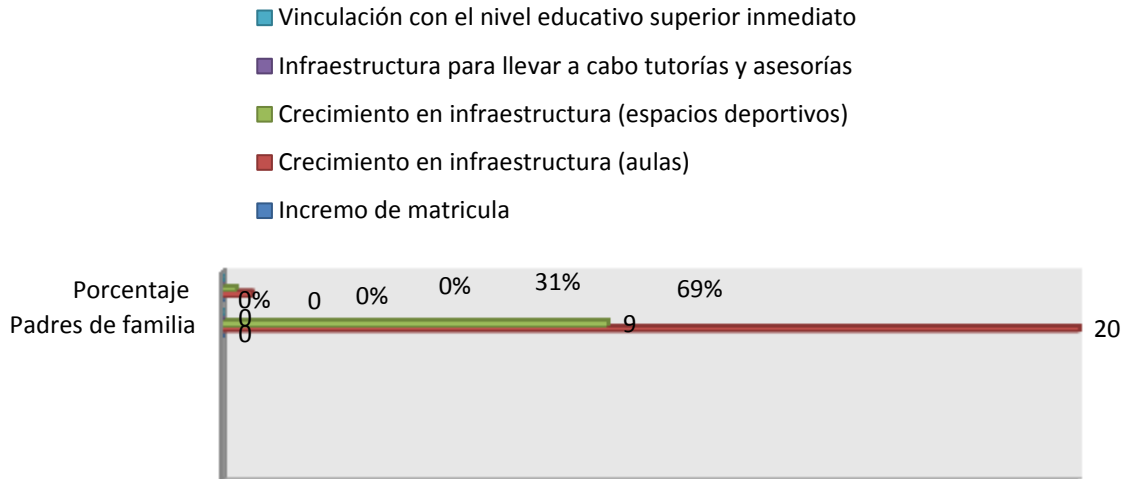


¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted es prioritario alcanzar por medio de la gestión?

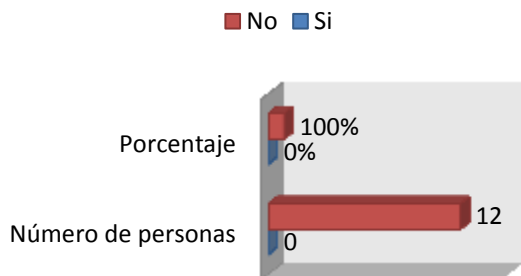
- Vinculación con el nivel educativo superior inmediato
- Infraestructura para llevar a cabo tutorías y asesorías
- Crecimiento en infraestructura (espacios deportivos)
- Crecimiento en infraestructura (aulas)
- Incremento de matrícula



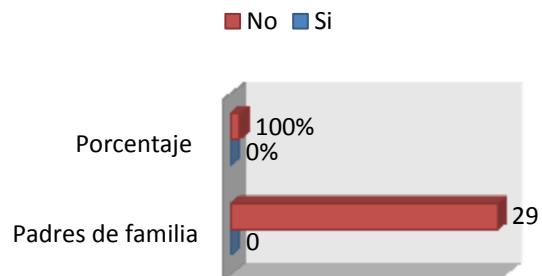
¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted es prioritario alcanzar por medio de la gestión?



Existe convenios por parte de la institución con el sector productivo en torno a la comunidad

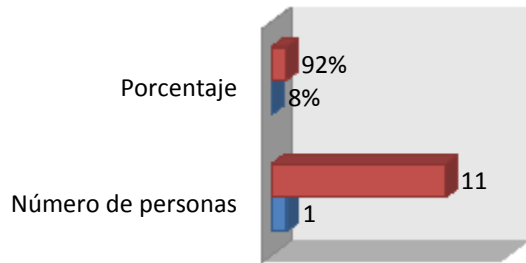


Existen convenios por parte de la institución con el sector productivo en torno a la comunidad



