



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**TÍTULO DE LA TESIS  
“PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL  
BACHILLERATO JOSÉ VASCONCELOS DE SAN  
ANDRÉS CHOLULA”**

**DIRECTOR:**

M.A. José Antonio Méndez Bañuelos

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración.**

**PRESENTA:**

Janeth Gamboa Meléndez

**Puebla, Pue. Febrero 2015**



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“TÍTULO DE LA TESIS”**

**“PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE  
IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO “JOSÉ  
VASCONCELOS” DE SAN ANDRÉS CHOLULA”**

**DIRECTOR DE TESIS:**

M.A. José Antonio Méndez Bañuelos

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**Maestra en Administración**

**Presenta:**

Janeth Gamboa Meléndez

**Puebla, Pue. Febrero 2015**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón**

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO "JOSÉ VASCONCELOS" DE SAN ANDRÉS CHOLULA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JANETH GAMBOA MELENDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 13 de febrero de 2015

Atentamente



**M.A. José Antonio Méndez Bañuelos**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO "JOSÉ VASCONCELOS" DE SAN ANDRÉS CHOLULA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JANETH GAMBOA MELENDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 13 de febrero de 2015

Atentamente

  
**M.A. Luis Rojas Rivera**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO "JOSÉ VASCONCELOS" DE SAN ANDRÉS CHOLULA", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

**JANETH GAMBOA MELENDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 13 de febrero de 2015

Atentamente



**Mtro. Daniel González Olivares**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/015/15  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. JANETH GAMBOA MELÉNDEZ**

PRESENTE

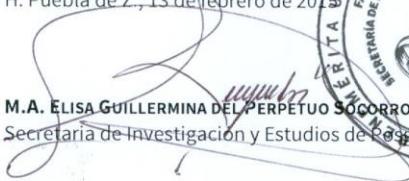
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "**PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO "JOSÉ VASCONCELOS" DE SAN ANDRÉS CHOLULA**", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 13 de febrero de 2015

  
**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



c.e.p. SIEP  
ECA/ERR\*

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Bld. Valsequillo 70,  
Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C. P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

# **AGRADECIMIENTOS**

## **A MI HIJO: ALBERTO IAN.**

Por ser la inspiración y motivarme a concluir proyectos que estaban en el tintero éste es uno de ellos, además el permitirme conocer ese amor incondicional.

Recuerda TE AMO.

## **A LA MEMORIA DE MIS PADRES: ALBERTO Y HERMELINDA.**

Por haber cimentado una familia unida gracias por sus enseñanzas y su herencia; que es la educación en valores. LOS EXTRAÑO.

## **A MIS HERMANOS: CÉSAR, SANDRA, ULISES, LORENA, MARCO Y HEBER.**

Por apoyarme y ayudarme a concluir este peldaño en mi vida profesional y por todos los momentos que compartimos juntos. LOS QUIERO.

## **A MIS SOBRINOS: ALDO, ALAIN, MARTÍN, LORE, ARI, JHONNY Y DANA.**

Ya que ellos son parte de la alegría familiar y su apoyo siempre lo he tenido y saben que los quiero mucho. GRACIAS

## **A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y MAESTROS.**

Que no me dejaban desfallecer, siempre brindándome su apoyo, compartiendo experiencias y conocimientos.

## **AL BACHILLERATO JOSÉ VASCONCELOS:**

Por permitirme realizar el trabajo de investigación además de brindarme un lugar privilegiado de trabajo.

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue la elaboración de un Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse al Bachillerato General Oficial José Vasconcelos de San Andrés Cholula.

Para lo cual se realizó un análisis mediante en el que se evidenció la falta de un plan de gestión en el que consten normas y procedimientos documentados que permitan el control adecuado de la gestión eficiente que realiza un directivo de este nivel educativo.

Este plan está fundamentado en la estructura organizacional del sistema educativo nacional así como las nuevas reformas educativas mediante los Acuerdos Secretarial, y el proceso de ingreso y permanencia al Sistema Nacional de Bachilleratos (SNB) además con conceptos fundamentales de gestión de la calidad.

Bajo este contexto la elaboración del Plan Integral de Gestión Administrativa permite mejorar la calidad de los procesos y servicios educativos que presta la Institución. Por lo que podemos afirmar que dicho plan es una herramienta para los Bachilleratos Generales del Estado de Puebla que buscan el mejoramiento de la calidad y la mejora continua.



## **ABSTRACT**

The main goal of the present study was to develop a comprehensive plan to boost Administrative Management Officer General José Vasconcelos School of San Andrés Cholula.

For which an analysis was performed in order to prove the lack of a management plan on which contains documented standards and procedures that allow an adequate control of the efficient management, carried out by an educational principal at this level.

This plan is based on the organizational structure of the National Education System as well as new educational reforms through the Secretarial Agreements, and the process of entry and staying in the National System Baccalaureate (SNB) in addition to fundamental concepts of quality management.

In this context the development of the Comprehensive Plan Administrative Management improves the quality of educational processes and services offered by the institution. So we can say this plan is a tool for General Bachilleratos of Puebla seeking quality improvement and continuous improvement.

# INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las nuevas reformas educativas de México es importante el mejorar la calidad educativa para enfrentar al mundo globalizado en que estamos inmersos y sobre todo en el nivel medio superior, que en los últimos años ha tenido un rezago con respecto al nivel básico.

Es por esa razón que la gestión de la administración es una parte medular en la organización de cualquier empresa ya sea pública o privada y es el compromiso del Bachillerato José Vasconcelos el de estar en la dinámica de brindar una educación de calidad lograda por medio de dicha gestión.

Para que se pueda llevar acabo una propuesta viable de una mejora continua la presente investigación inicia con una breve introducción sobre la historia de la Educación Media Superior en México, sus principales precursores e impulsores de las diferentes leyes educativas y reformas que se han venido promulgando; así como las instituciones creadas en cada uno de los periodos históricos; que han servido de base a la estructura educativa actual para posteriormente dar paso a las diferentes posturas que existen referentes a los modelos de gestión de calidad y su relación en el ámbito administrativo-educativo. Así como los organismos que dictan las políticas educativas a nivel mundial y como se regula un Sistema Nacional de Bachillerato.

Inmediatamente se estudia la estructura organizacional del Sistema Educativo Nacional de México y dónde se encuentra ubicado el Sistema de Bachilleratos Generales llegando al caso particular del Bachillerato General Oficial

José Vasconcelos su organización y normatividad después la investigación se toma de campo para mostrar el Marco de Referencia Institucional que incide en la estructura de la Institución a través de una metodología elegida con base al instrumento de medición sobre Gestión Administrativa.

Para concluir se propone un plan integral de gestión para el Bachillerato General Oficial José Vasconcelos dónde se define su Misión y Visión de acuerdo a la motivación común que tiene el SNB para que esto sirva de herramienta para proyectar a la sociedad el por qué su creación y para contribuir a mejorar la comunidad. Esto permitirá que los miembros de la institución guíen y alineen sus funciones, tratando así de no perder el rumbo y el sentido de entrega que tiene el Bachillerato.

# INDICE

Introducción .....	i
I. Problema de Investigación .....	i
II. Justificación .....	iii
III. Objetivos de la Investigación.....	v
1. Objetivo General .....	v
2. Objetivos Específicos .....	v
IV. Preguntas de Investigación .....	vi
V. Hipótesis.....	vii
1. Variable Independiente .....	vii
2. Variables Dependientes .....	vii
VI. Diseño Metodológico.....	viii
VII. Alcances y Limitaciones .....	x
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Educación Media Superior.....	1
1.1.1 Educación Prehispánica. ....	1
1.1.2 La Nueva España. ....	4
1.1.3 México Independiente.....	6
1.1.4 México Porfiriato. ....	8
1.1.5 México Posrevolucionario.....	10
1.1.6 México Contemporáneo.....	11
1.2 Antecedentes de la Administración. ....	13
1.2.1 Administración Moderna .....	13
1.2.2 Administración reciente .....	15
<b>CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>21</b>
2.1 Sistemas de Gestión de Calidad .....	21

2.1.1	Calidad. ....	21
2.1.2	Filosofía de la Calidad. ....	22
2.1.2.1	Edward Deming .....	22
2.1.2.2	Juran.....	24
2.1.2.3	Crosby .....	25
2.2	Gestión de la Calidad.....	26
2.3	Modelos de Excelencia de Calidad .....	28
2.3.1	Deming-Prize .....	29
2.3.2	Malcolm Baldrige (estadounidense).....	31
2.3.3	Modelo Europeo EFQM .....	33
2.3.4	Iberoamericano en la Gestión .....	34
2.4	La Gestión Educativa .....	36
2.4.1	La calidad en la educación pública y la globalización .....	37
2.4.2	La Educación frente a la Globalización.....	37
2.4.3	Organismos Internacionales.....	38
2.5	El Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).....	42
<b>CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO.....</b>		<b>44</b>
3.1.	Sistema Educativo Nacional.....	44
3.2.	Subsecretaría de Educación Media Superior.....	45
3.3.	Bachilleratos Generales del Estado de Puebla .....	48
3.3.1.	Mapa Curricular.....	49
3.3.2.	Profesionalización Docente y Directiva .....	50
3.4.	Bachillerato General Oficial José Vasconcelos .....	51
3.4.1.	Contexto y Antecedentes .....	51
3.4.2.	Estructura Organizacional.....	55
3.3.1.	Normatividad Educativa.....	60
3.3.2.	Normatividad Administrativa .....	63

<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>65</b>
4.1 Hipótesis y Variables.....	65
4.2 Diseño de investigación. ....	66
4.3 Tipo de Estudio y Muestra.....	66
4.4 Método, Técnicas e instrumentos .....	67
4.4.1 Niveles de medición.....	68
4.4.2 Instrumento de medición.....	68
4.4.2.1 Cuestionario para la evaluación de la Gestión Administrativa .....	69
4.4.2.2 Recolección de los datos (Matriz de sistematización).....	73
4.4.3 Análisis e interpretación de los resultados .....	75
<b>CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA .....</b>	<b>92</b>
5.1 Definición de Misión, Visión y Filosofía .....	92
5.1.1 Misión .....	92
5.1.2 Visión.....	93
5.1.3 Filosofía .....	93
5.2 Objetivos Específicos .....	94
5.3 Estrategias Específicas .....	96
5.4 Estructura Organizacional .....	97
CONCLUSIONES.....	127
BIBLIOGRAFIA .....	129

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Habilidades de aprendizaje de la organización .....	19
Figura 2 Ciclo de Deming o PDCA (Plan-Do-Check-Act) .....	24
Figura 3 Filosofía de la Calidad Total.....	26
Figura 4 Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad/Excelencia en la Gestión .....	29
Figura 5 Modelo Premio Deming.....	30
Figura 6 Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de Excelencia en la Gestión .....	32
Figura 7 Modelo EFQM De Excelencia .....	34
Figura 8 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión .....	35
Figura 9 Estructura Organizacional del Sistema Educativo Nacional.....	45
Figura 10 Organigrama de la SEMS .....	48
Figura 11 Mapa Curricular de los Bachilleratos Generales de Puebla .....	50
Figura 12 Indicadores Sociodemográficos del Municipio de San Andrés Cholula 2010 .....	52
Figura 13 Indicadores de carencia social (porcentajes) 2010 .....	53
Figura 14 Inauguración del Edificio Escolar .....	55
Figura 15 Organigrama del Bachillerato José Vasconcelos .....	58
Figura 16 FODA .....	75
Figura 40 Nuevo Organigrama del Bachillerato José Vasconcelos.....	98

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales Autores de la Administración Moderna .....	13
Tabla 2 Los 14 Puntos de Deming .....	23
Tabla 3 Organismo Internacionales.....	39
Tabla 4 Preparación Profesional de la Plantilla .....	56
Tabla 5 FODA del Bachillerato José Vasconcelos .....	58
Tabla 6 Normas Jurídicas de Menor Rango .....	63
Tabla 7 Matriz Sistematizada .....	74
Tabla 8 Eje 1 Datos Generales del Encuestado.....	76
Tabla 9 Eje 2 Cultura y Clima Organizacional .....	77
Tabla 10 Eje 3 Cultura y Clima Organizacional .....	78
Tabla 11 Eje 4 Estrategia en la Educación.....	79



## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Edad de la población de la comunidad del Bachillerato.....	80
Gráfico 2 Género de la plantilla del Bachillerato.....	81
Gráfico 3 Antigüedad en el servicio.....	81
Gráfico 4 Grado de Estudios.....	82
Gráfico 5 Conocimiento de las reformas educativas.....	82
Gráfico 6 Conocimiento de la normatividad en la Institución.....	83
Gráfico 7 Conocimiento de la misión, visión y valores del Bachillerato.....	83
Gráfico 8 Conocimiento del Plan Anual de Actividades del ciclo escolar.....	84
Gráfico 9 Ítem ¿Se siente involucrado en las metas y objetivos de la Institución?	84
Gráfico 10 ¿Se le ha dado a conocer la estructura organizacional de la Institución? .....	85
Gráfico 11 Comunicación entre pares.....	85
Gráfico 12 Comunicación entre Dirección y Personal.....	86
Gráfico 13 Apoyo por la Institución.....	86
Gráfico 14 Comunicación entre Dirección y alumnos.....	87
Gráfico 15 Procesos que realiza la Dirección.....	87
Gráfico 16 ¿Con qué frecuencia se le informa sobre las Gestiones?.....	88
Gráfico 17 ¿Conoce con qué otras, instituciones o dependencias tiene relación la Institución?.....	88
Gráfico 18 Instituciones con que tiene relación la Institución.....	89
Gráfico 19 Modelo de Gestión en la Institución.....	89
Gráfico 20 ¿Cuáles son los canales formales e informales en los que puede manifestar sus sugerencias a la Dirección?.....	90
Gráfico 21 ¿De qué forma impacta un Modelo de Gestión en la calidad educativa del alumnado?.....	90
Gráfico 22 Sugerencias para mejorar el desempeño de las funciones de la Dirección...	91
Gráfico 23 ¿De qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la Institución?.....	91

# **PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE IMPULSE EL DESARROLLO DEL BACHILLERATO GENERAL OFICIAL “JOSÉ VASCONCELOS” DE SAN ANDRÉS CHOLULA**

## **I. Problema de Investigación**

La Educación Media Superior (EMS) se oferta en distintas modalidades. La Ley General de Educación define tres: escolarizada, no escolarizada y mixta. Las últimas dos han tenido un desarrollo notable en los últimos años, identificándose de manera indistinta como modalidades a distancia o abiertas, entre otros nombres. Debido a su proliferación, se requiere impulsar su desarrollo ordenado y con calidad como opciones educativas que atiendan a una población cada vez más amplia y diversa.<sup>1</sup>

Es por eso que en la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) se encontrarán los relativos a su pertenencia al Sistema Nacional de Bachilleratos (SNB) así como los mecanismos de gestión ya que definen estándares y procesos comunes que garantizan el apego al Marco Curricular Común (MCC) bajo las condiciones de oferta especificadas en el SNB.<sup>2</sup>

El Sistema Educativo Nacional atiende actualmente a 35.2 millones de niños y jóvenes en la modalidad escolarizada. En los planteles de educación media superior se está atendiendo a 4.4 millones de jóvenes, correspondiendo el 91.3% a los bachilleratos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> «Diario Oficial de la Federación.» Acuerdo 442. 26 de Septiembre de 2008.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> «Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.» s.f.

Tomando en cuenta lo anterior existe la necesidad de contar con Planes de mejora continua que permitan tener una visión objetiva de la calidad de la educación; en el mundo actual tales herramientas son necesarias para asegurar una gestión eficiente de sistemas sociales tan importantes y delicados como el educativo.

Se debe hacer hincapié en que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación en conjunto de todos los elementos claves en la gestión. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (cómo hacerlo). En virtud de ello se hace el siguiente cuestionamiento:

¿Es el Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”, un elemento necesario para lograr el mejoramiento continuo de las instituciones de carácter educativo así como de sus integrantes?

La presente investigación, se llevará a cabo en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”, de la Col. Emiliano Zapata de San Andrés Cholula del Estado de Puebla. El municipio de San Andrés Cholula, se localiza en la parte centro-oeste del estado de Puebla y cuenta con 22 localidades<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Enciclopedia de Municipios y Delegaciones de México. s.f. 24 de 08 de 2014 <<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21119a.html>>.

## II. Justificación

En el presente trabajo se propone un Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial de los muchos que existen en el Estado de Puebla, así como los principales enfoques de gestión educativa, las tendencias generales en lo que respecta a dicho tema, las tendencias en el uso de indicadores que marca la RIEMS y finalmente el abordaje específico del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” del municipio de San Andrés Cholula, del Estado de Puebla.

Cómo menciona Chiavenato es muy importante la orientación de las personas para emplearlas de manera adecuada, clarificarles su papel y los objetivos; para ganar competitividad a una organización. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir; son algunas medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados.<sup>5</sup>

La EMS en Puebla y sobre todo en los Bachilleratos Generales del Estado de Puebla enfrenta grandes desafíos y uno de ellos viene plasmado en la RIEMS en el tercer eje que tiene que ver con los mecanismos de gestión de la Reforma, necesarios para fortalecer el desempeño académico de los alumnos y para mejorar la calidad de las instituciones, de manera que se alcancen ciertos estándares mínimos y se sigan procesos compartidos.

Ante este panorama según el Acuerdo Secretarial 442 es necesario que como director se realicen los mecanismos de gestión que se enumeran a continuación ya que son un componente indispensable de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, ya que definen estándares y procesos comunes que

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Adalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill, 2002.

garantizan el apego al MCC bajo las condiciones de oferta especificadas en el SNB.<sup>6</sup>:

1. Formación y actualización de la planta docente.
2. Generación de espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos.
3. Definición de estándares mínimos compartidos aplicables a las instalaciones y el equipamiento.
4. Profesionalización de la gestión escolar.
5. Flexibilización para el tránsito entre subsistemas y escuelas.
6. Evaluación para la mejora continua.

Por todo lo anterior es necesario que exista un Plan Integral de Gestión Administrativa, acompañada de una planeación estratégica basada en un modelo de gestión de calidad, obteniendo un mejoramiento continuo de las instituciones de carácter educativo.

---

<sup>6</sup> (Diario Oficial de la Federación) Acuerdo 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato, 2008 p.2

### **III. Objetivos de la Investigación**

#### **1. Objetivo General**

Proponer un Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” basado en un modelo de gestión que proporcione estrategias para lograr el mejoramiento continuo del área administrativa.

#### **2. Objetivos Específicos**

- 1) Explorar los antecedentes de la educación en el nivel medio superior en México.
- 2) Analizar los diferentes modelos de gestión y su relevancia en el área administrativa.
- 3) Evaluar el nivel de gestión administrativa con el que se cuenta en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” para detectar que aspectos se necesitan mejorar.
- 4) Interpretar la gestión administrativa del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” generada en el diagnóstico.
- 5) Diseñar la estructura del Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”.

## **IV. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los antecedentes históricos de la educación media superior en México?
2. ¿Cuáles son los diferentes modelos y/o teorías de gestión de instituciones aplicadas a la educación?
3. ¿Cómo es el nivel de gestión administrativa que se está llevando en la actualidad en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”?
4. ¿Cómo establecer los parámetros de gestión administrativa llevadas a cabo actualmente en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”?
5. ¿Cuáles son los beneficios de implementar un Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”?

## **V. Hipótesis**

El Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”, es un elemento necesario para lograr el mejoramiento de los procesos y del recurso humano.

### **1. Variable Independiente**

Plan Integral de Gestión Administrativa.

### **2. Variables Dependientes**

- a) Cultura organizacional de calidad.
- b) Clima organizacional.
- c) Gestión del conocimiento.
- d) Satisfacción en los procesos.
- e) Recurso Humano.



## **VI. Diseño Metodológico**

El presente trabajo de investigación consiste en un diseño documental por medio del cual se recabará la información a través de fuentes bibliográficas y de campo por medio del uso de datos cualitativos que comprendan estudios teóricos.

A partir del presente ciclo escolar 2014-2015 los Bachilleratos Generales Estatales deben estar en proceso de ingresar al Sistema Nacional de Bachilleratos. Por lo tanto, es necesario investigar los antecedentes en el nivel medio superior en México y del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” así como su misión, visión, filosofía y valores. Al mismo tiempo los lineamientos que marca el SNB para que la Institución pueda ingresar a dicho Sistema así como algunos modelos de gestión de calidad.