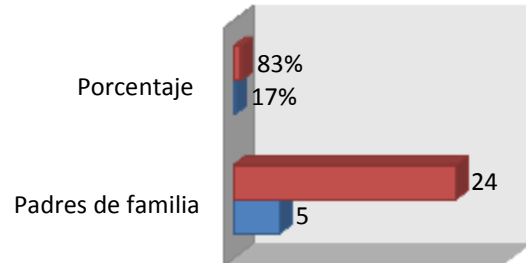
Conoce usted algún programa de apoyo federal para el subsistema de BGE

■ No ■ Si

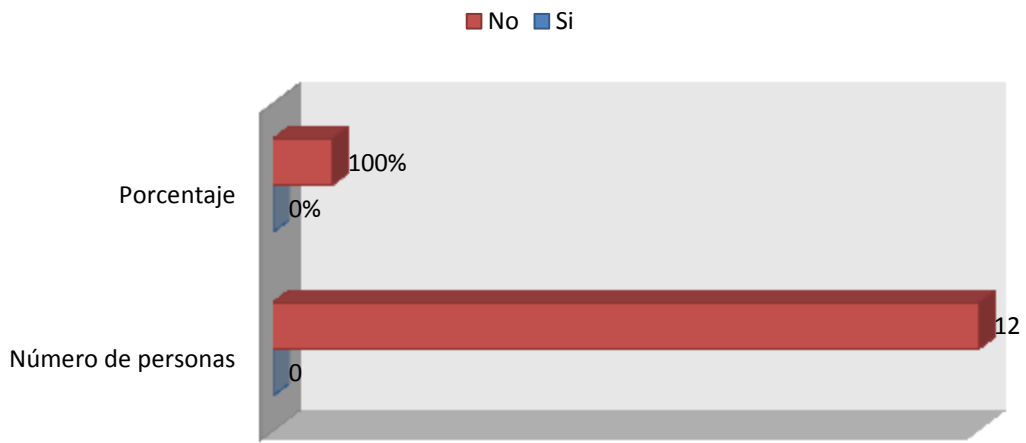


Conoce usted algún programa de apoyo federal para el subsistema BGO

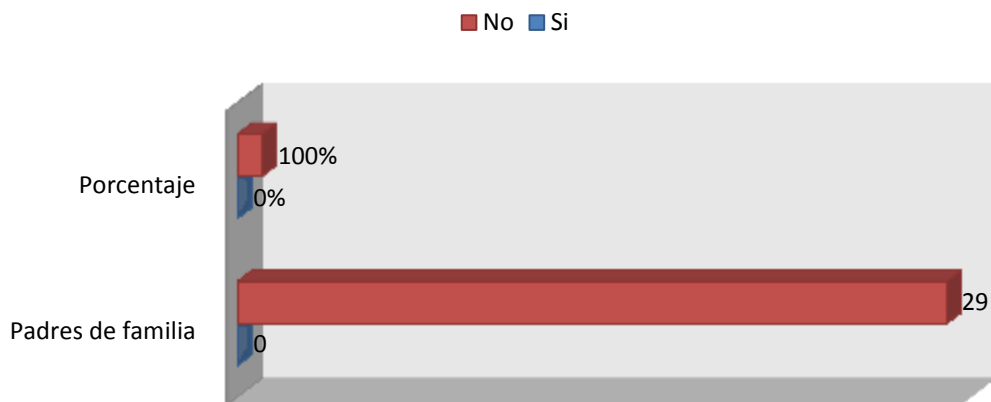
■ No ■ Si



Conoce usted algún programa de apoyo municipal para el subsistema de BGO



Conoce usted algún programa de apoyo municipal para el subsistema de BGO



Análisis cualitativo del uso de materiales y servicios institucionales

Este elemento sujeto a análisis se conforma por la microvariable concerniente a **la infraestructura** y se enfoca específicamente a elementos concernientes a la **gestión, obtención de recursos planeación, proyección y obras realizadas en el plantel**. Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