Tipo de Estudio: Documental.

Método: Cualitativo.

Técnica: Observación y Documental.

Por otro lado, para establecer un diagnóstico actual de la institución es necesario realizar entrevistas con el personal involucrado en la organización y así poder establecer las áreas de oportunidad.

Tipo de Estudio: Descriptivo.

Método: Cualitativo.

Técnica: Observación y Entrevista.

Para establecer los parámetros de gestión administrativa que se pretenden detectar en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” y la relación con modelos de gestión educativa.

Tipo de Estudio: Documental.

Método: Cualitativo.

Técnica: Observación y Documental.

Finalmente se propone realizar la estructura de un Plan Integral de Gestión Administrativa para dicha Institución.

Tipo de Estudio: Explicativo.

Método: Cuantitativo.

Técnica: Documental y Estructura.

## **VII. Alcances y Limitaciones**

El presente trabajo de investigación se realizará en el Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos” Col. Emiliano Zapata, San Andrés Cholula, Puebla; con el propósito de orientar a una mejora continua en los procesos, recurso humano y gestión para optimizar la gestión.

Se realizará con todo el personal docente, administrativo y directivo de la institución ya que es una institución con 12 integrantes en su plantilla laboral y por lo tanto se trabajará con el 100% del personal.

Las limitaciones para dicha investigación son la gestión académica y financiera.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

El presente capítulo nos presenta una breve introducción sobre la historia de la Educación Media Superior en México, sus principales precursores e impulsores de las diferentes leyes educativas y reformas que se han venido promulgando. Así como las instituciones creadas en cada uno de los periodos históricos; que han servido de base a la estructura educativa actual.

## **1.1 Antecedentes de la Educación Media Superior**

### **1.1.1 Educación Prehispánica.**

México es un país con una gran riqueza histórica, culturas como la: olmeca, huasteca, totonaca, mixteca, zapoteca, tarasca, maya, azteca, entre otras. Dejaron un gran legado cultural plasmado en las esculturas, monumentos, códices, escritos, rituales, entre otros.

Toda su creación estuvo encaminada hacia dejar su legado, dar a conocer su rostro y el sentido de sus vidas. Todo lo anterior con la intención hacia la clara permanencia a través del porvenir. La principal razón en la educación: no sólo era alcanzar la sabiduría sino significarla en el tiempo.

De acuerdo con Kobayashi, la educación formal en los aztecas existían dos instituciones principales y eran: el Calmécac y el Telpochcalli estas instituciones

tenían como fin la función social de formar individuos que los conducía a las principales prácticas mexicas que eran la guerra y la religión.<sup>7</sup>

El Calmécac tenían la educación de los hijos de los nobles y sus características eran:

*“En primer lugar era donde se crían los que rigen, señores y senadores y gente noble, que tienen a cargo de los pueblos de allí salen los que poseen ahora los estrados y sillas de la república, en segundo lugar, era también el plantel en el que formaban los que están en los oficios militares que tienen poder de matar y derramar sangre, y en tercer lugar, era el centro de capacitación de donde salían los ministros de los ídolos.”<sup>8</sup>*

De igual manera Kobayashi, afirma que el Telpochcalli era una institución destinada a los macehuales o gente del pueblo y encargada de formar guerreros a través del fortalecimiento físico y la obediencia disciplinaria.<sup>9</sup>

Los usos religiosos tenían que ver con la educación del cuerpo como la danza o baile. Su método era el ensayo lo cual permitía que los jóvenes fueran adquiriendo el dominio de su cuerpo de acuerdo a diferentes pasos que demandaba el sonido de los tambores.

En los mayas el objetivo de la educación era la de formar individuos que sirvieran a su pueblo, su religión y a su familia; por consiguiente realizaban una serie de prácticas educativas que iniciaban en su hogar dejando jugar a los niños reproduciendo las actividades que hombres y mujeres realizarían cuando estuvieran más grandes como en niños ayudando a labores del campo y las niñas

---

<sup>7</sup> Kobayashi, J.M. La educación como conquista. México: Colegio de México, 1974.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

en las labores domésticas, esto servía como medio educativo y de expresión socio-cultural.

Por su parte Larroyo señala que las instituciones educativas eran de dos tipos, uno para nobles y otro para el pueblo, en general “en el primero se daba preferencia a las enseñanzas de la liturgia, sin descuidar lo relativo a la astrología, la escritura, el cálculo y la genealogía, en el segundo la educación era menos esmerada, acentuándose las prácticas militares”<sup>10</sup>

El autor Thompson afirma que la disciplina se promovía a través de algunas prácticas y castigos como los periodos de ayuno y continencia a partir de lo cual se buscaba tuviera un efecto en la personalidad de los jóvenes a través del autocontrol, la cooperación y la sobriedad.<sup>11</sup>

Así como los aztecas, los mayas también le daban importancia al baile como dice Larroyo:

*“El baile era muy popular entre los mayas y se puede decir que era un rasgo esencial en sus costumbres y un elemento indispensable en su vida. El baile se mezclaba en todas las solemnidades públicas y privadas, religiosas y civiles, cambiaban de figuras según las circunstancias en que se verificaba, sus pasos se ajustaban al objeto que se festejaba.”<sup>12</sup>*

---

<sup>10</sup> Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México. México: Porrúa, 1970.

<sup>11</sup> Thompson, E. Grandeza y decadencia de los Mayas. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

<sup>12</sup> Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México. México: Porrúa, 1970.

En estas culturas no bastaba una formación intelectual, sino también la activación física a través del baile; ambas actividades constituían la educación.

### **1.1.2 La Nueva España.**

Los españoles a su llegada a la Gran Tenochtitlan quedaron asombrados con los rituales que realizaban a los dioses los aztecas y una de sus grandes encomiendas fue erradicar ese tipo de prácticas por medio de la religión e implantar la religión católica y la de someter al pueblo indígena a través del miedo, la culpa, el cargar su cruz, la promesa de vida nueva en el más allá; esta encomienda fue a través de las congregaciones religiosas de franciscanos, dominicos y agustinos.

Como afirma la autora Marialba Pastor; ante el desafío del lenguaje surgieron métodos pedagógicos como la pintura, el teatro y el canto. Asimismo les inculcaban el tener que obedecer a la autoridad religiosa y política para ser “buenos” y obtener las ganancias prometidas.<sup>13</sup>

Loyola menciona que Fray Juan de Zumárraga fundó el Colegio de Tlatelolco siendo el primer obispo de México posteriormente en el año de 1551 fundó la Real y Pontificia Universidad de México utilizando el modelo de la Universidad de Salamanca que se basaba en la escolástica con claro corte racional ya que la razón no queda exenta de estar subordinada, no es libre sino sólo una herramienta de la fe y la tradición. Dicha Universidad otorgaba los grados

---

<sup>13</sup> Pastor , M. Cuerpos sociales, cuerpos sacrificiales. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.

de bachiller, licenciado o doctor y únicamente podían ingresar a estudiar los hombres.<sup>14</sup>

El autor Tanck de Estrada afirma acerca de las ideas de la Ilustración que circularon en medios académicos e intelectuales no influyeron en la educación básica, Se sabe, sin embargo que el ayuntamiento de México ordenó que los frailes y párrocos establecieran escuelas gratuitas de primeras letras a niños y que se fundaran las dos primeras escuelas municipales, una para niños y otra para niñas.<sup>15</sup>

Pastor comenta que la labor educativo-religiosa de las órdenes misionales franciscanas, dominicas y agustinas; mostrarían deficiencias a la Corona Española y preocupada ante los movimientos protestantes en Europa, manda a la Compañía de Jesús a México para evangelizar y educar.<sup>16</sup>

Francisco Larroyo en su libro Historia Comparada de la Educación en México señala que los jesuitas llegaron en el año de 1572 durarían aproximadamente 200 años hasta su expulsión por motivos políticos. Las escuelas que fundarían tendrían el carácter de ser internados y con un profundo estudio de las humanidades. Algunas instituciones que fundaron fueron: El Colegio Máximo de San Pedro y San Pablo, el Colegio de San Idelfonso.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Loyola, José Irving. «La Educación Media Superior (1833-1910).» *Eutopía* (2008): 63-68.

<sup>15</sup> Tanck de Estrada, Dorothy. *Historia mínima. La educación en México*. El Colegio de México, 2010.

<sup>16</sup> Pastor, M.C *uerpos sociales, cuerpos sacrificiales*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.

<sup>17</sup> Larroyo, Francisco. *Historia Comparada de la Educación en México*. México: Porrúa, 1970.



El mismo autor comenta que la filosofía que seguían los jesuitas era la basada en Ignacio de Loyola, que consistía en reafirmar la fe a través de castigos a los educandos, se promovía el miedo al demonio e infierno, así como el sentimiento de culpa y sufrimiento a través de prácticas corporales que eran vistas como penitencia.<sup>18</sup>

La educación que tomó la educación formal e informal por parte de ese grupo religioso sólo intensificó lo ya realizado por las órdenes anteriores.

Larroyo señala que el control religioso en la educación empieza su derrumbe con la inauguración del Colegio de las Vizcaínas que a pesar de continuar con contenidos religiosos la administración estaba a cargo de la iniciativa privada.<sup>19</sup>

Se dio impulso al periodismo científico que sirvió de precedente de la divulgación científica esto da pie a la visión laica del mundo que sirvió de fundamento a la revolución educativa (positivismo).<sup>20</sup>

### **1.1.3 México Independiente.**

Francisco Larroyo menciona que después de consumada la Independencia, uno de los acontecimientos importantes con respecto a la educación fue el de la Compañía Lancasteriana su labor inició en 1822 con el centro llamado El Sol, ya que en 1842 se le encargó la organización de la educación primaria en México por

---

<sup>18</sup> Ibídem.

<sup>19</sup> Ibídem.

<sup>20</sup> Ibídem.

medio de la Dirección General de Instrucción Primaria. El educando era sujeto de represiones ante la ignorancia.<sup>21</sup>

Afirma Larroyo que en las escuelas Lancasterianas “la táctica y disciplina se aseguraban por medio de celadores o instructores y monitores. Estos se servían de cuadros de honor, cuadros negros, orejas de burro y en general de premios y castigos.”<sup>22</sup>

Los principios en los que se basaba en ese tiempo la reforma educativa eran: libertad, igualdad y progreso. La Reforma de 1833 promulgada por Valentín Gómez Farías se basaba en una enseñanza libre para todos los niños y adultos enfatizando el conocimiento científico y técnico.

El autor Larroyo indica que los precursores de dicha reforma fueron José María Luis Mora, Lucas Alamán y Joaquín Fernández de Lizardi. Uno de los logros de esta época fue la de separación de la Iglesia y que el gobierno se hiciera cargo de la educación. En cuanto a los métodos pedagógicos, el castigo corporal continuó a través de golpes en las manos o de poner artefactos si no obedecían a los maestros.<sup>23</sup>

El mismo autor menciona que durante el mandato de Benito Juárez; promulgó la Ley Orgánica de Instrucción Pública del Distrito Federal (1867). En ella se establecía la educación primaria gratuita para los pobres y obligatoria, se proponía la unificación educativa, se excluía del plan de estudios toda enseñanza

---

<sup>21</sup> Ibídem.

<sup>22</sup> Ibídem.

<sup>23</sup> Ibídem.

religiosa y se incorporaba la enseñanza de mora. La libertad de enseñanza garantizada en la constitución, encontraba sus límites en el laicismo obligatorio de los establecimientos oficiales. En estas reformas educativas del sistema educativo nacional se estableció la Escuela Preparatoria, la cual habría de dar una base homogénea a la educación profesional y la Educación Secundaria.

Asimismo Francisco Larroyo afirma que en esta etapa tuvo auge el positivismo y su principal ponente fue Gabino Barreda discípulo de Augusto Comte. La visión pedagógica era compatible con la secularización de la educación puesto que se consideraba que la formación humana tendría que estar inspirada en la razón y la ciencia lo cual se traduciría en la enseñanza objetiva que enfatizaba la experiencia como vía de acceso al conocimiento.<sup>24</sup>

La filosofía del positivismo tiene mucha relevancia en la educación ya que a pesar de los cambios en los planes de estudio siempre prevaleció dicha filosofía hasta nuestro tiempo.

#### **1.1.4 México Porfiriato.**

En este periodo el gobierno quedó como rector de la educación ya que el poder y los recursos económicos tendieron a centralizarse a costa de las autonomías locales y estatales. El 2 de diciembre de 1867 la Escuela Preparatoria se volvió Nacional.

---

<sup>24</sup> Ibídem.

En 1869 se promulgó la Ley Orgánica de Instrucción Pública en el Distrito Federal, basada en algunos preceptos dados por Gabino Barreda; dicha Ley establecía una duración de cinco años para los estudios de bachillerato y mencionaba los siguientes perfiles:

- a) estudios preparatorianos para la carrera de abogado.
- b) estudios preparatorianos para la carrera de ingenieros, arquitectos, ensayadores y beneficiadores de metales y,
- c) estudios preparatorianos para los médicos, farmacéuticos, agricultores y veterinarios.<sup>25</sup>

La Universidad Nacional de México se inauguró el 22 de septiembre de 1910 por la cual se establecía una ley constitutiva que incluía entre otras la Escuela Nacional Preparatoria. Justo Sierra estaba a cargo de la secretaría de Estado llevando por nombre Instrucción Pública y Bellas Artes.<sup>26</sup>

Dicha Universidad se basaba en la organización de la Universidad de París, como lo menciona Larroyo, la cual quedaba conformada por:

- a) la Escuela Nacional Preparatoria

---

<sup>25</sup> Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México. México: Porrúa, 1970.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

- b) de Jurisprudencia
- c) de Medicina
- d) de Ingenieros
- e) de Bellas Artes y
- f) de Altos Estudios

La mayor aportación fue que se le brindó auge a la educación superior, la escuela preparatoria surgió en todos los estados del país, los institutos científicos y literarios se multiplicaron y sus contenidos y equipos didácticos mejoraron. En casi todos los estados se contó con escuelas normales, en algunos se desarrolló la educación artística.

### **1.1.5 México Posrevolucionario.**

Después de la firma de la Constitución de 1917 era necesario reformar el aspecto educativo y por consiguiente el proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal. Para cumplir con la democratización de la administración educativa y con los postulados del Artículo Tercer Constitucional, era necesario una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaba tomar medidas para realizarla. A cargo del sistema educativo se encontraba el Lic. José Vasconcelos Calderón.<sup>27</sup>

El Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos; depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos

---

<sup>27</sup> Pública, Secretaría de Educación. Secretaría de Educación Pública. s.f. 1 de septiembre de 2014 <<http://www.sep.gob.mx>>.

escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental.

De acuerdo a la SEP los tres departamentos fundamentales fueron:

1. El Departamento Escolar en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia hasta la universidad.
2. El Departamento de Bibliotecas, con el objeto de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles, y
3. El Departamento de Bellas Artes, para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación.<sup>28</sup>

Una nota de prensa resumió las aportaciones de la recién creada Secretaría de Educación Pública “se caracterizó por su amplitud e intensidad; organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas éstas que, en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal”

### **1.1.6 México Contemporáneo**

En 1969 se crearon los Centros de Bachillerato Tecnológico. Agropecuario, Industrial y del Mar<sup>29</sup>. Esto dio pie a dos modalidades que permanecen hasta nuestros días: El Bachillerato tecnológico y el bachillerato general.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> Subsecretaría de Educación Media Superior. 14 de octubre de 2013. 8 de Septiembre de 2014 <[www.sems.gob.mx](http://www.sems.gob.mx)>.

En 1973 se emite el decreto de creación del Colegio de Bachilleres, cuyo principal objetivo era la de formarlos para que ellos continuaran con estudios universitarios y al mismo tiempo capacitarlos en un área determinada para ingresar al campo laboral. La estructura curricular la conformaban tres áreas la básica, específica y de capacitación para el trabajo además un área extraescolar.

Se creó el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET) en el año 1975 y se estableció un tronco común para la educación media superior tecnológica. Cuatro años más tarde se creó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) con el cual se fortaleció la educación con carreras terminales, tomando en cuenta el contexto en dónde se encontraban ubicados.<sup>30</sup>

A partir del ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1980 las políticas neoliberales se ven reflejadas en la política educativa así como con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994 y a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) se ha redefinido el papel en relación con la sociedad, las autoridades educativas en el ámbito federal y estatal en comunión con las nuevas políticas.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*

## 1.2 Antecedentes de la Administración.

De acuerdo a Aldana de la Vega ,la historia llama edad “oscura” en la administración, se da cuando los artesanos eran responsables de los productos que ofrecían, desde la contratación hasta la entrega final. Posteriormente surge la edad de la modernidad a partir del siglo XVIII, cuando se da la revolución industrial.<sup>31</sup>

### 1.2.1 Administración Moderna

En la Tabla 1 se encuentran los principales autores de la administración moderna y los conceptos que aportaron a la misma.

**Tabla 1 Principales Autores de la Administración Moderna**

AUTOR	APORTACIÓN	CONCEPTOS
<b>Adam Smith</b>	Obra: La riqueza de las naciones	División del trabajo Especialización de las tareas Valor de un bien Valor de uso
<b>James Mill</b>	Obra: Elementos de política económica	Producción Consumo Distribución
<b>James Watt</b>	Invención de la máquina de vapor	Grandes volúmenes de producción
<b>Frederick W. Taylor</b>	Teoría científica	Evitar desperdicios en el esfuerzo humano. Mayor especialización. Normas para el desempeño en el trabajo.
<b>Henri Fayol</b>	Teoría anatómica	Autoridad, unidad de mano, disciplina, unidad de dirección, subordinación del

<sup>31</sup> Aldana de Vega, Luzángela, y otros. Administración por calidad. Colombia: Alfaomega, 2010.



		interés general por el interés particular, remuneración del personal, centralización del poder y autoridad, jerarquía, orden, equidad y estabilidad del personal, iniciativa, unión del personal.
<b>Max Weber</b>	Teoría de la organización burocrática	Normas y políticas organizacionales. Elementos: la racionalidad, la precisión, la rapidez, la univocidad de interpretación, la uniformidad de rutinas y procedimientos, la continuidad de la organización, la reducción de fricción entre las personas, la constancia, la subordinación, la confiabilidad y el beneficio bajo el punto de vista de las personas.
<b>Ludwing Von Bertalanffy</b>	Teoría General de Sistemas.	Los sistemas están dentro de sistemas. Los sistemas son abiertos. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.
<b>Daniel Katz y Robert L. Kahn</b>	Movimiento de la teoría de la contingencia o teoría situacional.	Sistema abierto compuesto por: entradas, procesamiento, salidas y son cíclicos.
<b>Mary Parker Follet</b>	Principios: Contacto directo Desarrollos tempranos Proceso continuo.	Dualidad patrón-trabajador. Trabajos en grupo.
<b>Elton Mayo</b>	Teoría de las relaciones humanas	La moral aumenta el desempeño del trabajador.
<b>Abraham Maslow</b>	Pirámide de las necesidades.	Necesidades del ser humano: fisiológicas, de seguridad y estabilidad, sociales y de pertenencia, de ego y autoestima y de autorrealización.
<b>Douglas McGregor</b>	Teoría X y Teoría Y.	Actitud directiva: Teoría X directivo controlador y desconfiado. Teoría Y, directivo más humanizado.
<b>Clayton Alderfer</b>	Teoría de la ERG (existencia-relación-crecimiento)	Los trabajadores tienen necesidades de crecimiento, relacionamiento y de existencia.
<b>Fred Herzberg</b>	Teoría de los dos factores	Factores higiénicos o extrínsecos: estatus, política de la compañía, calidad de la supervisión, relaciones con supervisión,

		relaciones con pares, relaciones con subordinados, salario, seguridad laboral, vida personal y condiciones laborales. Factores motivadores o intrínsecos: logro, reconocimiento, progreso, trabajo por sí mismo, posibilidad de crecimiento personal y responsabilidad.
<b>David C. McClelland</b>	Teoría de las necesidades aprendidas	Necesidad del logro. Necesidad de poder. Necesidad de afiliación.
<b>B.F. Skinner</b>	Comportamiento no por necesidades sino por motivación externa.	Motivación por ambiente de trabajo y alabanzas al desempeño.
<b>Victor Vroom</b>	Fórmula de Vroom.	En su fórmula relaciona los siguientes elementos: Esfuerzo desempeño Desempeño Resultado Valencia/Valor del Resultado Nivel de la motivación Expectativa general
<b>Liman Porter y Edward Lawler</b>	Modelo de expectativa motivacional	Relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción.
<b>Amitai Etzioni</b>	Organizaciones modernas y tratados sobre organización.	Tipos de organizaciones: Organizaciones coercitivas, Organizaciones utilitarias. Organizaciones normativas. Organizaciones como unidades sociales con finalidad específica.
<b>Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch</b>	Organization and Environment	Estructuras y proceso internos se relacionan con las condiciones externas como la tecnología y la innovación.