El análisis de los presentes elementos guarda relación de similitud con anteriores secciones, sin embargo la variable incluida en este apartado implica la

comparativa de **estado de las aulas, baños, servicios, infraestructura, necesidades que tienen que ver con la infraestructura y relación entre mobiliario, servicios e infraestructura con el rendimiento académico**, en cuanto al rendimiento académico, para los padres de familia no tiene una importancia trascendental que los alumnos posean elementos físicos que posibiliten de mejor forma su desempeño durante las clases, por el contrario, para los alumnos, según su consideración, su desempeño académico podría verse beneficiado o incrementado si el estado del mobiliario (por mencionar un caso), los servicios de sanitarios fueran de mejor calidad. Una constante encontrada es que para ambos sectores encuestados, **tener más aulas, espacios propios para actividades de asesoría y tutoría influiría favorablemente en su desempeño (alumnos) y mejoraría la calidad educativa en la institución (padres de familia)**. Lo antes evidenciado se traduce en necesidades relativas a la infraestructura del bachillerato, aspecto que se vincula con **el responsable de llevar a cabo la gestión escolar**, en esta caso gestión de recursos, actividad que recae por consenso y práctica habitual en el directivo, siendo él quien debe mejorar (de acuerdo a la percepción de padres de familia, comité de padres y docentes) el responsable del plantel y de todos aquellos elementos que al mismo conciernen. Otro aspecto importante es la coincidencia entre los actores ya descritos para mencionar que la **gestión institucional o directiva por derivación de los resultados ya comentados** es el “vehículo” para lograr aspectos internos que son carentes del el plantel, los encuestados manifestaron conocer programas para buscar apoyos económicos, de infraestructura y recursos, los tres puntos más frecuentes que conocen resultaron ser: **Ramo 33, manifiestan que la petición por parte del presidente auxiliar al Municipio y la gestión directa con el alcalde, correspondiendo a lo anterior** solamente el caso de Ramo 33 con las características de un programa de gobierno o partida presupuestal. En cuanto a los programas de tipo **Federal que brindan apoyo a Bachilleratos como el aquí descrito**, mencionan que conocen programas, sin embargo no se han evidenciado que los manejen o conceptualicen por su nombre, siglas o finalidad.

Como resultado de los **convenios con que el BGE “Ometepec” cuenta** no existen respuestas favorables, lo cual manifiesta que existen carencias con relación a la proyección para seguimiento de los egresados que decidan no continuar con estudios del nivel inmediato superior.

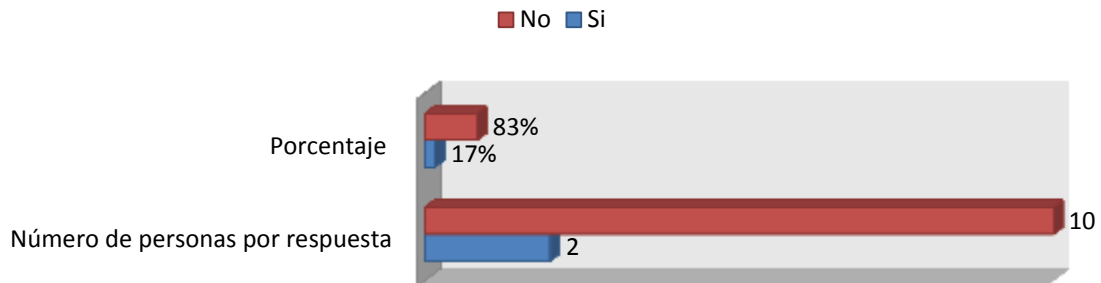
Para concluir el aspecto manifestado se menciona que los encuestados relacionan de forma **frecuente la planeación para proyección del plantel con la gestión institucional**. Un ejemplo a considerar es que existen respuestas que permiten observar la necesidad de **espacios deportivos** dentro del plantel, se considera importante la planeación, sin embargo, como se verá más adelante, este elemento NO está considerado en la planificación a mediano o largo plazo y se menciona que deben realizar gestiones para conseguir las mismas, ya sea con instancias municipales o estatales, lo anterior, explícito en los cuestionarios, pero sin existir indicios que enuncien cuál es la estrategia a seguir, tiempos, elementos operativos necesarios y responsables de este aspecto.

ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR	MICROVARIABLES	RASGOS ESPECIFICOS	Elementos que incluye el instrumento para recopilación de información

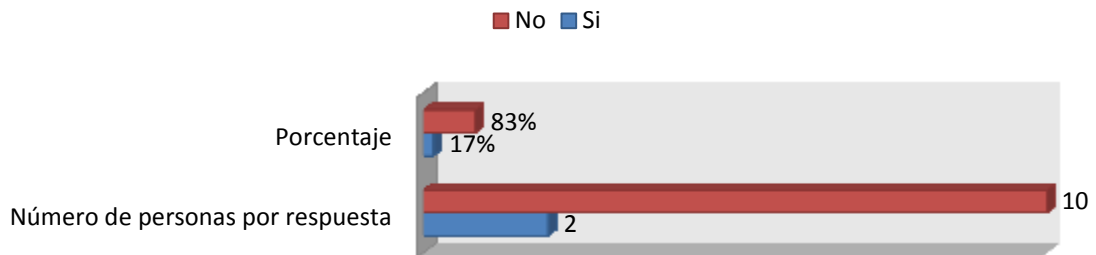
5. Transparencia de los propósitos	5.1. Proyecto educativo: calidad, totalidad, integralidad, adecuación.	5.1. Valorar los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Planeación operativa - Planeación estratégica - Evaluación institucional - Manejo del presupuesto - Asignación de recursos - Procedimientos - Reglas 	Aplicada a 12 personas de la plantilla. <ul style="list-style-type: none"> - Misión, objetivos y valores del subsistema BGO - Procesos de planeación por generación, semestre e importancia de la planeación - Evaluación al final del semestre - Rendición de informes académicos, recursos económicos y transparencia de los recursos económicos
------------------------------------	--	---	---

GRÁFICAS SOBRE TRANSPARENCIA DE LOS PROPÓSITOS
12 personas de la plantilla encuestadas.

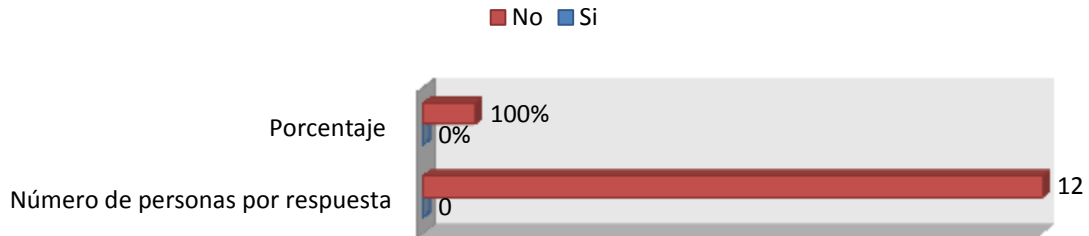
Conoce usted la misión del Subsistema de Bachillerato General Oficial (BGO) del Estado de Puebla



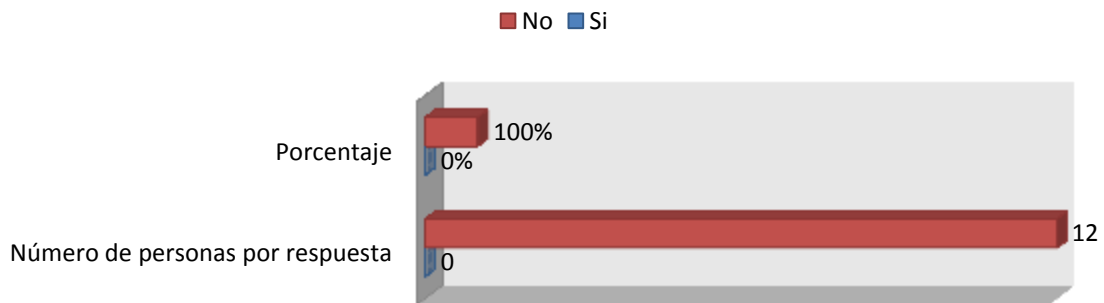
Conoce los valores del Subsistema de Bachillerato General Oficial (BGO) del Estado de Puebla