Fuente: Elaboración Propia con base en Aldana de Vega, Luzángela, y otros. Administración por calidad. Colombia: Alfaomega, 2010.

### 1.2.2 Administración reciente

Los principales autores que hicieron aportaciones a la administración a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se enlistan a continuación:

William Ouchi, Realiza un estudio administrativo denominado teoría Z o método japonés. Consideran tres tipos de empresas:

Tipo A: características de empresas estadounidenses.

Tipo J: Características de empresas japonesas.

Tipo Z: Características un nuevo enfoque de cultura, donde priman la participación y las relaciones humanas.<sup>32</sup>

Igor Ansoff, es considerado el padre de la administración estratégica creó cuatro categorías de estrategias, según su impacto, en cuanto a tiempo, liquidez, rendimiento y responsabilidad social. Resume sus trabajos en dos oraciones: “La clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente” y “Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en continuo cambio, entonces toma decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”.<sup>33</sup>

John Naisbitt, en sus obras señala la existencia de las siguientes tendencias:

Cambio de nación-estado a redes, cambio de una economía basada en la exportación a una economía dirigida al cliente, cambio de la influencia occidental a la asiática, pasar de ser controlados por el gobierno a ser guiados por el mercado, cambio de pueblos a superciudades, pasar del trabajo fuerte a la alta tecnología, pasar del dominio masculino al mayor posicionamiento de la mujer, pasar del dominio de occidente al de oriente.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ibídem.

<sup>33</sup> Ibídem.

<sup>34</sup> Ibídem.

Gary Hamel se considera como uno de los grandes estrategas del mundo los conceptos que se encuentran en sus obras son: intento estratégico, desaprender para aprender, arquitectura organizativa, *performance gaps* y *opportunity gaps*, y marketing expedicionario.<sup>35</sup>

Otro trabajo importante es el de las claves de la innovación estratégica que han implementado valor a las empresas y estas son:

Nuevas voces: se refiere a no mantener el monopolio de la estrategia.

Nuevas conversaciones: surge del diálogo de nuevas conexiones de una red de relaciones internacionales.

Nuevas perspectivas: ver el mundo futuro con otros ojos.

Experimentaciones; cuanto más se experimente en una organización, mayor será su nivel de aprendizaje. El líder debe lograr que la estrategia realmente se desarrolle y dé la dinámica correspondiente a la organización.<sup>36</sup>

Peter M. Senge, nombrado uno de los 24 estrategas del siglo. Una de sus principales obras es *La quinta disciplina*, la cual aborda de forma sencilla una serie de pautas para que las organizaciones se abran al aprendizaje.

La idea central de Senge se basa en construir organizaciones inteligentes las cuales se basan en el cultivo y arraigo de las cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Las habilidades de aprendizaje y enseñanza

---

<sup>35</sup> *Ibidem.*

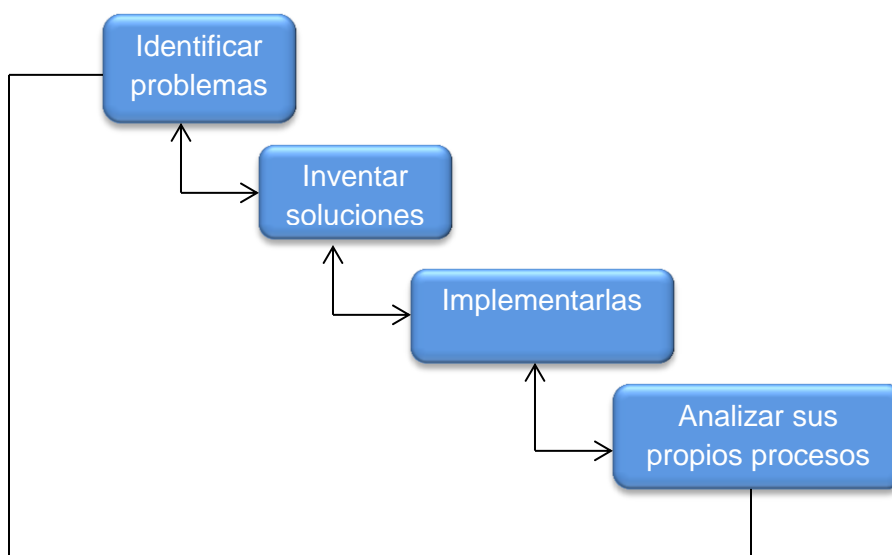
<sup>36</sup> *Ibidem.*

de la organización se utilizan para el mejoramiento continuo en todas las empresas y para la administración por calidad.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*

**Figura 1 Habilidades de aprendizaje de la organización**



Fuente: Aldana de Vega, Luzángela, y otros. Administración por calidad. Colombia: Alfaomega, 2010. p.15

Peter Drucker, afirmaba que las organizaciones no solo estaban obligadas a producir, sino a innovar en sus procesos y practicar el mejoramiento continuo a partir de la tecnología y la capacitación. Debía analizarse de manera continua los procesos en cuanto a su pertinencia con el medio y su consistencia con la misión. Para dar cumplimiento con los resultados se deben contar con las herramientas tecnológicas y de información.<sup>38</sup>

Es importante conocer el devenir histórico de la administración para que tengamos el conocimiento y conceptos que han ido evolucionando a través de los acontecimientos sociales a través de las lecturas, hemos observado que algunos autores retoman conceptos y modelos para irlos adecuando a las condiciones actuales en el contexto existente.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*

En el siguiente capítulo se hablará sobre los principales autores de calidad, su filosofía, así como de los principales modelos de calidad existentes se comentará de los organismos internacionales que rigen la política educativa en nuestro país.

## **CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE**

En el presente capítulo comentaremos sobre las diferentes posturas que existen referentes a los modelos de gestión de calidad y su relación en el ámbito administrativo-educativo; que es necesario tomar como fundamento para la realización de la presente investigación. Así como los organismos que dictan las políticas educativas a nivel mundial y como se regula un Sistema Nacional de Bachillerato.

### **2.1 Sistemas de Gestión de Calidad**

En la actualidad coexisten dos grandes tendencias de Gestión de la Calidad:

- El aseguramiento de la calidad basado en las normas ISO 9000 o similares, este está orientado al sistema productivo de la empresa y la
- La Excelencia en la Gestión está enfocada en los aspectos de los Modelos de Excelencia que tienen que ver en la mejora de la gestión.

#### **2.1.1 Calidad.**

Iniciaremos con la definición de calidad, según la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (A.S.Q.C.), es el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.



Para llevar a cabo un programa de mejora continua en la organización debemos entender que la calidad no es únicamente un producto terminado sino de toda una filosofía en la organización esto da como resultado la calidad total.

Para Pola Maseda Angel, la calidad total es un programa global de empresa, en el que cada persona y departamento asume que es cliente y proveedor de productos, servicios, información, etc., respecto a los demás departamentos y personas de la organización.<sup>39</sup>

Esto es todos debemos de trabajar en satisfacer las necesidades del cliente si un departamento falla todo el sistema organizacional no estaría cumpliendo con las expectativas del cliente y no va a existir la calidad total.

## **2.1.2 Filosofía de la Calidad.**

### **2.1.2.1 Edward Deming**

El Dr. W. Edward Deming es quien ha tenido más influencia en la administración de la calidad, hace hincapié sobre la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de los productos. A continuación se mencionan los puntos que Deming considera más importantes para contar con una cultura de calidad.

---

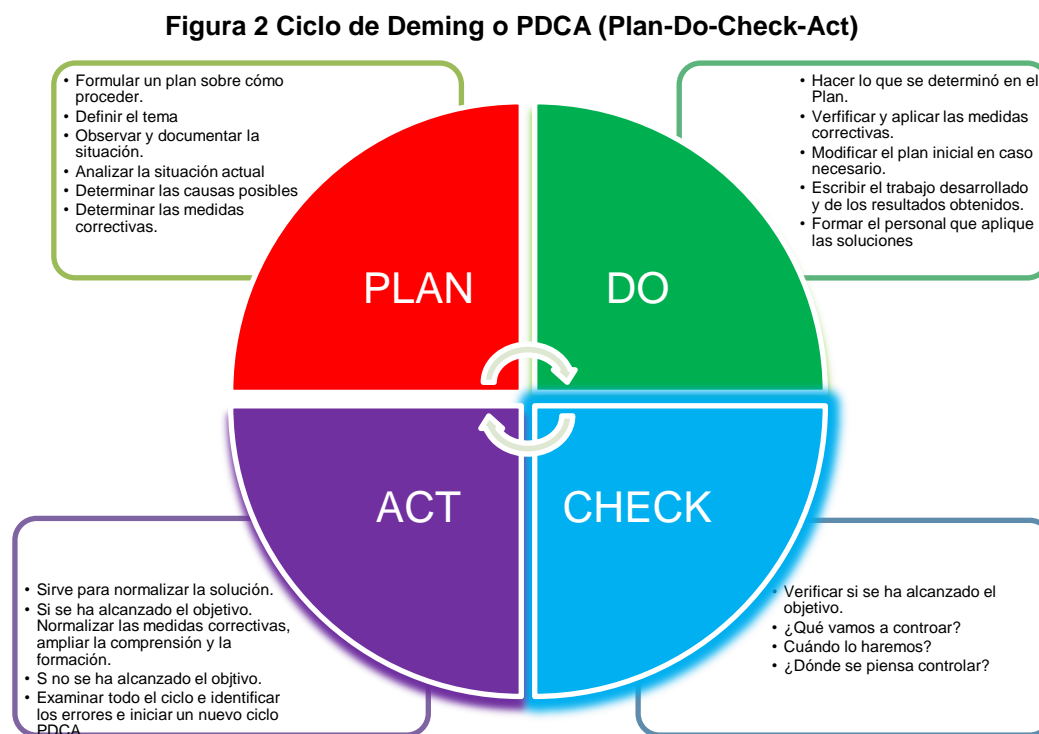
<sup>39</sup> Pola Maseda, Angel. Gestión de la Calidad. Bogotá: Alfaomega, 1999.

**Tabla 2 Los 14 Puntos de Deming**

No.	PUNTOS
1.	Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2.	Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3.	Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4.	Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5.	Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6.	Instituir la capacitación.
7.	Enseñar e instituir el liderazgo.
8.	Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9.	Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
10.	Eliminar las para la fuerza laboral.
11.	Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio, aprender e instituir métodos para mejorar.
12.	Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13.	Fomentar la educación y la automejora personal.
14.	Emprender acciones para lograr la transformación.

Fuente: publicado originalmente en Out of the Crisis de W. Edward Deming. 1986 The W. Edward Deming Institute. Revisado por W. Edward Deming en enero de 1990. Reeimpreso con autorización de MIT Press, pp.23-24

La rueda o ciclo de Deming es un proceso metodológico que su objetivo es el de aplicar a cualquier proceso una acción cíclica formada por los siguientes pasos:



FUENTE: Elaboración propia con base en López Ruperez , Francisco. La gestión de calidad en educación. Madrid: La Muralla S.A., 2005.

### 2.1.2.2 Juran

Joseph Juran enseñó los principios de calidad a los japoneses y fue una fuerza importante en su reorganización para la calidad. Entre los pasos que emprendieron las organizaciones japoneses fueron los siguientes:

- Dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal.

- Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de calidad.
- Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual.
- Informar del avance en las metas de calidad a los niveles ejecutivos.
- Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad.
- Revisar la estructura de recompensas y reconocimiento para incluir la calidad.<sup>40</sup>

### 2.1.2.3 Crosby

Philip B. Crosby resume que la esencia de la filosofía de la calidad se da en lo que él llama los “Absolutos de la administración de calidad” y los “Elementos fundamentales de la mejora”. Los Absolutos de la administración de calidad de Crosby incluyen los siguientes puntos:

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos, no elegancia. Establecer los requisitos es responsabilidad de la administración.
- No existen los llamados problemas de calidad. La calidad se origina en las áreas operativas y no en el departamento de calidad. Este departamento únicamente mide, informa y guía.
- La economía de la calidad no existe; siempre es más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez. Lo que cuesta dinero son las acciones relacionadas con no hacer bien las cosas desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de la calidad, que es el gasto derivado del no cumplimiento.
- La única norma de desempeño es “cero defectos (CD)”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Juran Joseph, Juran Honors Japanese Quality at His 100th Birthday Event, Quality Digest. 2004.

<sup>41</sup> Pola Maseda, Angel. Gestión de la Calidad. Bogotá: Alfaomega, 1999.

**Figura 3 Filosofía de la Calidad Total**



Fuente: Elaboración propia con base en: Pola Maseda, Angel. Gestión de la Calidad. Bogotá: Alfaomega, 1999.

## **2.2 Gestión de la Calidad.**

La gestión de calidad es el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa. La calidad no es exclusivamente de un producto o servicio, tiene fundamento en el costo del producto o del servicio.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es la manera en la que una organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas con la calidad. Esto es consta de la estructura organizativa, a la que se añaden la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se utilizan para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

De acuerdo a Lepeley María Teresa, la implementación de un modelo de gestión de calidad orienta a la organización en una dirección que comienza por:

- Diseñar un camino hacia la calidad.
- Garantizar el apoyo de la alta gerencia en el programa institucional de calidad.
- Informar a las personas que trabajan en la organización sobre los nuevos principios que sustentan la calidad y capacitarlos en el uso de técnicas de gestión para mejorar calidad.
- Formación de equipos de especialistas en gestión de calidad que dirijan y faciliten la implementación del proceso.
- Difundir la gestión de calidad en todos los niveles de la organización.
- Focalizar la misión y los objetivos en conocer a los clientes y sus necesidades.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada en el cliente.
- Promover creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar calidad.
- Reconocer y recompensar los logros de calidad.
- Evaluar permanentemente con el propósito de mejorar en forma continua.<sup>42</sup>

La Teoría Y de McGregor junto con el modelo de gestión de calidad total de Deming, basadas en la importancia del ser humano en la organización; dan fundamentos a las bases de evaluación de los Premios Nacionales a la Calidad dichos premios se otorgan a empresas que están implementando el modelo de gestión integral para desarrollar sus operaciones en muchos países.

---

<sup>42</sup> Lepeley, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Chile: Mc Graw Hill, 2003.

## 2.3 Modelos de Excelencia de Calidad

Con base a Membrado Martínez Joaquín el término de excelencia, como sinónimo de buena gestión, fue acuñado con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente. El Malcolm Baldrige aparecido en Estados Unidos en 1987, y especialmente el modelo Europeo publicado en 1991, no sólo recogen el nombre de excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados excelentes.<sup>43</sup>

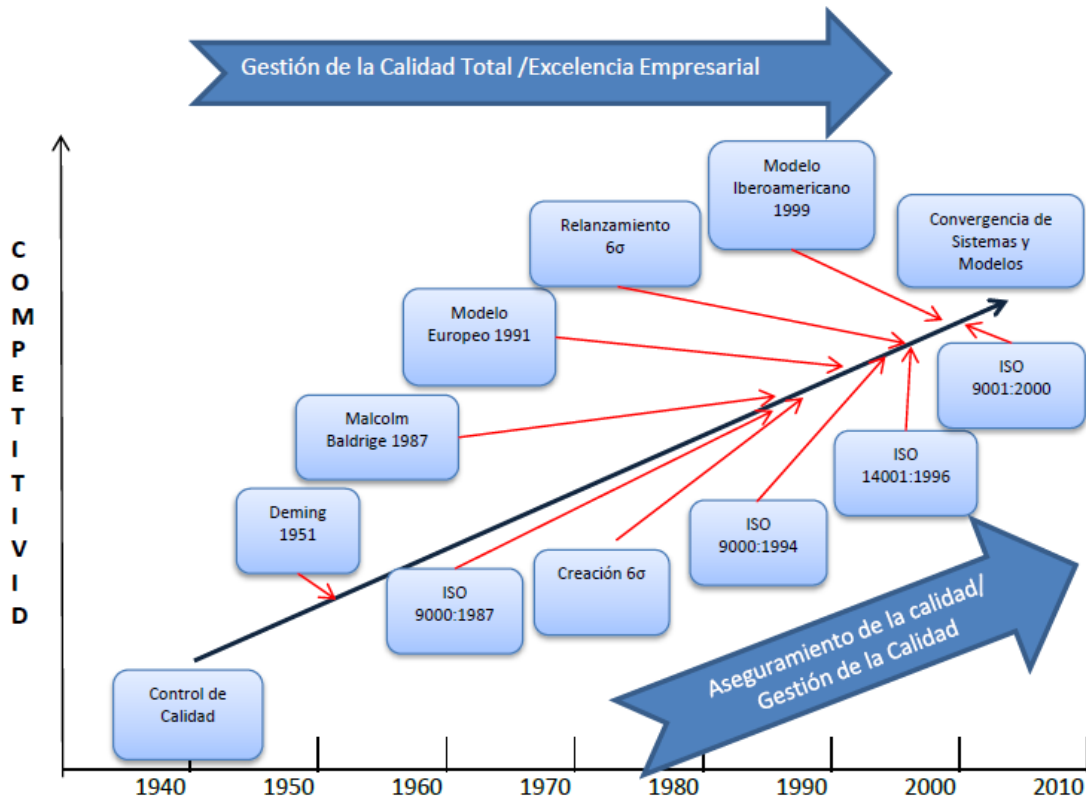
Las filosofías de los autores descritos anteriormente nos brindan conceptos, metodologías y directrices para realizar una cultura organizacional de calidad en cualquier parte del mundo. Esto trae como consecuencia los numerosos premios y certificaciones para reconocer y premiar a quienes realizan o aplican los principios de calidad total en sus contextos o hacen aportaciones trascendentales en este rubro.

En la siguiente figura se muestra cómo ha evolucionado la gestión de calidad y se ha ido incrementando la competitividad. A través de los Modelos de Excelencia y las diversas normas ISO.

---

<sup>43</sup> Membrado Martínez, Joaquín. Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2013.

**Figura 4 Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad/Excelencia en la Gestión**



Fuente: Membrado Martínez, Joaquín. Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2013 p.2

### 2.3.1 Deming-Prize

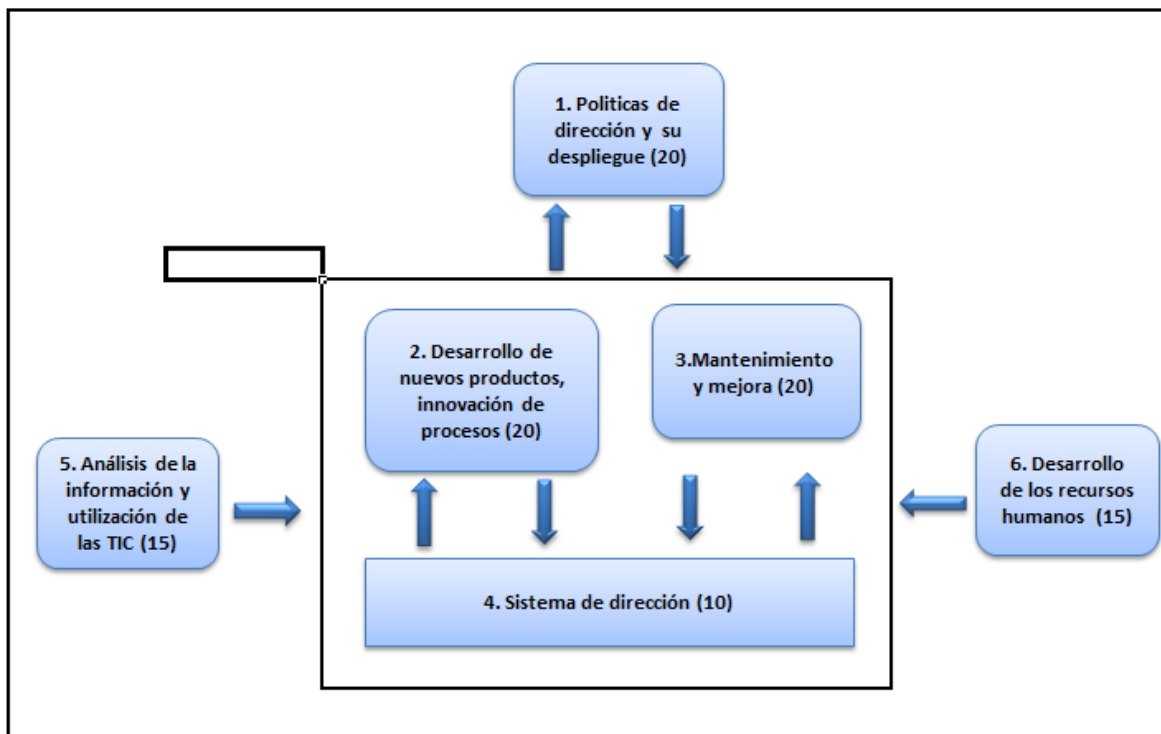
Según Evans James el primer modelo, el Deming se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El cual consiste en un sistema de actividades para asegurar que los productos y servicios de calidad que requieren los clientes se diseñan, producen y abastecen en forma económica, al tiempo que



respetan el principio de la orientación hacia el cliente y el bienestar del público en general.<sup>44</sup>

Los criterios de juicio para el premio Deming establecen un marco de referencia para un sistema de CWQC, dichos criterios establecen una lista de verificación de diez categorías principales, donde cada categoría está dividida en subcategorías o puntos de verificación.

**Figura 5 Modelo Premio Deming**



Fuente: The Deming Prize Guide 2004.

<sup>44</sup> Evans, James R. y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. México: CENGAGE Learning, 2008.

El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

La aplicación de este modelo beneficia a las organizaciones que lo aplican en los recursos económicos para la misma y la satisfacción de los clientes, y el contar con una cultura organizacional de calidad en los integrantes.

### **2.3.2 Malcolm Baldrige (estadounidense)**

De acuerdo al Baldrige National Quality Program el Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos se creó en memoria del Secretario de Comercio de ese país, esta es una herramienta para evaluar la Excelencia en la Gestión de las empresas. Le brinda importancia al enfoque del cliente y su satisfacción.

La misión de este premio es:

- Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de Calidad Total-Excelencia como método competitivo de gestión empresarial.
- Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Baldrige National Quality Program (2006).2006 Criteria for performance excellence. Milwaukee: American Society for Quality.

Los siete criterios en los que se basa el modelo, cada criterio tiene otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 ítems. Ver Figura 6 Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de Excelencia en la Gestión.

**Figura 6 Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de Excelencia en la Gestión**



Fuente: Baldrige National Quality Program (2006). 2006 Criteria for performance excellence. Milwaukee: American Society for Quality.

Considero que estar involucrado en la dinámica de participar en este premio permite reorganizar a la empresa fortalece el trabajo colaborativo esto hace que haya una mejor productividad, y esto trae como consecuencia una satisfacción del cliente. Asimismo la empresa conoce las fortalezas y debilidades que detecta por medio de esta participación en el premio.

### 2.3.3 Modelo Europeo EFQM

El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Excelencia en su versión 2003 presenta nueve criterios divididos entre Agentes Facilitadores (5) y de Resultados (4). Estos últimos son los logros de la Organización y son consecuencia de los primeros. Los Agentes Facilitadores son las prácticas de la Organización y pueden mejorarse a partir de la información procedente de los Resultados.<sup>46</sup>

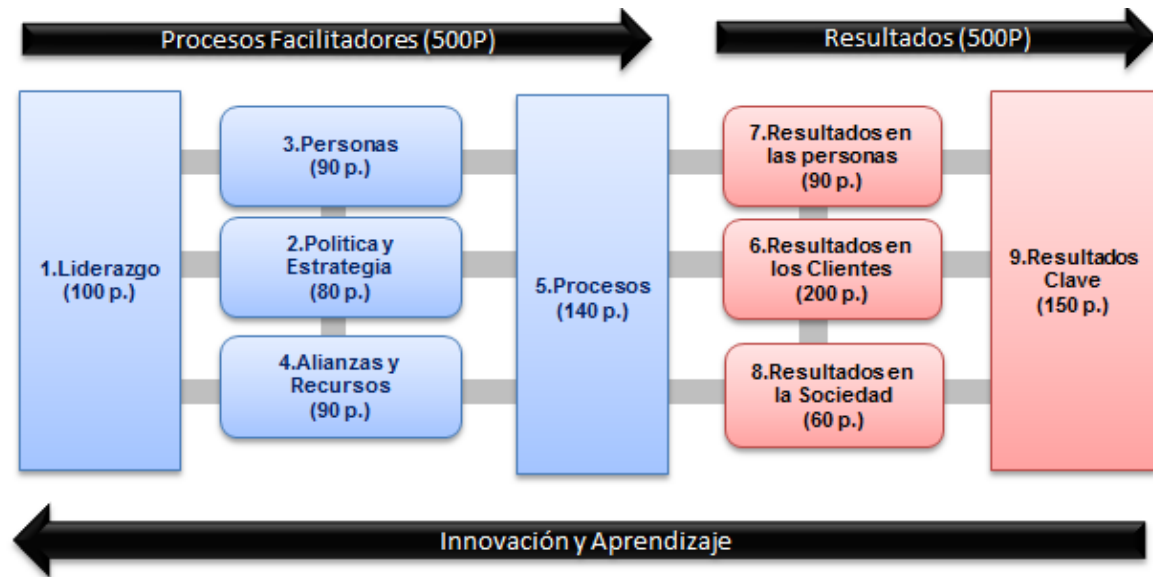
Las flechas nos indican el dinamismo del sistema y hace hincapié que la innovación y el aprendizaje son fuerzas de los agentes facilitadores (procesos y resultados) para dar una mejora continua. Asimismo los puntos mostrados son los utilizados para el Premio Europeo a la Calidad.

Se sabe que cada organización es única, dicho modelo nos representa un marco genérico de criterios que pueden aplicarse a las diferentes organizaciones o componente de una organización.

---

<sup>46</sup> Ibídem.

Figura 7 Modelo EFQM De Excelencia



Fuente: Membrado Martínez, Joaquín. Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2013 p.15

El modelo EFQM ha tenido modificaciones dependen a que áreas se aplique. En algunos países se ha adaptado al sector educativo como por ejemplo en España.

### 2.3.4 Iberoamericano en la Gestión

De acuerdo con Camisón César la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) promueve la gestión de la calidad mediante el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión se inició en 1999.<sup>47</sup>

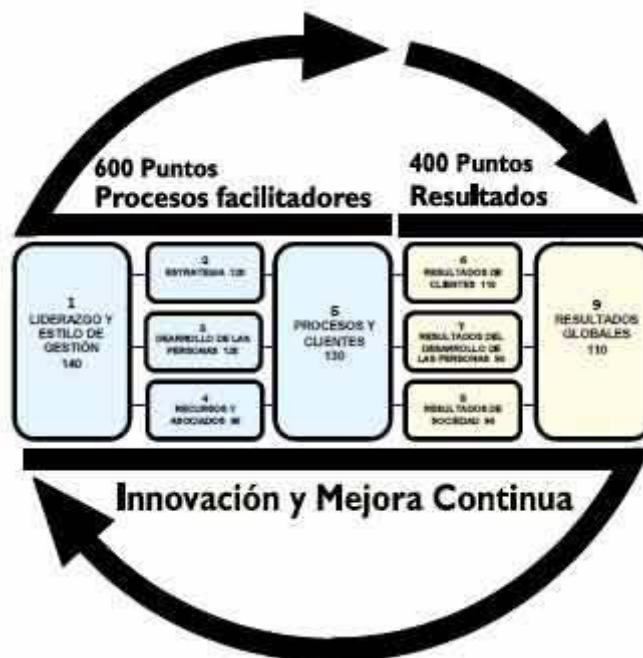
De acuerdo a la FUNDIBEQ el objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el

<sup>47</sup> Camisón, César. Modelos internacionales de excelencia en la gestión. 27 de septiembre de 2014.

desarrollo y la planificación estratégica. Este modelo es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evaluación, la hoja REDER y un glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia.<sup>48</sup>

El modelo iberoamericano es similar al modelo EFQM y se puede observar que es una adaptación. Está conformado por nueve criterios esto es cinco procesos facilitadores y cuatro de resultados asimismo estos se dividen en subcriterios.

**Figura 8 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**



Fuente: FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. 2010. 27 de septiembre de 2014 <[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)>.

<sup>48</sup> FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. 2010. 27 de septiembre de 2014 <[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)>.

Dicho modelo ha destinado una versión especial para las administraciones públicas y su primera versión fue en 2009. Este modelo puede ser aplicado a los diferentes tipos de empresas tanto pública como privada así como de diferente sector y de diferente tamaño.

## **2.4 La Gestión Educativa**

La gestión educativa innovadora, eficiente y con un enfoque en lo pedagógico tiene efectos directos en el aprendizaje. Una institución educativa que tiene conciencia del impacto en sus procesos de gestión podrá transitar más fácilmente por el camino de la mejora.

Elizondo Huerta afirma que en el aspecto educativo las cuestiones administrativas y organizativas se ha centrado en dos modelos: el burocrático y el emergente. El estudio de la gestión escolar tiene como prioridad la calidad educativa y se da relevancia a:

- El liderazgo directivo en la concreción de procesos.
- La planeación como tarea ineludible del quehacer educativo.
- La evaluación como tarea sistemática y continua
- El trabajo colegiado como base de la acción.
- La estrecha vinculación escuela-comunidad.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela, I. Barcelona: Paidós, 2005.

### **2.4.1 La calidad en la educación pública y la globalización**

Las reformas que al día de hoy se generan en nuestro país tienen que ver con dos aspectos muy importantes que hay que tomar en cuenta: la actual organización económica mundial y los procesos de transformación que genera.

El impacto que ha tenido la filosofía de la calidad se extiende por todo el sector público. La calidad en el sector público no ha tenido un crecimiento como en el sector de la iniciativa privada y algunas instituciones públicas así como instituciones educativas en especial del nivel superior han logrado avances importantes en la incorporación de los principios de calidad en sus procesos.

El compromiso que tiene el Estado con respecto de brindar una educación de calidad; es mucho mayor que el de una institución privada ya que se maneja con recursos que los contribuyentes aportan de sus impuestos y esto es con el fin de mejorar las condiciones de la población de menos recursos y lograr una mayor equidad y cobertura en la población.

### **2.4.2 La Educación frente a la Globalización.**

Frente a la globalización existen nuevas formas de la organización económica esto conlleva a una diferente manera de producir, intercambiar y la distribución de las mercancías.

En el ámbito educativo la globalización se tiene que modelar la educación proporcionada a los estudiantes para satisfacer los nuevos requerimientos que la



sociedad globalizada demanda. Esto tiene como resultado a que el Estado actúe de acuerdo a la lógica de la competencia, la regulación, la evaluación y la certificación para alcanzar los estándares de calidad frente a otros países.

Se debe regular para la competitividad tanto en alumnos como en docentes esto conlleva a cambio de planes de estudio, la actualización, la capacitación y la superación permanente. Asimismo la escuela debe cambiar en su forma de organización y gestión.

Las instituciones deben de tener una relación con el exterior de manera más eficiente y ordenada, buscando satisfacer las necesidades del mundo social en tanto la rendición de cuentas, las relaciones y vínculos con el mercado, el cumplimiento de los indicadores que permitan la certificación de los diferentes procesos desarrollados al interior de la institución.

### **2.4.3 Organismos Internacionales.**

Los organismos internacionales tienen orígenes y finalidades diversas pero las políticas de dichos organismos impactan en la política educativa de cada uno de los países miembros. En los siguientes organismos enlistados México es miembro; y por lo tanto tiene que cumplir con los lineamientos que se dictan en cada uno.

**Tabla 3 Organismo Internacionales**

ÁMBITOS	NOMBRE E INTEGRANTES	FUNCIÓN
BANCA MULTILATERAL	FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) Lo integran 188 países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar la cooperación monetaria internacional.</li> <li>▪ Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.</li> <li>▪ Fomentar la estabilidad cambiaria.</li> <li>▪ Coadyuvar a establecer un sistema multilateral de pagos</li> <li>▪ Cubrir la problemática de la macroeconomía y del sector financiero.</li> </ul>
	BANCO MUNDIAL (BM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitador para reconstrucción y desarrollo de las naciones.</li> <li>▪ Aliviar la pobreza a través del proceso de globalización inclusivo y sostenible.</li> <li>▪ Otorgar préstamos a Gobiernos de países de ingreso mediano y de ingreso bajo.</li> <li>▪ Conceder préstamos sin interés así como donaciones a Gobiernos de países más pobres.</li> <li>▪ Promover la inversión extranjera directa.</li> <li>▪ Presta servicios internacionales de conciliación y arbitraje.</li> </ul>
	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) 48 miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir la pobreza y la desigualdad de América Latina y el Caribe.</li> <li>▪ Lograr el desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el clima.</li> <li>▪ Lograr resultados mensurables con mayor integridad, transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>▪ Prestar, donar y asistencia técnica así como investigación.</li> </ul>
ASESORÍA	COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 33 miembros de América Latina y 13 miembros asociados de América del Norte, Europa y Asia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir al desarrollo económico de América Latina.</li> <li>▪ Coordinar las acciones encaminadas a promocionar Reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones.</li> <li>▪ Promover el desarrollo social.</li> </ul>

	<p>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)</p> <p>34 países miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.</li> <li>▪ Medir la productividad y los flujos globales del comercio e inversión.</li> <li>▪ Analizar y comparar datos para realizar pronósticos de tendencias.</li> <li>▪ Fijar estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas.</li> </ul>
<p>EDUCACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS CULTURA</p>	<p>NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)</p> <p>195 miembros y 8 miembros asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir a la consolidación de la paz.</li> <li>▪ Erradicar la pobreza.</li> <li>▪ Contribuir al desarrollo sostenible.</li> <li>▪ Dialogar interculturalmente mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información.</li> <li>▪ Igualdad entre hombres y mujeres.</li> <li>▪ Lograr la educación de calidad para todos y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.</li> <li>▪ Movilizar el conocimiento científico y las políticas relativas a la ciencia.</li> <li>▪ Abordar los nuevos problemas éticos y sociales.</li> <li>▪ Promover la diversidad cultural, el diálogo intercultural y una cultura de paz.</li> <li>▪ Construir sociedades del conocimiento integradoras.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia con base en: Fondo Monetario Internacional. s.f. 13 de 09 de 2014 <<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/glances.htm>>.

El Banco Mundial. 2014. 13 de septiembre de 2014 <<http://www.bancomundial.org/es/about>>.

Banco Interamericano de Desarrollo. s.f. 13 de septiembre de 2014 <<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>>.

2000-2013, Naciones Unidas. Naciones Unidas CEPAL. 2013. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.cepal.org/>>.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). s.f. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.oecd.org/centrodemexico/>>.

2009-2014, UNESCO. UNESCO. s.f. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.unesco.org/new/es>>.

La OCDE plantea que en México ha existido mucho menos progreso en el aumento del logro educativo que en la mayoría de los otros países y se ha quedado atrás en términos relativos en las generaciones pasadas.<sup>50</sup>

Las recomendaciones emitidas a partir de los estudios realizados destacan la necesidad de crear un Sistema Nacional, y las instituciones ofrezcan servicios mejor estructurados, exista la movilidad de estudiantes a diferentes modalidades así como de los docentes que tienen que ingresar a un Programa de Profesionalización.

La CEPAL y la OCDE es interesante observar su interés en el aspecto educativo y con base en esto elaboran sus propuestas y recomendaciones que comentaremos más adelante.

La UNESCO también está muy involucrada en el tema educativo a pesar de estar inscrita en el modelo económico dominante su perspectiva es más humanista sobre el proceso y no sólo una idea dirigida a responder de manera lineal con las necesidades y requerimientos del sector productivo.

Al analizar dichos organismo es porque consideran que el desarrollo y la inversión en el sector educativo inciden de manera directa en otros ámbitos especialmente en el económico y productivo. Y se deben implementar políticas que den preferencias a cierto tipo de conocimientos, capacidades y habilidades

---

<sup>50</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). s.f. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.oecd.org/centrodemexico/>>.

además esto hace que existan cambios que se adapten a estas necesidades en los planes y programas de estudio.

A través de sus programas, recomendaciones o su financiamiento indican a México que política educativa seguir y a veces no necesariamente tiene que ver con la problemática del contexto nacional o regional.

## **2.5 El Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)**

Durante la administración de Vicente Fox (2000-2006) se crearon varios programas encaminados a atender a la educación básica, como el Programa Enciclomedia, Programa Nacional de Lectura, Escuelas de Calidad, Oportunidades todo esto con el fin de brindar una educación de equidad, calidad, mayor cobertura.

Lozano Medina concluye que con los programas anteriores surge la necesidad de una evaluación es por esa razón que surge el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en agosto del 2002, que inicialmente trabajaría en el sistema básico. Posteriormente amplió su cobertura a la media superior y superior. Indaga por indicadores de calidad del sistema educativo nacional. Entre otras actividades, participa en la evaluación organizada por la OCDE a través del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés).<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Lozano Medina, Andrés. El bachillerato escolarizado en México. México: UNAM, 2010.

En 2003 se crea un instrumento de evaluación para el aspecto académico de los alumnos es el Programa de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), orientado a dotar a todos los actores educativos de información para reforzar y mejorar las habilidades y conocimientos de los alumnos este programa se crea para aplicar en educación básica.

Para enero del 2008 surge la propuesta de la Reforma Integral para la Educación Media Superior en México (RIEMS). El Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad conformado por un Marco Curricular Común basado en el modelo de competencias y se encuentran algunas consideraciones para sustentar la propuesta; sin embargo la situación actual de este nivel educativo es más compleja.

Como hemos analizado la cultura de calidad se inició para el aseguramiento de la calidad en la industria, pero dicha filosofía se ha implementado en el sector educativo y más en especial en sector público esto queda demostrado que los modelos de calidad se han implementado en instituciones educativas públicas es así como se ha generado el Sistema Nacional de Bachilleratos.

En el próximo capítulo se analizara la estructura organizacional del Sistema Educativo Nacional hasta llegar al Bachillerato General Oficial José Vasconcelos sus antecedentes y contexto en que se desarrolla así como su normatividad.

## **CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO.**

En el presente capítulo mencionaremos la estructura organizacional del Sistema Educativo Nacional de México y dónde se encuentra ubicado el Sistema de Bachilleratos Generales. Así como el caso particular del Bachillerato General Oficial José Vasconcelos su organización y normatividad.