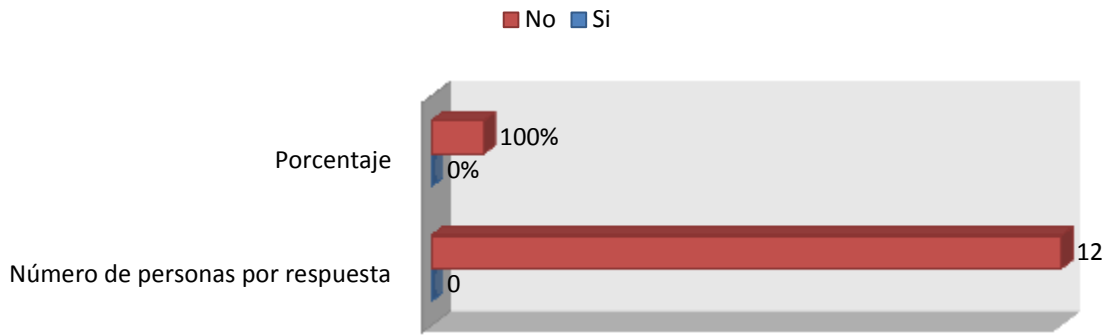
Al inicio del ciclo escolar se realiza de forma colegiada la planeación que comprende el periodo correspondiente a la nueva generación; es decir para los proximos 3 años



Conoce usted el objetivo del Subsistema de Bachillerato General Oficial (BGO) del Estado de Puebla



Al final del semestre se realiza de forma colegiada la evaluación relativa al periodo que ha concluido

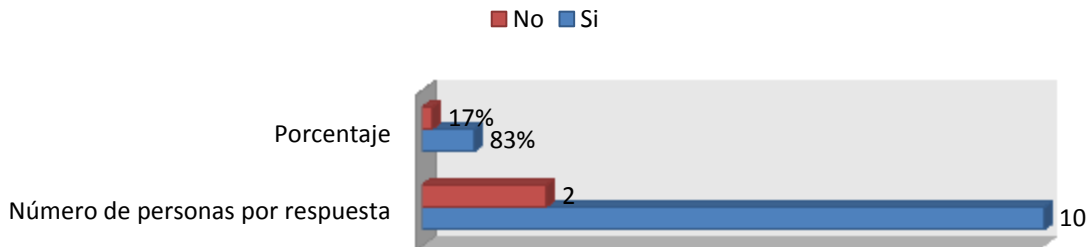


Al finalizar un ciclo escolar se entrega a los padres de familia el informe de los logros académicos alcanzados a nivel institucional durante dicho periodo

■ Al finalizar un ciclo escolar se entrega a los padres de familia el informe de los logros académicos alcanzados a nivel institucional durante dicho periodo Porcentaje



Al iniciar el semestre se realiza de forma colegiada la planeación que comprende el periodo correspondiente; es decir para los próximos 6 meses..

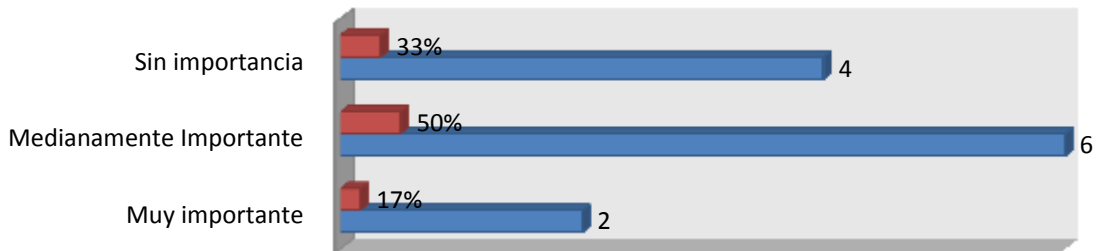


¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación como acción institucional?

■ ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación como acción institucional? Porcentaje

■ ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación como acción institucional? Número de personas por respuesta

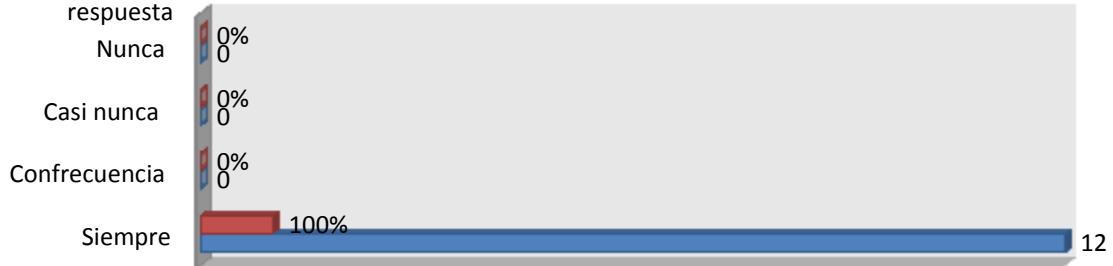
■ ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación como acción institucional? Número de personas por respuesta



Al finalizar un semestre se entrega a los padres de familia el informe de uso de recursos económicos que manejo la institución durante dicho periodo

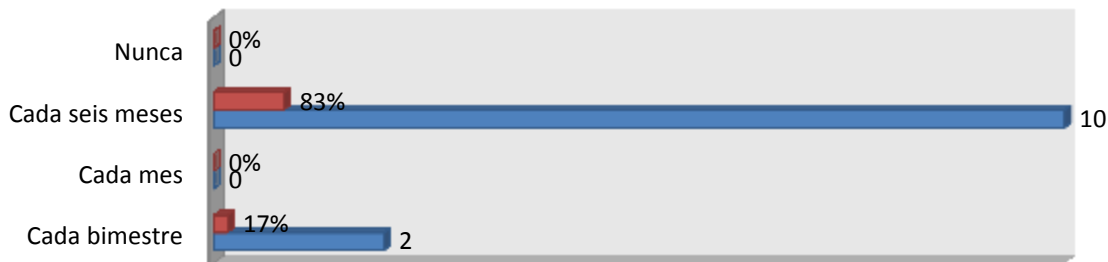
■ Al finalizar un semestre se entrega a los padres de familia el informe del uso de los recursos económicos que manejo la institución durante dicho periodo Porcentaje

■ Al finalizar un semestre se entrega a los padres de familia el informe del uso de los recursos económicos que manejo la institución durante dicho periodo Número de personas por respuesta



La rendición de cuentas de los recursos económicos de la institución se lleva a cabo con padres de familia

- La rendición de cuentas de los recursos económicos de la institución se lleva a cabo con padres de familia Porcentaje
- La rendición de cuentas de los recursos económicos de la institución se lleva a cabo con padres de familia Número de personas por respuesta



Análisis cualitativo de la Transparencia de propósitos

Este elemento sujeto a análisis se conforma por las microvariable concerniente a **los proyectos institucionales, calidad, totalidad e integración de elementos propios de la administración escolar y la adecuación de elementos subsistémicos a las necesidades microsistémicas (BGE)**. Los aspectos específicos evidencian lo siguiente:

Los instrumentos fueron aplicados a 12 docentes, en esta parte del trabajo se ponen de manifiesto situaciones que conciernen al subsistema de BGE de Puebla, estos son: **misión, visión, valores y objetivos**. Los docentes desconocen los antes mencionados, dado que al año de este estudio existen documentos constitutivos por parte de SEP Puebla y Subsecretaría de Educación Media Superior, los cuales NO están al alcance de los docentes de este nivel educativo, por lo anterior, se verifica una brecha de información, así como demuestra que las del 80% de los encuestados no conozcan elementos medulares del subsistema en que laboran.