### **3.1. Sistema Educativo Nacional**

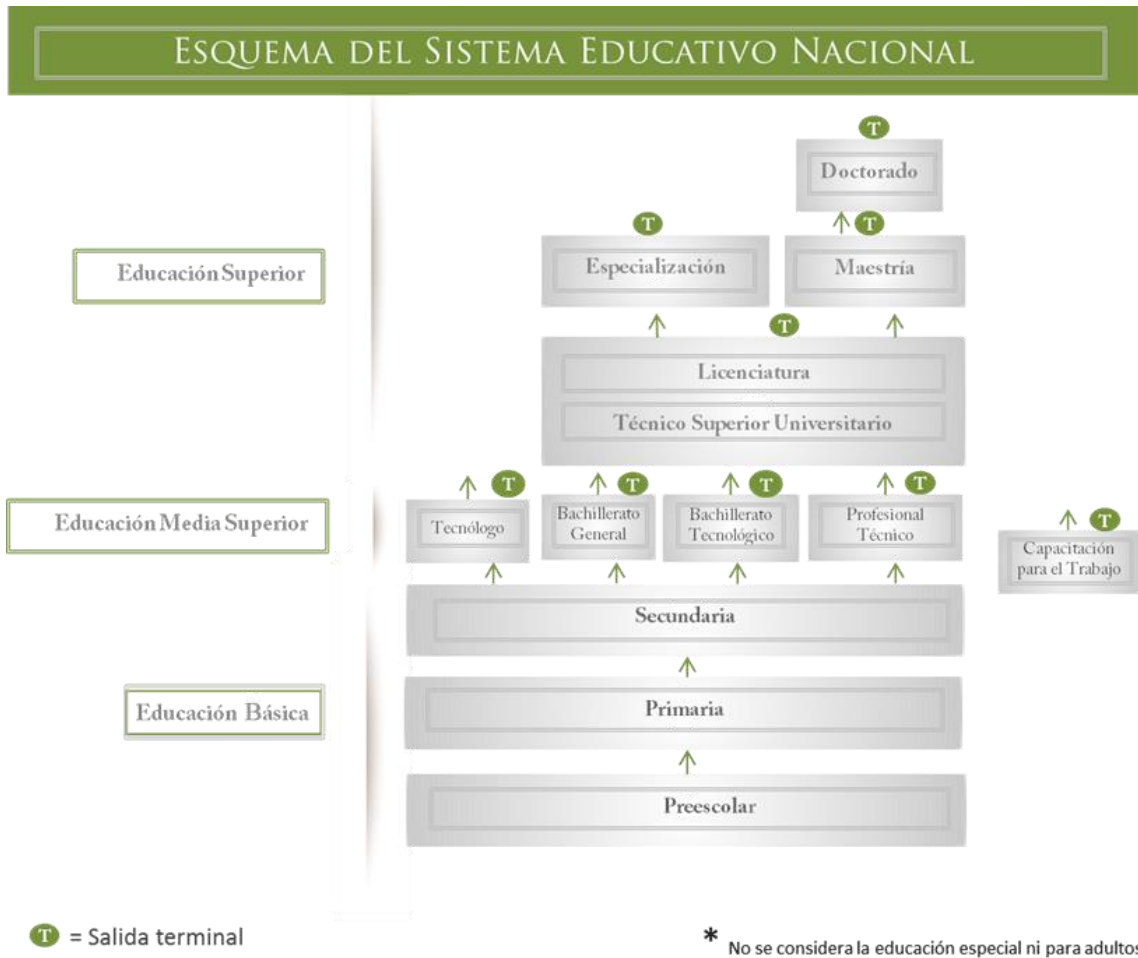
El Sistema Educativo Nacional está compuesto por los tipos: Básico, Medio Superior y Superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta. La educación de tipo básico está compuesta por los niveles Preescolar, Primaria y Secundaria.

El tipo Medio-Superior comprende el nivel de bachillerato, así como los demás niveles equivalentes a éste, y la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes.

El tipo superior es el que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura, como los estudios de Técnico Superior Universitario. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

La siguiente figura muestra la estructura organizacional del Sistema Educativo Nacional.

**Figura 9 Estructura Organizacional del Sistema Educativo Nacional**



FUENTE: [http://www.sems.gob.mx/en\\_mx/sems/ems\\_sistema\\_educativo\\_nacional](http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/ems_sistema_educativo_nacional)

### 3.2. Subsecretaría de Educación Media Superior.

De acuerdo al Manual de Córdova Villalobos José Angel, la Subsecretaría de Educación Media Superior es un órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública, responsable del establecimiento de normas y políticas para la planeación, organización y evaluación académica y administrativa de la Educación Media Superior en sus diferentes tipos y modalidad, orientada bajo los principios de equidad y calidad, en los ámbitos Federal y Estatal, a fin de ofrecer alternativas



de desarrollo educativo congruentes con el entorno económico, político, social, cultural y tecnológico de la nación.<sup>52</sup>

Asimismo dicho Manual de Organización refiere que los objetivos generales son:

Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias e impulsar la reforma de la educación media superior hacia un Sistema Nacional del Bachillerato.

Los Subsistemas o modalidades que conforman la Educación Media Superior en el Estado de Puebla, se pueden clasificar como bachilleratos: Federales, Estatales, Autónomos y Particulares los cuales se integran de la siguiente forma:<sup>53</sup>

- I. Las Instituciones o Subsistemas Federales, las cuales son: Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario o Forestal (CBTAS); Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS); Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIS); Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (COBAEP); Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Puebla (CECyTE); Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Puebla (CONALEP);

---

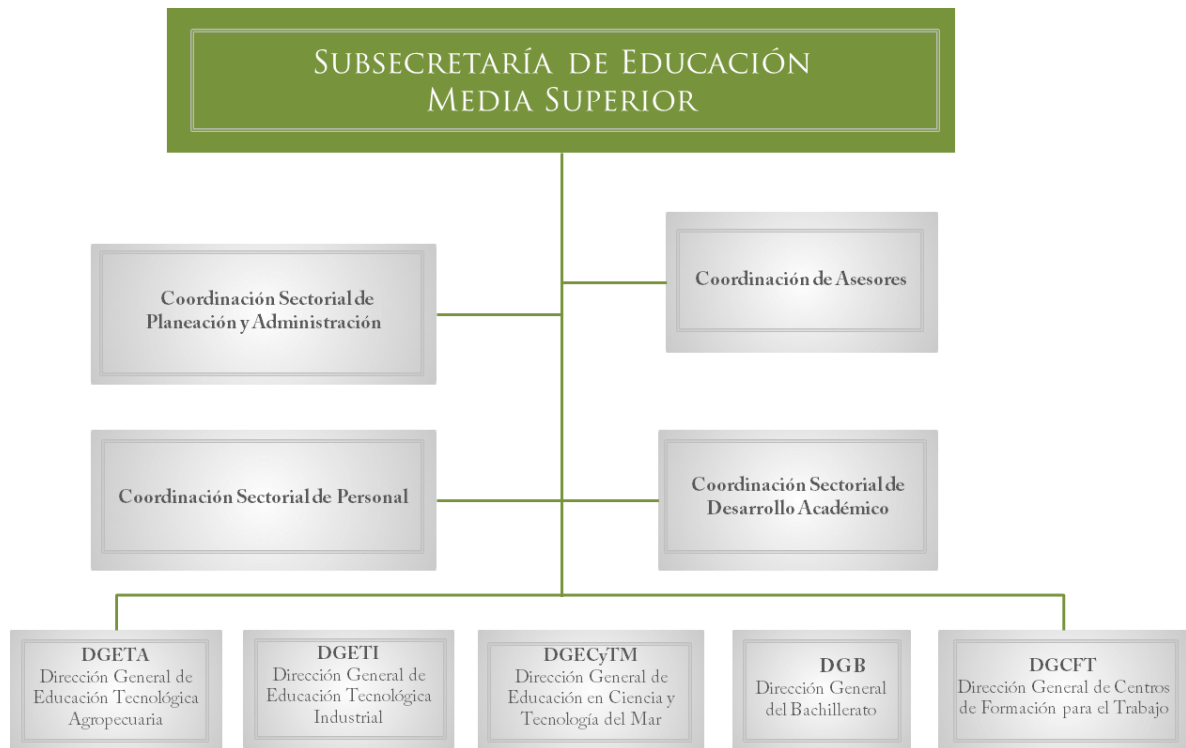
<sup>52</sup> Córdova Villalobos, José Angel. «Secretaría de Educación Pública.» 9 de agosto de 2012. Manual de Organización de la Oficina de la Subsecretaría de Educación Media Superior. 3 de octubre de 2014 <[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)>.

<sup>53</sup> Reglamento de la Comisión Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CEPPEMS). s.f.

Educación Media Superior a Distancia (EMSaD Federal); Preparatoria Federal por Cooperación (PREFECO);

- II. Las Instituciones o Subsistemas Estatales, las cuales son: Bachillerato General (BG); Bachilleratos de Educación a Distancia del Estado (EMSaD); Bachillerato de la Universidad del Desarrollo (UNIDES); Bachillerato No Escolarizado (BNE); Unidad de Servicios de Preparatoria Abierta (USPA).
- III. Los Bachilleratos Autónomos que dependen de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- IV. Los Bachilleratos Particulares, tanto los incorporados a la Secretaría de Educación Pública o a los subsistemas que agrupan a las instituciones antes mencionadas, y
- V. Los Subsistemas de Formación para el Trabajo Federales y Estatales, los cuales son: Centro de Capacitación para el Trabajo y Educación Tecnológica (Ce.Ca.T.Í's); Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Puebla (ICATEP).

**Figura 10 Organigrama de la SEMS**



### **3.3. Bachilleratos Generales del Estado de Puebla**

El Bachillerato General Estatal tiene un carácter propedéutico, el cual prepara al estudiante en el estudio de diferentes disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas; y proporciona una cultura general a fin de que sus egresados se incorporen a las instituciones de educación superior o al sector productivo.<sup>54</sup>

Las principales problemáticas a las que se enfrenta este subsistema en el estado de Puebla son: falta de subsidio y financiamiento, faltas de esquemas para la contratación de docentes, falta de vinculación con los sectores

<sup>54</sup> *Ibíd.*

productivos y social, bajos niveles de eficiencia y eficacia de las instituciones educativas y falta de normatividad dentro del nivel medio superior.

### **3.3.1. Mapa Curricular.**

La estructura curricular se organiza en tres componentes formativos que son: Formación básica, formación propedéutica y formación para el trabajo.

Las asignaturas, materias y los contenidos curriculares, se puede sintetizarse en conocimientos, habilidades, experiencias, valores y capacidades a desarrollar por los alumnos que permiten, en determinadas condiciones, identificar, formular y resolver problemas de una parte dada de la realidad objetiva, para describirla, interpretarla, explicarla y transformarla. Se muestra en la siguiente figura su distribución de materias en seis semestres:

Figura 11 Mapa Curricular de los Bachilleratos Generales de Puebla

PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		TERCER SEMESTRE		CUARTO SEMESTRE		QUINTO SEMESTRE		SEXTO SEMESTRE	
ASIGNATURA	H	ASIGNATURA	H	ASIGNATURA	H	ASIGNATURA	H	ASIGNATURA	H	ASIGNATURA	H
ALGEBRA	4 8	GEOMETRÍA Y TRIGONOMETRÍA	4 8	GEOMETRÍA ANALÍTICA Y FUNCIONES	4 8	CÁLCULO	4 8	ESTADÍSTICA	4 8	ECOLOGÍA Y DESARROLLO SUSTENTABLE	3 6
TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN I	3 6	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN II	3 6	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN III	3 6	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN IV	3 6	LITERATURA I	3 6	LITERATURA II	3 6
INTRODUCCIÓN A LAS CIENCIAS SOCIALES	3 6	HISTORIA REGIONAL	3 6	HISTORIA DE MÉXICO	3 6	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE MÉXICO	3 6	HISTORIA UNIVERSAL	3 6	MÉXICO EN EL CONTEXTO UNIVERSAL	3 6
METODOLOGÍA Y TALLER DE INVESTIGACIÓN	3 6	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	3 6	ORIENTACIÓN VOCACIONAL	3 6	BIOLOGÍA I	3 6	BIOLOGÍA II	3 6	BIOLOGÍA III	3 6
QUÍMICA I	5 10	QUÍMICA II	5 10	FÍSICA I	5 10	FÍSICA II	5 10	ORIENTACIÓN PROFESIONÁFICA	2 4	FILOSOFÍA	3 6
ÉTICA Y VALORES I	3 6	ÉTICA Y VALORES II	3 6	INFORMÁTICA	3 6	APLICACIONES INFORMÁTICAS	3 6	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6
INGLÉS I	3 6	INGLÉS II	3 6	INGLÉS III	3 6	INGLÉS IV	3 6	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6
EDUCACIÓN FÍSICA I	3 3	EDUCACIÓN FÍSICA II	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6	FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	3 6
EDUCACIÓN ARTÍSTICA I	3 3	EDUCACIÓN ARTÍSTICA II	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3
	30 54		30 54		30 54		30 54	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3
								FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3	FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	3 3
									30 54		30 54

COMPONENTE BÁSICO

COMPONENTE PROPEDEÚTICO

COMPONENTE DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Fuente: Manual de Normas de Control Escolar para los Bachilleratos Generales Estatales Oficiales y Particulares con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

### 3.3.2. Profesionalización Docente y Directiva

El nivel de Bachilleratos Generales del Estado de Puebla se ha distinguido por implementar sus procesos de mejora continua en sus servicios. Está comprometido con la actualización de los docentes y directivos con base a los lineamientos de la Reforma Curricular del 2006 para que éstos posean las competencias profesionales que marca la RIEMS esto es por medio de difundir, organizar y hacer llegar los programas federales que otorgan subsidios de becas a

docentes y directivos para estudiar en diferentes Universidades del Estado entre ellos está el Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS), Programa de Formación de Directores (PROFORDIR) y el Programa de Actualización y Profesionalización Directiva.

Por otro lado este nivel a través de su Dirección General Académica de Media Superior de realiza semanas de actualización y desarrollo docente al final de cada semestre con el objetivo de desarrollar competencias tanto en los docentes como en los alumnos y asimismo fortalecer diversas líneas de acción de la EMS como el programa de incorporación al Sistema Nacional de Bachillerato.

Otro aspecto importante en el que está involucrado es en la evaluación institucional

### **3.4. Bachillerato General Oficial José Vasconcelos**

#### **3.4.1. Contexto y Antecedentes**

El municipio de San Andrés Cholula tiene una superficie de 61 kilómetros cuadrados de acuerdo a datos del INEGI. El municipio se localiza en la parte centro-oeste del estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son los paralelos 18° 59'12' y 19°03'24" de latitud norte y los meridianos 98°15'06" y 90°20'42" de longitud occidental. Colinda al Norte con el municipio de San Pedro Cholula, al Sur con los municipios de Ocoyucan y la ciudad de Puebla, al Oeste con el municipio de San Gregorio Atzompa y al Este con la ciudad de Puebla.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. s.f. 28 de septiembre de 2014 <www.inafed.gob.mx>.

De acuerdo a su situación geográfica San Andrés Cholula se encuentra en una ubicación privilegiada incluso ha habido disputa entre los municipios conurbados por cuestiones de territorio en especial del municipio de Puebla, los indicadores sociodemográficos nos muestran que es una población de un grado de marginación bajo, con una población de 100,439 y el 8.4% de población indígena y aproximadamente con una 2.5% de analfabetismo, asimismo se cuenta con un 11.9% de la población con secundaria terminada siendo un porcentaje considerable para continuar con sus estudios de bachillerato a continuación se muestran dichos indicadores en la siguiente figura:

Figura 12 Indicadores Sociodemográficos del Municipio de San Andrés Cholula 2010

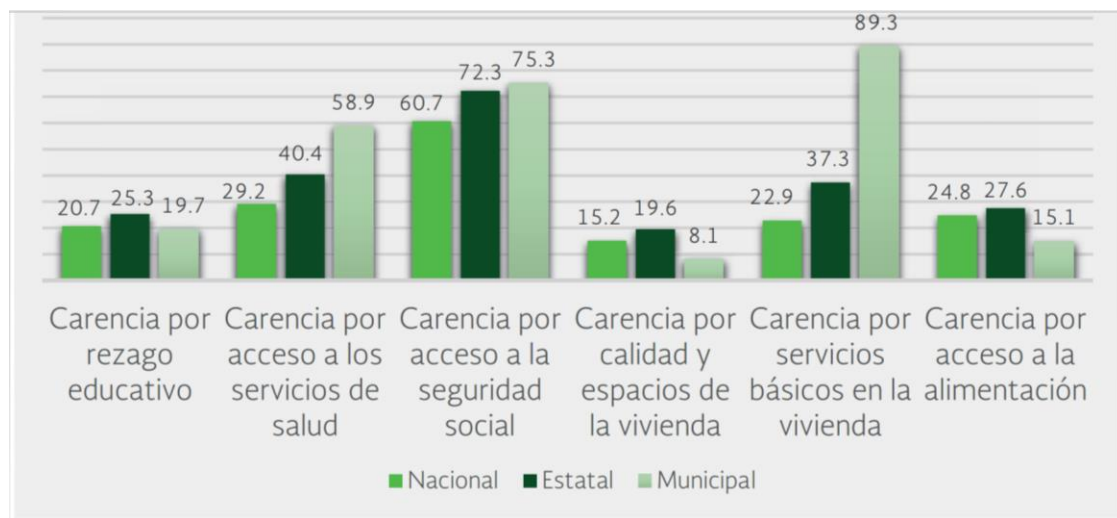
<b>Indicadores sociodemográficos de la población total y la población indígena, 2010.</b>								
<b>Puebla</b>		119 San Andrés Cholula			Tipo de municipio: Población con presencia indígena Grado de marginación: Bajo			
Indicador	Total	Indígena	Indicador	Total	Indígena	Indicador	Total	Indígena
<b>Población</b>			<b>Condición de habla española (5 años y más)</b>			<b>Población según lugar de nacimiento</b>		
<b>Total</b>	100,439	8,435	Bilingüe	2,461		En la entidad	81,480	7,892
0 a 4 años	9,327	830	Monolingüe	20		En otra entidad o país	17,239	514
5 años y más	89,766	7,601	No especificado	311		No especificado	1,720	29
12 años y más	75,445	6,470	<b>Alfabetismo (15 años y más)</b>			<b>Población de 5 años y más según lugar de residencia en 2005</b>		
15 años y más	69,802	6,021	Alfabeta	66,891	5,298	En la entidad	82,847	7,356
<b>Estructura por edad</b>			Analfabeta	2,567	695	En otra entidad o país	6,263	193
<b>Hombres</b>			No especificado	344	28	No especificado	656	52
0 a 14 años	14,906	1,226	<b>Instrucción escolar (15 años y más)</b>			<b>Población económicamente (12 años y más)</b>		
15 a 24 años	9,404	896	Sin instrucción <sup>1)</sup>	2,549	687	<b>Activa</b>	41,829	3,629
25 a 64 años	21,831	1,641	Primaria terminada	10,924	1,305	Ocupada	40,679	3,525
65 años y más	1,831	290	Secundaria terminada	11,953	1,138	Desocupada	1,150	104
No especificado	678	3	<b>Derechohabencia a servicios de salud</b>			<b>Inactiva</b>	33,336	2,811
<b>Mujeres</b>			Con derecho	48,140	2,789	<b>No especificado</b>	280	30
0 a 14 años	14,385	1,184	Sin derecho	50,597	5,620	<b>Religión (5 años y más)</b>		
15 a 24 años	9,852	908	No especificado	1,702	26	Católica	79,552	6,529
25 a 64 años	24,690	1,946	<b>Seguro popular</b>			No católica	6,383	743
65 años y más	2,194	340		8,813	1,187	Sin religión	2,477	140
No especificado	668	1				No especificado	1,354	189

<sup>1)</sup> Incluye kínder y preescolar

Fuente: CDI Sistema de Indicadores sobre la población indígena de México con base en: INEGI Censo General de Población y Vivienda, México, 2010.

En el aspecto educativo se tiene un rezago educativo del 19.7% de la población esto es que 22,846 personas no contaron con este servicio. De acuerdo a la siguiente figura:

**Figura 13 Indicadores de carencia social (porcentajes) 2010**



Fuente: SEDESOL con información de CONEVAL

El Bachillerato General Oficial José Vasconcelos pertenece al subsistema de Bachilleratos Generales del Estado de Puebla del Nivel Medio Superior; se encuentra ubicado en la calle Francisco Villa No. 204 de la Col. Emiliano Zapata del Municipio de San Andrés Cholula, Puebla con clave del centro de trabajo 21EBH0649L.

El Bachillerato recibe su clave de autorización en enero del año 2005 con una matrícula de seis alumnos, las instalaciones como en todos los bachilleratos de este subsistema inician en instalaciones no propias para la práctica educativa, en esta institución son acondicionadas las ex bodegas de la Compañía Nacional de Subsistencia Populares (CONASUPO) de la colonia. Se inicia con un grupo de primer semestre los cuales su inscripción se daba sin realizar examen de ubicación o de admisión y los alumnos tenían las características de haber sido rechazados en otras instituciones y sin documentación completa.



Para el año 2007 se tiene la necesidad de gestionar dos salones más debido al incremento natural de los grados es decir ya existían un grupo de primero, uno de segundo y uno de tercero, se acondiciona un salón en las bodegas únicamente con una división de block y el otro salón se consigue en una institución que ya no utilizaba un salón de lámina prefabricado, el cual no contaba con luz eléctrica, vidrios ni puerta así como las butacas y pizarrón se consiguieron de otros centros educativos que ya no los utilizaban o por medio de donaciones.

Se acondicionó un espacio para el área de dirección dividiendo el espacio de los otros salones sin que el muro llegará al techo por lo que las clases y ruidos de dos grupos y dirección se transmitía generando falta de concentración en cada una de las cátedras de los docentes.

Los sanitarios fueron construidos con recursos de la aportación de los padres de familia y algunas donaciones. Este vital servicio no era de calidad ya que no se contaba con el servicio de agua potable.

En el aspecto de los recursos humanos se contaba con 3 docentes pagados por el Gobierno del Estado, se carecía de personal administrativo y de intendencia. En el rubro financiero los gastos de papelería, pago de personal de mantenimiento, luz, agua son solventados por la aportación voluntaria de los padres de familia ya que al ser el nivel medio superior era complicado conseguir recursos para infraestructura ya que ninguno de los tres niveles de gobierno tenían partidas para invertir en Bachilleratos.

A finales del 2011 se inicia la construcción del edificio propio de la institución la cual consistió en tres aulas, un laboratorio de ciencias, sanitarios de hombres y mujeres, y una plaza cívica. Haciendo entrega del edificio escolar el Gobernador del Estado en octubre del 2012.

**Figura 14 Inauguración del Edificio Escolar**



Fuente: Libro de crónicas de la institución.

### **3.4.2. Estructura Organizacional**

A la fecha el Bachillerato cuenta con 10 docentes, 4 hombres y 6 mujeres; 3 mujeres en el personal administrativo y una directora para la atención de 136 alumnos en el ciclo escolar 2014-2015 divididos ahora en 6 grupos con un turno matutino con horario de clases de 8:00 am a las 13:30 y actividades extraescolares de 13:30 a 15:00 hrs.

**Tabla 4 Preparación Profesional de la Plantilla**

PERSONAL	BACHILLERATO CONCLUIDO	LICENCIATURA CONCLUIDA	MAESTRÍA CONCLUIDA
<b>DIRECTORA</b>			1
<b>DOCENTES</b>		6	3
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en datos obtenidos en entrevista.

Los docentes del Bachillerato están comprometidos con su formación y desarrollo ya que un 90% curso PROFORDEMS y un 40% de los maestros han concluido una maestría.

Periódicamente se están rediseñando las secuencias didácticas conforme a la RIEMS, los docentes se están capacitando continuamente y cada semestre se realiza un proyecto transdisciplinario.

Los procesos escolares, es la parte medular en una administración escolar ya que esta tiene interrelación con todos los agentes tanto internos como externos de una comunidad educativa; es muy importante contar con una buena administración en dicho rubro.

La deserción escolar y la reprobación son tópicos que se han mantenido a pesar de que existen tutorías, pero la problemática social es muy fuerte y el compromiso por parte de los alumnos como con los padres es nulo en algunos casos. Los jóvenes que llegan a terminar su estudios del nivel bachillerato se logra en un 80% según la estadística 911; a pesar de que se habla con los jóvenes y

sus padres de que continúen con sus estudios es difícil persuadir a dichos alumnos que ya han tomado la decisión de abandonar el estudio.

La misión que maneja es:

Facilitar el aprendizaje de los contenidos programáticos previstos en el plan de estudios vigente para los bachilleratos generales del estado, al mismo tiempo, estimular el desarrollo de las capacidades y habilidades de los educandos dentro de un marco integral, cálido y de respeto.

La visión del Bachillerato General Oficial José Vasconcelos dice así:

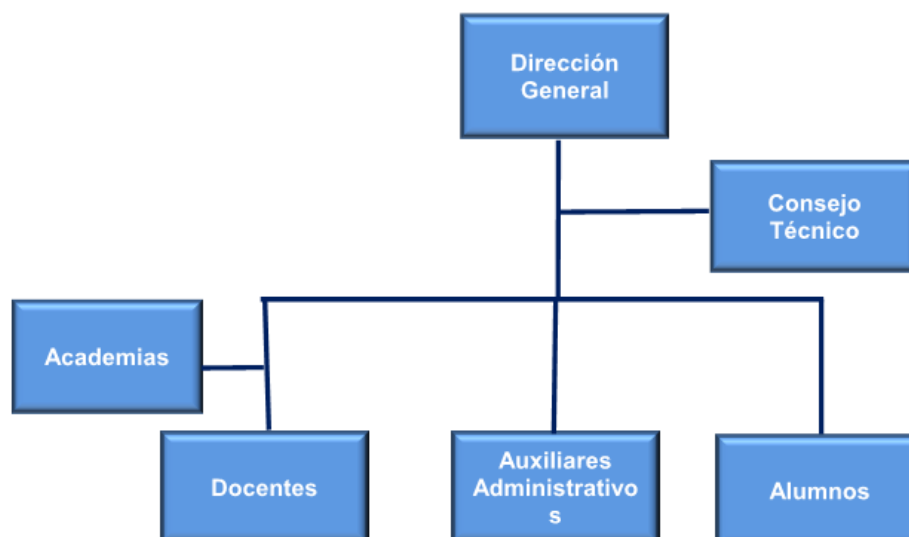
La institución es formadora de personas con actitudes positivas y constructivas. Orgullosas de la Institución de la que egresan.

La Filosofía es la de propiciar un ambiente de esfuerzo, lucha y constancia para alcanzar las metas previstas, a partir del trabajo responsable y en equipo, el lema es esfuerzo y constancia para alcanzar la meta.

La misión y la visión es muy importante definir, conocerla y aplicarla en la vida de la institución ya que es la sinergia que lleva a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de cada uno de sus objetivos y así como sus valores.

Otro aspecto imprescindible en la organización es el organigrama aunque sean pequeñas empresas deben conocer las funciones que van a desempeñar a quien van a informarle sus actividades así como sus delimitaciones. Esto permite una comunicación y trabajo eficiente. El organigrama que está funcionando en la institución es el siguiente:

**Figura 15 Organigrama del Bachillerato José Vasconcelos**



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista.

Con base en la herramienta FODA se realizó un análisis sobre los factores internos y externos relacionados con la institución tomando en cuenta los indicadores que abarba una comunidad educativa. Esto nos permitirá desarrollar acciones concretas enfocadas desarrollar un plan integral de gestión administrativa.

**Tabla 5 FODA del Bachillerato José Vasconcelos**

INDICADORES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>ACADÉMICOS</b>	El mapa curricular está basado en las competencias genéricas, disciplinares y profesionales que marca la RIEMS. Se realizan semestralmente las secuencias	Realizar un organigrama y darles las comisiones de acuerdo a su perfil para que trabajen por proyectos transdisciplinarios.	Desarrollar de forma más eficiente el trabajo colaborativo de la planta docente. Carencia de cursos de	Existe un alto porcentaje de reprobación en determinadas materias. Bajo índice de eficiencia terminal que repercute en

		didácticas de cada asignatura. Contamos con un Programa de Acción Tutorial (PAT)	Creación de colegiados o academias	de actualización o pedagógica	los objetivos y metas del plantel.
<b>DIRECTIVO DOCENTES</b>	Y	Directivo ha cursado PROFORDEMS, PROFORDIR y actualmente el Programa de Actualización y Profesionalización Docente. Se cuenta con una planta docente comprometida, capacitada y los perfiles cubren la totalidad de la curricula.	Directivo concluya Programa de Actualización y Profesionalización Docente. Lograr que el 100% de docentes cursen PROFORDEMS y un 30% estén Certificados.	Un mayor porcentaje de los docentes son profesores de hora-clase y por lo tanto no le dedican tiempo completo a la institución.	Falta alineamiento entre las clases y las competencias no se llega a concretizar.
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		Se cuenta con edificio propio y las instalaciones son recientes.	Se está incrementando la matrícula en un 100%, esto permite mayores ingresos y destinar recurso para invertir en infraestructura.	Debido al incremento de matrícula es necesario contar con al menos otras 3 aulas más. No se cuenta con espacios específicos para Dirección, Personal Administrativo, Sala de Docentes, Tutorías, Biblioteca y Laboratorio de Cómputo.	Falta de sensibilidad por parte de las autoridades municipales y educativas para invertir en la institución.
<b>PROCESOS SERVICIOS EDUCATIVOS</b>	Y	El personal administrativo tiene la actitud de servicio y de brindarlo con calidad y amabilidad.	Por parte de CORDE existe una calendarización para llevar a cabo los servicios educativos.	Al incrementar la matrícula, el personal administrativo no es suficiente para llevar a cabo las actividades diarias.	No se cumplen con los trámites en tiempo y forma. No se cuenta con un programa de seguimiento de egresados.

<b>PLANES EMERGENCIA</b>	<b>DE</b>	La institución dispone de un Programa de Protección Civil	Se está realizando un Plan de Mejora Continua para el próximo ciclo escolar.	No se cuenta con personal de mantenimiento en la institución.	Los recursos nos limitan a la contratación de personas externas para el mantenimiento de la escuela por un periodo corto de tiempo. Deterioro de las instalaciones en un corto plazo.
--------------------------	-----------	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Se establecen las leyes del respeto a los individuos, posterior a la Revolución Francesa (1787-1799). El derecho como norma es imprescindible en la organización política moderna, llamada Estado de Derecho.<sup>56</sup>

Todo esto con el objetivo de evitar arbitrariedades por parte de los funcionarios y particulares.

### 3.3.1. Normatividad Educativa

La normatividad educativa es el conjunto de disposiciones jurídicas que inciden en la educación<sup>57</sup>. Un directivo, supervisor o administrador de una institución debe conocer el marco jurídico que regula dicho plantel ya que es dónde se define sus funciones, derechos y facultades así como lo que le concierne a cada uno de los actores (padres de familia, docentes, personal administrativo y alumnos).

<sup>56</sup> Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela, I. Barcelona: Paidós, 2005.

<sup>57</sup> *Ibíd.*

La Constitución es un documento que consigna la organización política de un país, tanto en su forma administrativa como en la división de poderes y forma de gobierno adoptada.

Se tiene que la educación como un derecho de los individuos para la mejora de una sociedad forma parte de la Constitución y esta es la máxima jerarquía de la regla jurídica. El artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación son los principales instrumentos legales que regulan al sistema educativo nacional y establecen los fundamentos de la educación nacional.

El artículo tercero constitucional establece que:

*Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.*

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

*El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la*



*infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.*<sup>58</sup>

Asimismo la Ley General de Educación define a la educación como:

*Medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.*<sup>59</sup>

Es muy importante conocer la normatividad de la educación media superior ya que a través de la historia podemos comprender y entender la problemática existente y realizar propuestas para una mejora dentro de nuestra trinchera laboral.

En el aspecto laboral es importante que se conozcan los reglamentos de carácter laboral o burocrático, donde se regule los derechos y las obligaciones de las personas que prestan sus servicios en la institución.

Un reglamento es un conjunto de normas jurídicas expedidas por una autoridad administrativa, que puede ser el Presidente de la República, el

---

<sup>58</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 5 de Febrero de 1917. 2 de septiembre de 2014 <<http://www.dof.gob.mx>>.

<sup>59</sup> Secretaría de Educación Pública. Ley General de Educación. 13 de julio de 1993. 3 de septiembre de 2014 <[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)>.

gobernador de un estado o inclusive un ayuntamiento. Con el fin de desarrollar los principios contenidos en una ley.<sup>60</sup>

Los reglamentos se elaboran para complementar una ley educativa pero se subordinan a la ley que complementan la particularidad de los reglamento es que son más específicos.

### 3.3.2. Normatividad Administrativa

La autoridad administrativa toma decisiones de carácter general en cuanto a los asuntos a través de decretos, acuerdos, lineamientos, circulares y otras disposiciones administrativas; todas las anteriores son normas jurídicas pero de menor rango.

**Tabla 6 Normas Jurídicas de Menor Rango**

<b>NORMAS JURÍDICAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EXPEDIDA POR</b>
<b>DECRETOS ADMINISTRATIVOS</b>	Órdenes o decisiones que norman un asunto o asuntos pertenecientes a una materia concreta.	Presidente de la República Secretario de Estado Gobernador de un Estado.
<b>ACUERDOS</b>	Decisiones que se toman dentro del aparato administrativo del Estado, entre un funcionario superior y sus colaboradores.	Presidente de la República. Colaborador Cercano.
<b>CIRCULARES</b>	Avisos que los superiores jerárquicos hacen llegar a subordinados o a particulares; contienen instrucciones, órdenes, avisos o la interpretación que	Cualquier autoridad que cuente con subordinados.

<sup>60</sup> Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela, I. Barcelona: Paidós, 2005.

	debe darse a determinada norma legal o reglamentaria, con el fin de lograr el mejor desempeño de las atribuciones y obligaciones respectivas.	
<b>LINEAMIENTOS</b>	Regulaciones de ciertas materias, sin carácter formal de reglamento. El carácter obligatorio de estas disposiciones deriva del deber de obediencia hacia el superior jerárquico, de igual forma que la circular.	Cualquier autoridad que cuente con subordinados.

Fuente: Elaboración propia con base en: Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela, I. Barcelona: Paidós, 2005.

Los directivos en muchas ocasiones toman sus decisiones con base a su experiencia; únicamente a través de la palabra es que dan las indicaciones y en consecuencia no aplican la normatividad ya que no se tiene el conocimiento del marco jurídico. Y por lo tanto que no exista la aplicación de las normas jurídicas; las cuales son herramientas necesarias e indispensables para que exista una gestión eficiente y regulatoria de los agentes educativos. Se debe considerar una parte estratégica institucional y no simples trámites burocráticos.

En el presente capítulo se plasmó la estructura organizacional del sistema educativo nacional, la SEMS hasta concluir con el Bachillerato General Oficial José Vasconcelos para tener un contexto de lo general a lo particular así como la normatividad que rige a dicha institución, para iniciar con las encuestas al plantel para así recolectar los datos emitidos en los cuestionarios y elaborar el FODA.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En este capítulo se detallará el tipo de investigación de campo que se realizó en el Bachillerato José Vasconcelos a los docentes, directivo y personal administrativo a través de una metodología elegida con base al instrumento de medición sobre Gestión Administrativa.

### **4.1 Hipótesis y Variables.**

La hipótesis planteada en el protocolo del presente trabajo indica que “El Plan Integral de Gestión Administrativa que impulse el desarrollo del Bachillerato General Oficial “José Vasconcelos”, es un elemento necesario para lograr el mejoramiento de los procesos y del desarrollo del recurso humano.

Las variables que se manejan son:

a) Variable independiente: Plan Integral de Gestión Administrativa.

b) Variables dependientes:

- Cultura organizacional de calidad.
- Inteligencia emocional.
- Clima organizacional.
- Gestión del conocimiento.
- Satisfacción en los procesos.

## 4.2 Diseño de investigación.

Como afirma Sampieri:

*El diseño de una investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Y el presente trabajo es un diseño documental por medio del cual se recabó la información a través de fuentes bibliográficas y de campo por medio del uso de datos cualitativos que comprendan estudios teóricos.*

*La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.*

*El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.<sup>61</sup>*

## 4.3 Tipo de Estudio y Muestra.

La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

---

<sup>61</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernandez-Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGrawHill, 2006.

En este caso la población de docentes y personal administrativo al ser pequeño, se tomó en cuenta a toda la población la cual consta de 10 docentes, 3 administrativos y un directivo.

Se llevó a cabo los siguientes tipos de estudios:

Estudio Documental:

Estudio Descriptivo: Ya que se seleccionó las variables para el estudio de una forma independiente por lo tanto ayuda a especificar los elementos importantes.

#### **4.4 Método, Técnicas e instrumentos**

Se aplicó el método de encuestas, para obtener información de la población y con los datos obtenidos, se conoció los resultados de la situación problemática en la realización de las actividades de la institución.

Escalas de Likert

Las técnicas empleadas fueron:

La encuesta; para tener mayor información de la situación del problema planteado y lograr un resultado sistemático.

Análisis de documentos, se realizó revisión de documentación como estadísticas 911, proyectos institucionales, programas de mejora continua, existentes en la institución.

La Observación directa.

#### **4.4.1 Niveles de medición.**

En el método de instrumento de medición se consideraron en las preguntas los siguientes niveles de medición.

Nivel de medición nominal: En este nivel existen dos o más categorías del ítem no tienen orden ni jerarquía indican sólo diferencias respecto de una o más características.

Nivel de medición ordinal: En este nivel existen varias categorías, pero además tienen un orden de mayor a menor.

Nivel de medición por intervalos. Además del orden o la jerarquía entre categorías, dónde se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala, por lo que hay un intervalo constante, una unidad de medida.

#### **4.4.2 Instrumento de medición.**

Todo instrumento de medición de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

El instrumento de medición en el presente trabajo fue el cuestionario el cual contiene:

Preguntas cerradas los cuales contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, entre ellas existen dicotómicas o incluyen varias opciones de respuesta.

Asimismo existen preguntas que contienen multirespuestas, es decir, el encuestado puede seleccionar más de una opción. Otro tipo de cuestionamiento es las que se encadenan.

Por último, el cuestionario contiene preguntas abiertas las cuales no delimitan las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado.

Se optó que la mayoría de preguntas fueran cerradas para que su codificación fuera más fácil.

#### **4.4.2.1 Cuestionario para la evaluación de la Gestión Administrativa**

### **CUESTIONARIO**

#### **OBJETIVO**

El presente cuestionario va dirigido al personal administrativo y docente del Bachillerato General Oficial José Vasconcelos y tiene la finalidad de recabar la información necesaria para una investigación académica. Por ello, le aseguramos que la información aquí vertida será usada con carácter estadístico únicamente, garantizándole la confidencialidad de sus respuestas. Agradecemos de antemano el apoyo que nos brinda al contestar esta breve encuesta.

#### **EJES**

1. Datos generales del encuestado.
2. Cultura y clima organizacional.
3. Calidad en la gestión.
4. Estrategia en la educación

#### **EJE 1 DATOS DEL ENCUESTADO**



INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta correcta.

1. Edad

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 55-65 años
- Más de 66 años

2. Sexo

- Masculino
- Femenino

3. Antigüedad en el servicio.

- 0-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- 21-25 años
- Más de 26 años

4. Último grado de estudios

- Secundaria
- Nivel Medio Superior
- Carrera Técnica
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

**EJE 2 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que más se acerque a su respuesta correcta dónde 5 es completamente de acuerdo y 1 es completamente en desacuerdo.

	5	4	3	2	1
6) ¿Conoce las nuevas reformas educativas del nivel medio superior?					
7) ¿Sabe la normatividad que rige en la institución?					
8) ¿Tiene conocimiento completo de la misión, visión y valores que maneja el Bachillerato José Vasconcelos?					
9) ¿Conoce el Plan Anual de Actividades del presente ciclo escolar?					
10) ¿Se siente involucrado en las metas y objetivos de la institución?					
11) ¿Se le ha dado a conocer la estructura organizacional de la Institución?					
12) ¿La comunicación entre sus pares la considera eficaz?					
13) ¿La comunicación entre la Dirección y Ud. La considera eficaz?					
14) ¿Siente apoyo por parte de la Institución en su desarrollo laboral?					
15) ¿Considera eficaz la comunicación entre Dirección y alumnos?					

### EJE 3 CALIDAD EN LA GESTIÓN

16) ¿Tiene conocimiento de los procesos y/o tareas que realiza la Dirección?

- Sí
- No

17) Si su respuesta anterior fue afirmativa, enumérelas por orden de importancia?

---



---



---



---

18) ¿Con qué frecuencia se le informa sobre las Gestiones que están en trámite por parte de la Dirección?

- Mensualmente
- Bimestralmente
- Semestralmente

- Anualmente
- Nunca

19) ¿Conoce con qué otras, instituciones o dependencias tiene relación la institución?

- Sí
- No

20) Si su respuesta fue afirmativa mencione las instituciones o dependencias con que tiene relación.

---

---

---

---

21) ¿Existe algún Modelo de Gestión en la Institución?

- Sí
- No

22) ¿Cuáles son los canales formales e informales, en los que puede manifestar sus sugerencias a la Dirección?

- Escrito
- Personal
- Electrónico
- Consejo Técnico
- Otro. Menciónelo \_\_\_\_\_

#### **EJE 4 ESTRATEGIA EN LA EDUCACIÓN**

23) ¿De qué forma impacta un Modelo de Gestión en la calidad educativa del alumnado?