Otro aspecto a destacar es **la planeación de actividades**, los resultados demuestran que no existe trabajo basado en planeación a un periodo de al menos

3 años (estratégica), sin embargo hay planeación operativa (cada semestre), existe rendición de cuentas **en cuanto al manejo de recursos económicos, lo que llaman comúnmente en el plantel “corte de caja”**, aspecto que se vincula a las cuotas de inscripción, recursos generados durante el ciclo escolar y el cómo se han gastado o invertido los mismos. Los encuestados consideran **importante o muy importante la planeación** (en su mayoría), sin embargo una tercera parte considera que no es **tan importante la planificación**. El aspecto anterior se vincula con la **evaluación del semestre**, es decir, los mecanismos por los cuales al final de un periodo planificado, ya sea semestral o anual, los docentes deben valorar cuál fue su desempeño en lo individual, en cuerpos colegiados y como plantel en general.

Los elementos en su conjunto permiten deducir cómo se llevan a cabo los procesos de calidad en función de poder adecuar los aspectos estructurales del subsistema al funcionamiento y operatividad del BGE que es objeto del presente estudio. La integralidad de los procesos emana del desempeño particular en función de objetivos colectivos que den sentido a las acciones, servicios, proyectos e iniciativas que emanen del plantel.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN:

1. Acta de Conformación del comité de Padres de familia del BGO "Ometepec" ciclo 2009-2010. Libro de actas del plantel.
2. Archivo de la Dirección del BGO "Ometepec". Ciclo escolar 2009-2010.
3. Bolívar, A. (1999). Cómo mejorar los centros educativos. Editorial Síntesis. Madrid, España.
4. Competencias genéricas y el perfil del egresado de la educación media superior. (2008). SEP y Subsecretaría de Educación Media Superior. México D.F.
5. Conferencia Doctor Miguel Szekely P. (2008). Creación del Sistema Nacional de Bachillerato.
6. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3er Constitucional (2007).
7. DeSeCo. The definition and selection of key competencies Executive Summary. OCDE, 2005, p.4.
8. Díez de Castro, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. (2004). Administración y dirección. Mc Graw Hill Interamericana. Madrid, España.
9. Documento: Competencias disciplinares básicas del SNB. (2008). SEP y Subsecretaría de Educación Media Superior. México, D.F.
10. Estudio estadístico llevado a cabo al inicio del presente ciclo escolar 2009-2010. El cual se encuentra en el archivo del plantel educativo.
11. Hampton, D. (1989). Administración. McGraw Hill. México, D.F.
12. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología y Taller de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.
13. Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. (2009). Metodología de la Investigación. INITE. México, D.F.
14. INEGI (2005). Censo Nacional de Población y Vivienda
15. Gimeno Sacristán, J. (2002). El currículum: una reflexión sobre la práctica". Ediciones Morata. Madrid, España.
16. Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). Elementos de Administración. McGraw Hill Interamericana. México D.F.
17. López, R. F. (2005). La gestión de la calidad en la educación. Editorial Muralla. Madrid, España.
18. Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona, España.
19. Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
20. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Gobierno de la República.

21. Popkewitz, T.S. (2000). Sociología política de las reformas educativas. Editorial Morata. Madrid, España. Pág. 25.
22. Postic y Ketele (1992),
23. Reforma Integral de la Educación Media Superior La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. Año 2007. Y Cálculos del Doctor Miguel Sékely Pardo y preliminares con base en PronostiSEP y Conapo (2007), Proyecciones de población.
24. REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MEXICO: El Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. (2008). SEP
25. Ruiz, J.M. (2004). ¿Cómo hacer una evaluación de centros educativos? Ediciones Narcea. Madrid, España.
26. Salkind, J. Neil. (1997). Métodos de investigación. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, D.F.
27. Santos Guerra, M. A, (1980) “La evaluación cualitativa de planes y centros de perfeccionamiento del profesorado: una forma de mejorar la profesionalidad docente”. Revista Investigación en la Escuela, número 6. Pág. 22.
28. Segovia, D. J. Coordinador. (2004). Asesoramiento al centro educativo, colaboración y cambio institucional. SEP. México D.F.
29. Whitty, G. (2000). Teoría social y política educativa. Ensayos de sociología y política de la educación. Editorial Pomares-Corredor. Barcelona, España. (cap. 3)
30. <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php> (Mayo del 2011)
31. <http://www.rae.es/rae.html>. (Mayo del 2011).