- Mejores egresados
- Aumento de matrícula
- Disminuir la reprobación
- Menor deserción
- Otro. Menciónelo: \_\_\_\_\_

24) Señale algunas sugerencias que sirvan para mejorar el desempeño de sus funciones

- Comunicación
- Organización
- Capacitación
- Clima organizacional
- Otro. Menciónelo:\_\_\_\_\_

25) ¿De qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la Institución?

- Capacitándose
- Actitud Proactiva
- Cumplir en tiempo
- Ser responsable
- Otro. Menciónelo:\_\_\_\_\_

26) Si desea saber los resultados de esta investigación, haga el favor de proporcionarnos algún correo electrónico.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **4.4.2.2 Recolección de los datos (Matriz de sistematización)**

La información recopilada se analizó mediante una matriz sistematizada realizándola manualmente en dónde se menciona por cada eje de la encuesta el número de eje, nombre del eje y los resultados generales que se mencionan en cada eje. La siguiente tabla muestra el resumen de cada uno de los ejes.

**Tabla 7 Matriz Sistematizada**

EJES	NOMBRE DEL EJE	RESULTADOS GENERALES
Eje 1	Datos Generales del Encuestado	Los encuestados forman parte de la plantilla de docentes y administrativos, fueron 10 del sexo femenino y 4 masculinos de los cuales el 64.3% tienen entre 36-45 años, la antigüedad en el servicio del personal va de 0-5 años con un 28.6% y coincide con los de 6-10 años; en cuanto a preparación el porcentaje del 42.9% es similar en licenciatura y maestría.
Eje 2	Cultura y Clima Organizacional	El 57.1% no conoce las nuevas reformas educativas, sólo el 14.3% conoce la normatividad de la institución, el 50% tiene conocimiento de la misión y visión, más del 70% se siente involucrado con las metas y tiene conocimiento de la estructura organizacional. En el aspecto de comunicación entre pares el 14.3% opina que no existe tal, en relación a Dirección el 64.3% piensa que si existe, asimismo el 85.7% está completamente de acuerdo en que existe apoyo en su desarrollo laboral. Y la comunicación entre dirección y alumnos nos dan el 50% en completo acuerdo.
Eje 3	Calidad en la Gestión	El 92.9% tiene conocimiento de las tareas que realiza la dirección, el 85.7 de los encuestados opina que les informa mensualmente de las gestiones; más del 50% opina que no existe algún modelo de gestión y opinan que si existen canales de información y el más recurrente es el personal.
Eje 4	Estrategia en la Educación	La forma que impactaría implementar un modelo es en el aumento de matrícula afirma el 30.4%, el mismo porcentaje opina que la comunicación y capacitación mejorarían su desempeño laboral y el 42.3% percibe que con una actitud proactiva es como reflejan su compromiso con la institución.

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

### 4.4.3 Análisis e interpretación de los resultados

Con base en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se obtuvo el ODA que nos proveerá de información importante para la toma de decisiones, permitiendo una mayor perspectiva en relación a los agentes internos como externos de la institución. Asimismo nos proporciona los insumos necesarios para el proceso de una planeación estratégica. Aquí está representada las fortalezas, debilidades internas del Bachillerato y las Oportunidades y Amenazas externas que se presentan.

Figura 16 FODA

		ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
POSITIVOS	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plantilla de personal es joven</li> <li>La planta docente comprometida con su superación profesional.</li> <li>Apoyo por parte de la institución a su personal.</li> <li>Comunicación entre dirección y alumnos</li> <li>Conocimiento de las tareas que realiza la dirección</li> <li>Existen canales de comunicación.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena ubicación del bachillerato</li> <li>Incremento de matrícula</li> <li>Terreno propio</li> <li>Espacio para fortalecer la infraestructura</li> </ul>	
	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con planeación</li> <li>No se cuenta con modelo de gestión</li> <li>Falta de comunicación entre pares</li> <li>Falta de conocimiento de la normatividad</li> <li>Falta información sobre la estructura organizacional</li> <li>Faltan canales de comunicación entre Dirección y alumnos</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia de 4 bachilleratos</li> <li>Falta de una cultura de trabajo conjunto</li> <li>Cambios en la legislación</li> <li>Falta de conocimiento sobre el nuevo sistema de evaluación nacional</li> <li>Coordinación entre diversas instancias (Supervisión, CORDE, SEP)</li> </ul>	
NEGATIVOS					

Fuente: Elaboración Propia.

En el eje de Datos Generales del Encuestado se observa que el mayor porcentaje se encuentra entre 46-55 años que es el 64.3%, la población en su mayoría pertenecen al género femenino que comprende el 71.4% y el 28.6% son masculinos. Respecto a la antigüedad en el magisterio se encuentran ubicados entre 0-5 años el 30.8% y del mismo porcentaje de 6-10 años. En el ítem de la preparación profesional tienen maestría el 42.9% y con el mismo porcentaje los que concluyeron la licenciatura. En la siguiente tabla se pueden mostrar los datos antes mencionados, además con mayor precisión.

**Tabla 8 Eje 1 Datos Generales del Encuestado**

No. Ítem	Nombre	Opciones	%
1	Edad	18-25 años	14.3
		26-35 años	21.4
		36-45 años	64.3
		46-55 años	0
		55-65 años	0
		Más de 66 años	0
2	Sexo	Masculino	28.6
		Femenino	71.4
3	Antigüedad en el servicio	0-5 años	30.8
		6-10 años	30.8
		11-15 años	23.1
		16-20 años	15.4
		21-25 años	0
		Más de 26 años	0
4	Último grado de estudios	Secundaria	0.0
		Nivel Medio Superior	14.3
		Carrera Técnica	0.0
		Licenciatura	42.9
		Maestría	42.9
		Doctorado	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

Analizando el Eje de Cultura y Clima Organizacional lo más relevante es que el 57.1% no conoce las nuevas reformas educativas del nivel medio superior, el 38.5% se encuentra de acuerdo en el conocimiento de la normatividad que rige a la institución, en el conocimiento completo de la misión, visión y valores que maneja el Bachillerato José Vasconcelos se observó que está completamente de acuerdo un 50%, el 57.1% conoce el plan anual de actividades del presente ciclo escolar, el 78.6% se siente involucrado en las metas y objetivos de la institución, el 71.4% percibe que se la ha dado a conocer la estructura organizacional de la institución, en el aspecto de la comunicación entre sus pares la considera eficaz el 42.9% se encuentra de acuerdo, referente a la comunicación entre la dirección y el encuestado la considera eficaz el 64.3% se encuentra completamente de acuerdo, en el punto de si se siente apoyo por parte de la institución en su desarrollo laboral el 85.7% está completamente de acuerdo al final si consideran eficaz la comunicación entre dirección y alumno el 50% opina que está completamente de acuerdo y el resto está de acuerdo. Como se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 9 Eje 2 Cultura y Clima Organizacional**

No. Ítem	Nombre	Completamente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
6	¿Conoce las nuevas reformas educativas del nivel medio superior?	7.1	21.4	57.1	0.0	14.3
7	¿Sabe la normatividad que rige en la institución?	15.4	38.5	23.1	23.1	0.0
8	¿Tiene conocimiento completo de la misión, visión y valores que maneja el Bachillerato José Vasconcelos?	50.0	21.4	28.6	0.0	0.0
9	¿Conoce el Plan Anual de Actividades del presente ciclo escolar?	57.1	14.3	21.4	7.1	0.0
10	¿Se siente involucrado en las metas y objetivos de la institución?	78.6	7.1	14.3	0.0	0.0
11	¿Se le ha dado a conocer la estructura organizacional de la Institución?	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0
12	¿La comunicación entre sus pares la considera eficaz?	7.1	42.9	21.4	14.3	14.3
13	¿La comunicación entre la Dirección y Ud. La considera eficaz?	64.3	21.4	14.3	0.0	0.0



14	¿Siente apoyo por parte de la Institución en su desarrollo laboral?	85.7	14.3	0.0	0.0	0.0
15	¿Considera eficaz la comunicación entre Dirección y alumnos?	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

En el eje Cultura y Clima Organizacional aspecto tiene conocimiento de los procesos y/o tareas que realiza la Dirección el 100% contestó que sí y mencionó que las tareas más importantes son gestionar, administrar y liderar.

La frecuencia con que se les informa sobre las gestiones que están en trámite por parte de la Dirección el 85.7% considera que son mensualmente, el 7.14% opina que son mensualmente y coincide el mismo porcentaje los que piensan que es semestralmente.

**Tabla 10 Eje 3 Cultura y Clima Organizacional**

No. Ítem	Nombre	Opciones	%
16	¿Tiene conocimiento de los procesos y/o tareas que realiza la Dirección?	Sí	100
		No	0
17	Si su respuesta anterior fue afirmativa, enumérelas por orden de importancia?	Gestionar	
		Administrar	
		Liderar	
18	¿Con qué frecuencia se le informa sobre las Gestiones que están en trámite por parte de la Dirección?	Mensualmente	85.7
		Bimestralmente	7.14
		Semestralmente	7.14
		Anualmente	0
		Nunca	0
19	¿Conoce con qué otras, instituciones o dependencias tiene relación la institución?	Sí	57.1
		No	42.9

<b>20</b>	Si su respuesta fue afirmativa mencione las instituciones o dependencias con que tiene relación.		
		SEP	
		Supervisión	
		CORDE	
<b>21</b>	¿Existe algún Modelo de Gestión en la Institución?		
		Sí	45.5
		No	54.5
<b>22</b>	¿Cuáles son los canales formales e informales, en los que puede manifestar sus sugerencias a la Dirección?		
		Escrito	19.4
		Personal	35.5
		Electrónico	19.4
		Consejo Técnico	25.8
		Otro. Menciónelo	0

Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

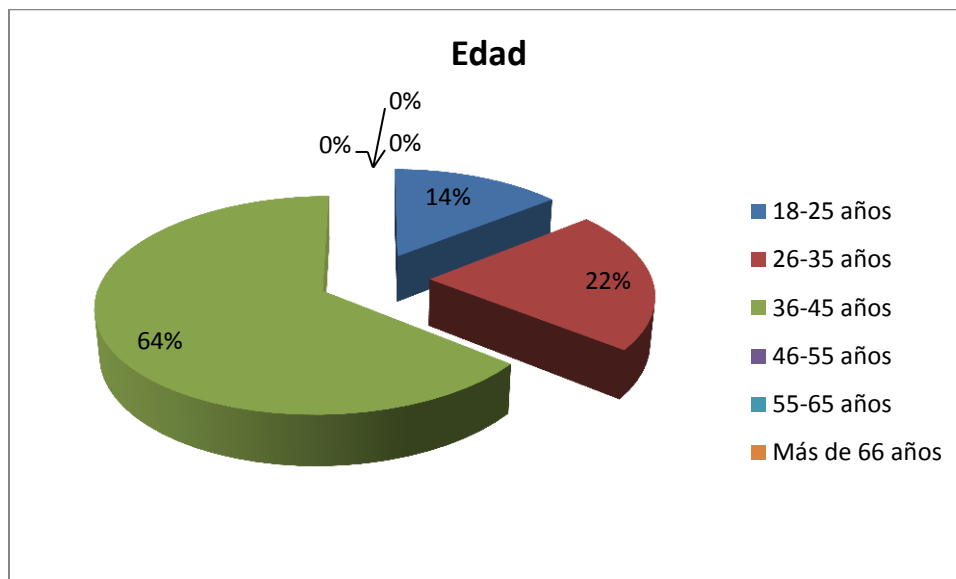
**Tabla 11 Eje 4 Estrategia en la Educación**

No. Ítem	Nombre	Opciones	%
<b>23</b>	¿De qué forma impacta un Modelo de Gestión en la calidad educativa del alumnado?		
		Mejores egresados	26.1
		Aumento de matrícula	30.4
		Disminuir la reprobación	26.1
		Menor deserción	17.4
		Otro. Menciónelo: _____	
<b>24</b>	Señale algunas sugerencias que sirvan para mejorar el desempeño de sus funciones		
		Comunicación	30.4
		Organización	17.4
		Capacitación	30.4
		Clima organizacional	21.7
		Otro. Menciónelo: _____	
<b>25</b>	¿De qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la Institución?		
		Capacitándose	19.2
		Actitud Proactiva	42.3
		Cumplir en tiempo	15.4
		Ser responsable	23.1
		Otro. Menciónelo: _____	

Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

Al aplicar el instrumento de medición en el Bachillerato General Oficial José Vasconcelos, los resultados se estructuraron de la siguiente manera tomando en cuenta cada uno de los ejes y por ítem.

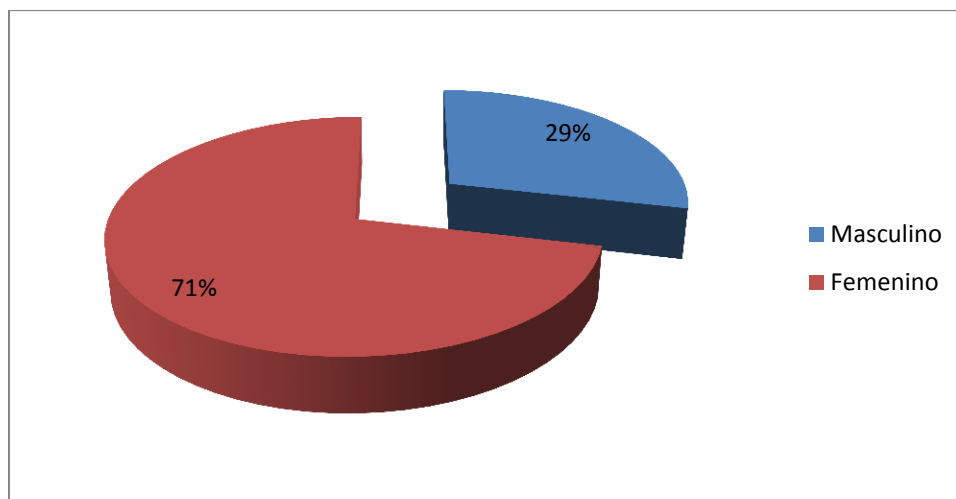
**Gráfico 1 Edad de la población de la comunidad del Bachillerato**



Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico se muestra que es una población joven ya que el mayor porcentaje que es de 64.3% oscila entre 36-45, el 21.4% entra en el rango de 26-35 años y el resto es decir el 14.3% radica entre 18-25 años.

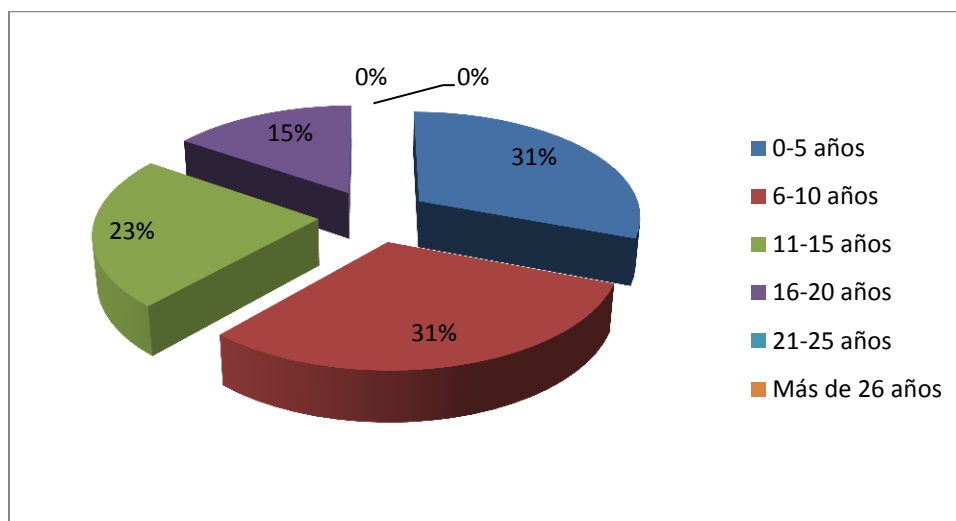
**Gráfico 2 Género de la plantilla del Bachillerato**



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al sexo se observa que existe un alto índice de mujeres ya que el 71.4% pertenecen al género femenino y el 28.6% pertenecen al sexo masculino.

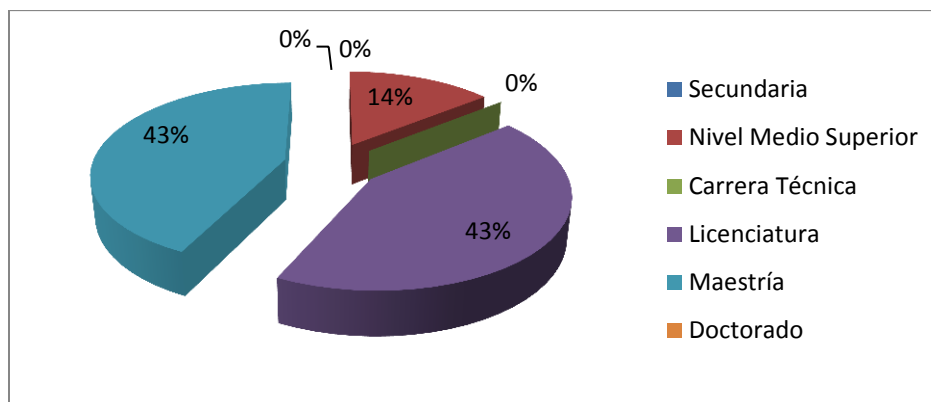
**Gráfico 3 Antigüedad en el servicio**



Fuente: Elaboración Propia.

En ítem de antigüedad se observa que el mayor porcentaje en dos rangos de 0-5 años y de 6-10 años con un 30.8% cada uno, posteriormente el 23.1% tiene entre 11-15 años y sólo el 15.4% está entre 16-20 años.

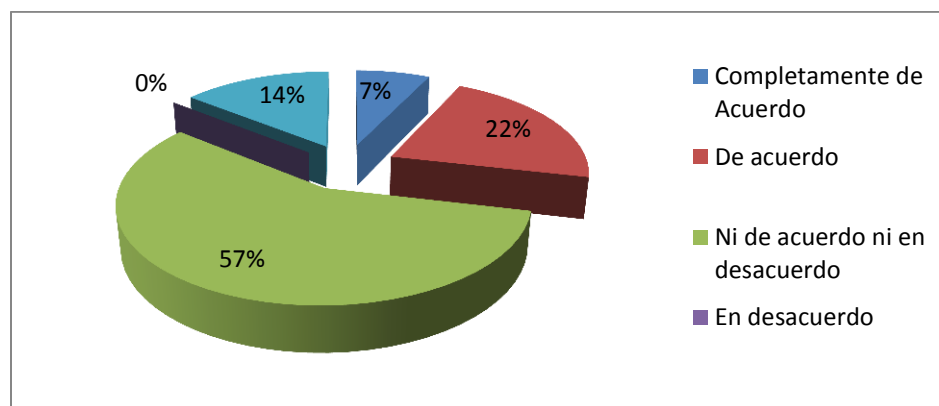
**Gráfico 4 Grado de Estudios**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem No. 4 referente a la preparación profesional al ser considerados personal docente y personal administrativo, se obtuvo que el 42.9% cuentan con la preparación de maestría y el mismo porcentaje en licenciatura y sólo el 14.3% tienen nivel medio superior concluido. Dichos resultados se muestran en la siguiente tabla.

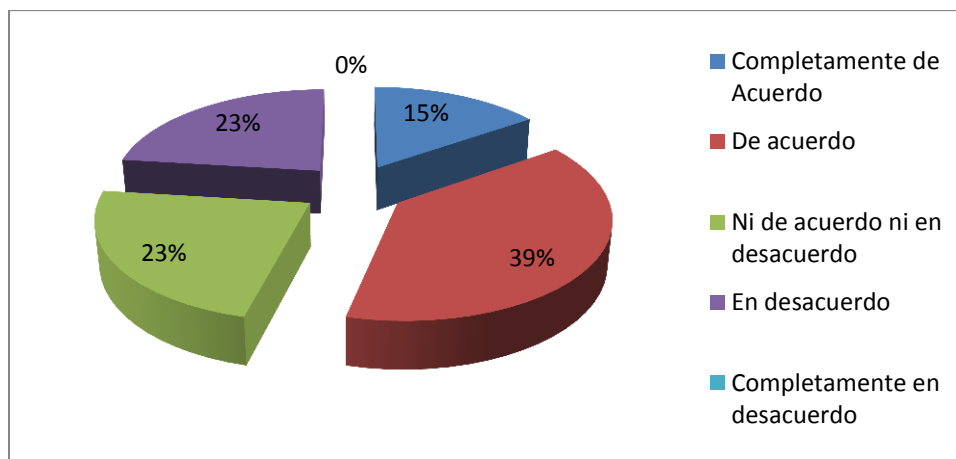
**Gráfico 5 Conocimiento de las reformas educativas**



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que el 57.1% se encuentra a la mitad del conocimiento de las nuevas reformas educativas del nivel medio superior el 21.4% está de acuerdo en su conocimiento, el 14.3% está en completo desacuerdo y finalmente el 7.1% tiene conocimiento completo de este rubro.

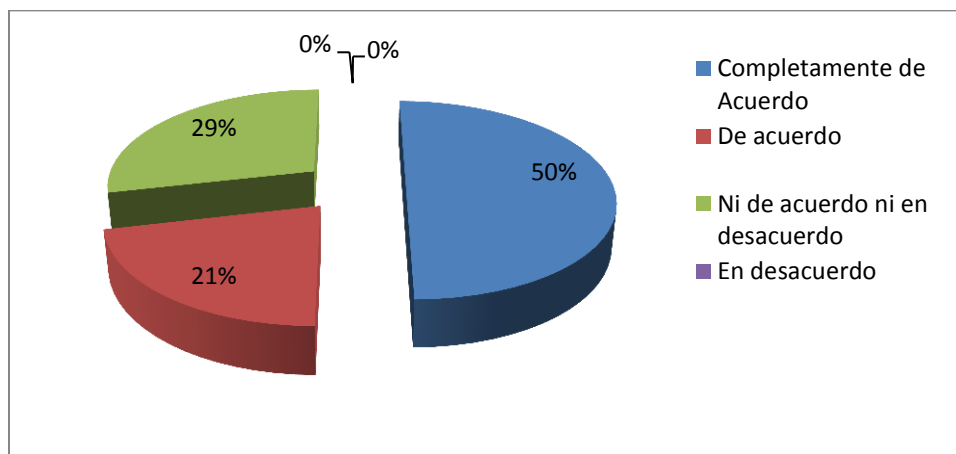
**Gráfico 6 Conocimiento de la normatividad en la Institución**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem de conocimiento de la normatividad que rige la institución el 38.5% está de acuerdo, el 23.1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el mismo porcentaje se observa en desacuerdo y el 15.4% únicamente está en completo de acuerdo.

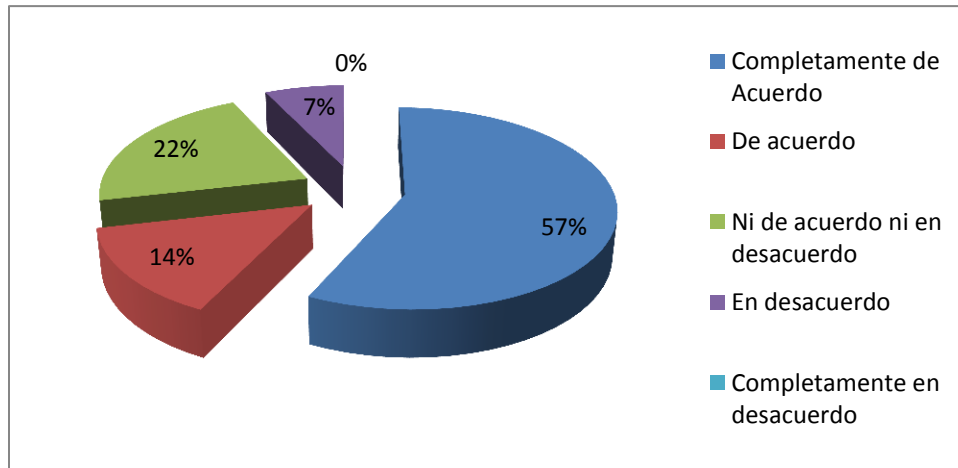
**Gráfico 7 Conocimiento de la misión, visión y valores del Bachillerato**



Fuente: Elaboración Propia.

Referente al conocimiento completo de la misión, visión y valores que maneja el Bachillerato José Vasconcelos el 50% está completamente de acuerdo, el 28.6% contestó ni acuerdo ni en desacuerdo finalmente el 21.4% marcó de acuerdo.

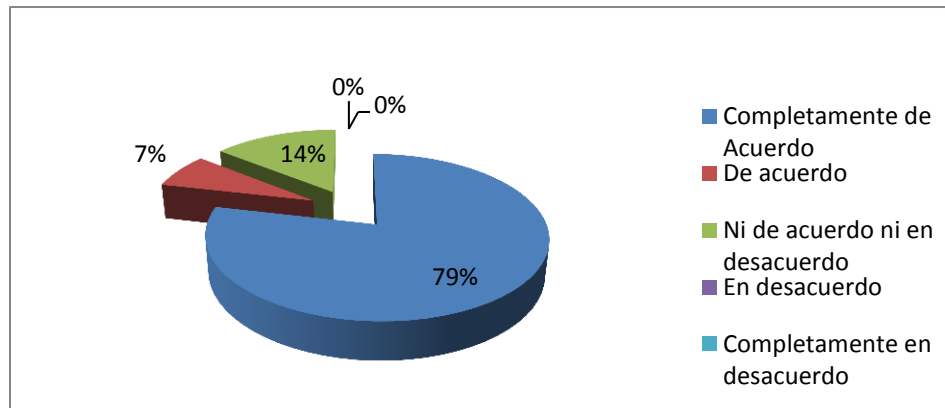
**Gráfico 8 Conocimiento del Plan Anual de Actividades del ciclo escolar**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem en dónde se habla el Plan Anual de Actividades del presente ciclo escolar el 50% está en completo de acuerdo, el 28.6% contesto ni acuerdo ni en desacuerdo y el 21.4% menciona que está en completo de acuerdo.

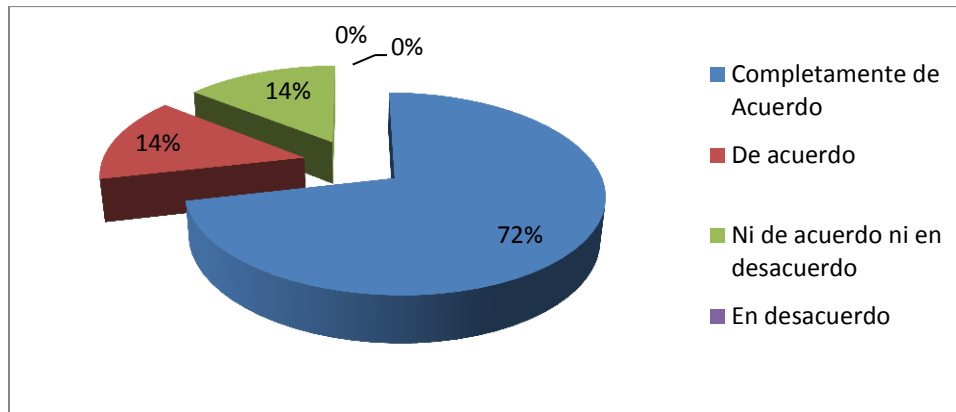
**Gráfico 9 Ítem ¿Se siente involucrado en las metas y objetivos de la Institución?**



Fuente: Elaboración Propia.

En el aspecto de sentirse involucrado en las metas y objetivos de la institución el 78.6% contestó que está completamente de acuerdo, el 14.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 7.1% está de acuerdo.

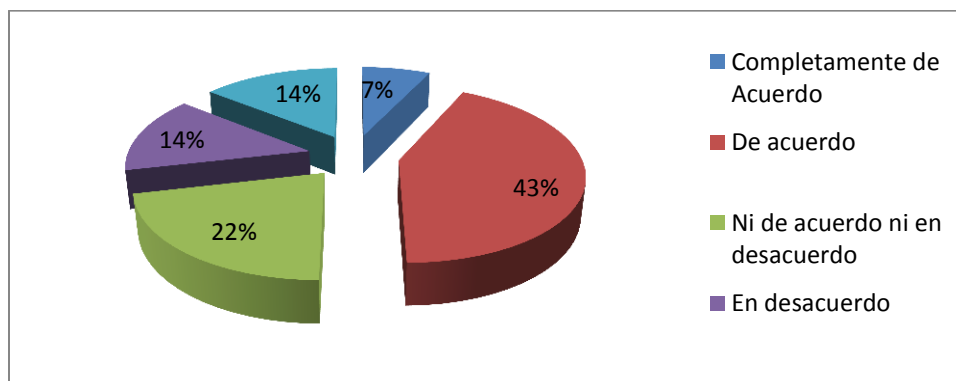
**Gráfico 10 ¿Se le ha dado a conocer la estructura organizacional de la Institución?**



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta de que si se le ha dado a conocer la estructura organizacional de la institución contestaron completamente de acuerdo el 71.4% y de acuerdo el 14.3% así como ni de acuerdo ni en desacuerdo el mismo porcentaje que el anterior.

**Gráfico 11 Comunicación entre pares**

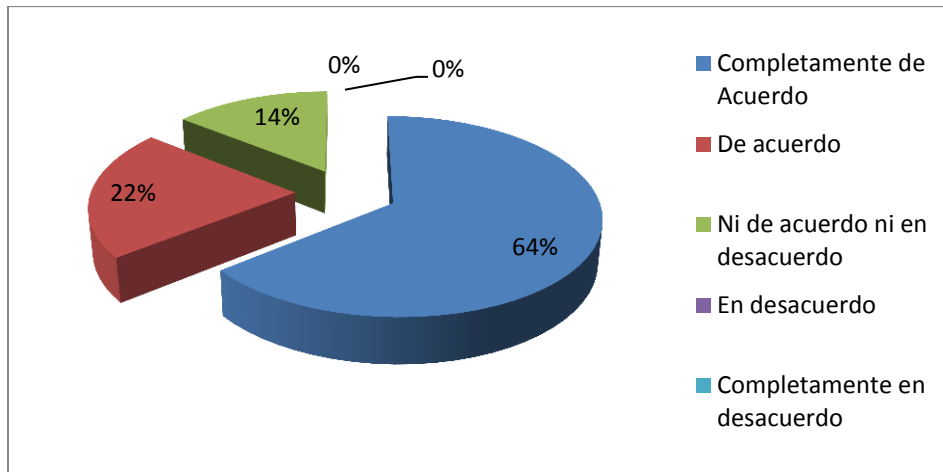


Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem número 13 dónde especifica que si la comunicación entre sus pares la considera eficaz el 42.9% se encuentra de acuerdo, el 21.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.3% opinó en desacuerdo con el mismo porcentaje marcó en completo desacuerdo y al final el 7.1% marcó la opción completamente de acuerdo.



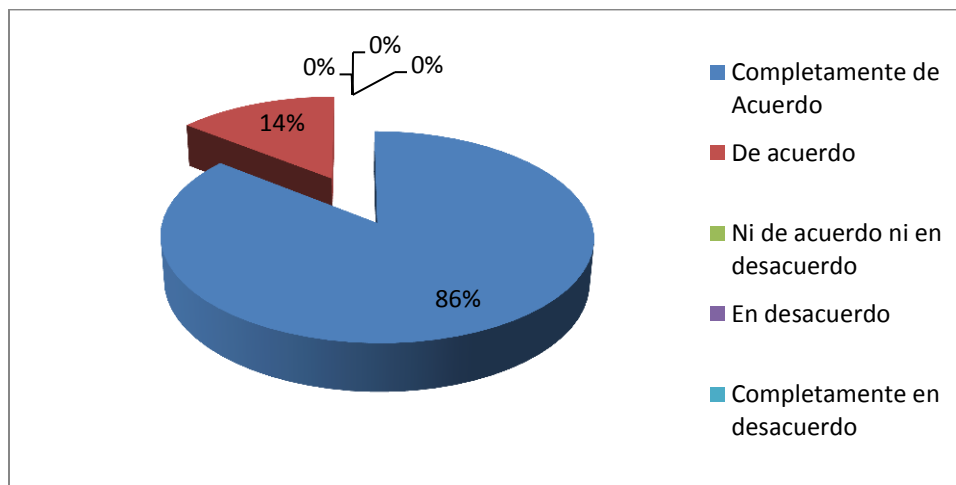
**Gráfico 12 Comunicación entre Dirección y Personal**



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta referente a la comunicación entre la Dirección y Ud. la considera eficaz, el 64% está completamente de acuerdo, el 22% se encuentra de acuerdo finalmente el 14% opinó ni de acuerdo ni en desacuerdo.

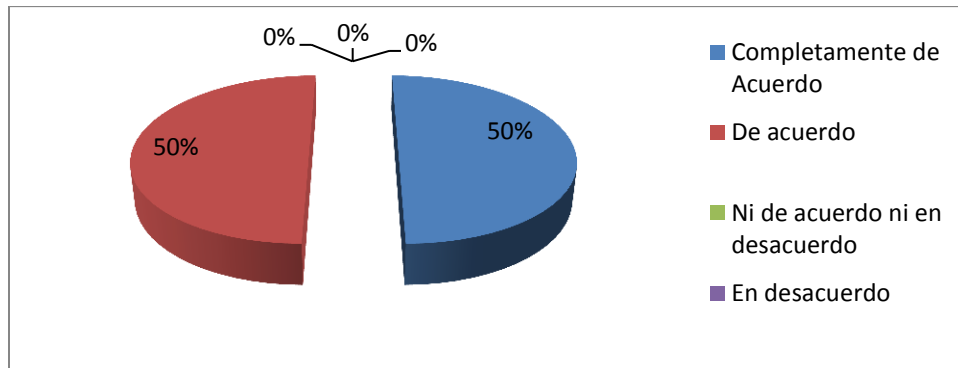
**Gráfico 13 Apoyo por la Institución**



Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente si se sienten apoyados por la institución en su desarrollo laboral se obtuvo lo siguiente el 85.7% completamente de acuerdo y el 14.3% contestaron de acuerdo.

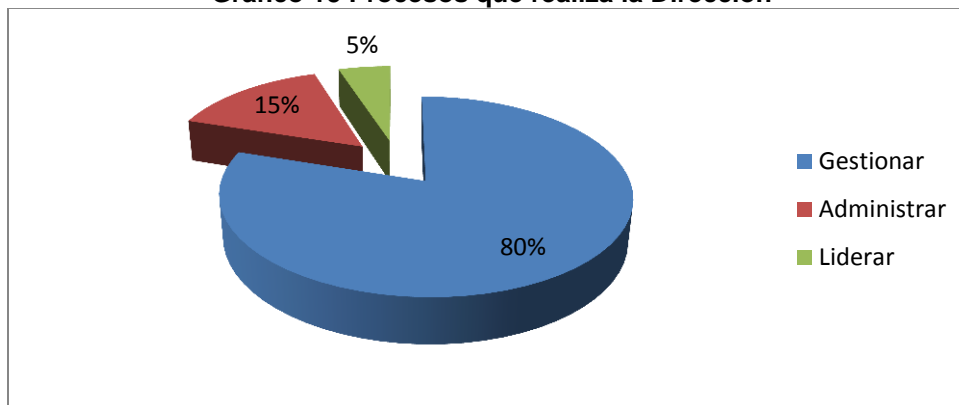
**Gráfico 14 Comunicación entre Dirección y alumnos**



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente en el último ítem de este eje, dónde se considera eficaz la comunicación entre Dirección y alumnos se dividió en dos respuestas y el 50% del personal contestó que está completamente de acuerdo y el otro 50% marcó la opción de acuerdo.

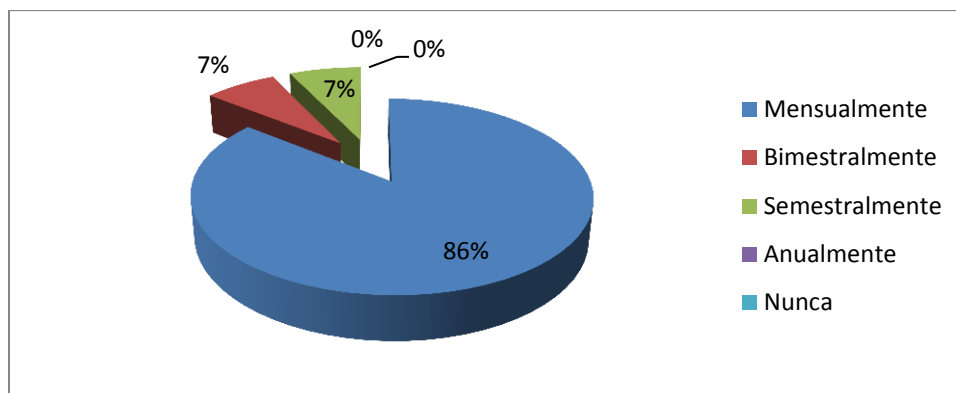
**Gráfico 15 Procesos que realiza la Dirección**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem 16 en dónde el 100% tiene conocimiento de los procesos y/o tareas que realiza la Dirección, posteriormente en el ítem 17 se les sugiere que enumere las de mayor importancia a lo que su respuesta fue el 80% considera que la más importante es la de gestionar, el 15% administrar y sólo el 5% es la de liderar.

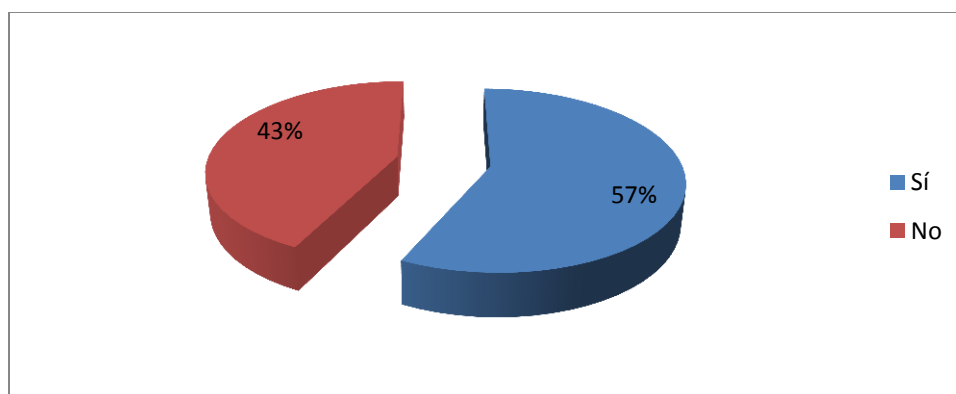
**Gráfico 16 ¿Con qué frecuencia se le informa sobre las Gestiones?**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem de con qué frecuencia se les informa sobre las gestiones que están en trámite por parte de la dirección el 86% percibe que se les informa de forma mensual, el 7% del personal opina que se les informa bimestralmente y el 7% restante considera que semestralmente.

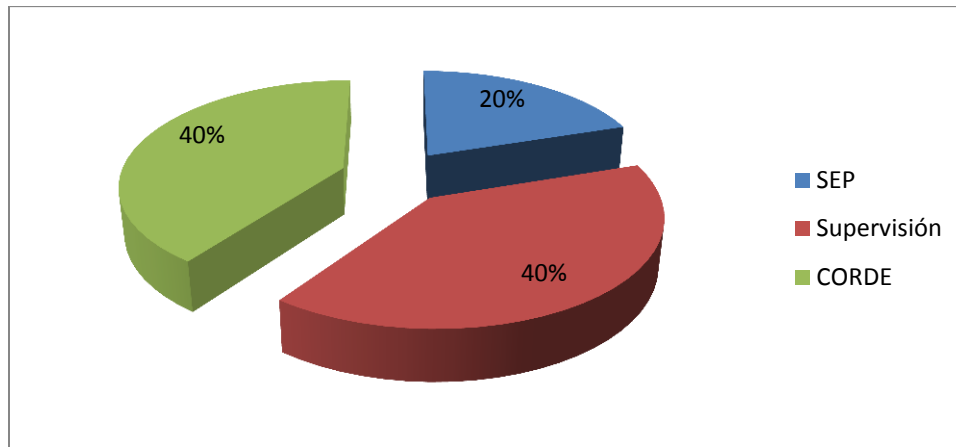
**Gráfico 17 ¿Conoce con qué otras, instituciones o dependencias tiene relación la Institución?**



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta dónde especifica si conoce con qué otras instituciones o dependencias tiene relación la institución el 57% contestó que sí y el 43% opinó que no sabe las relaciones que tiene la institución con otras dependencias.

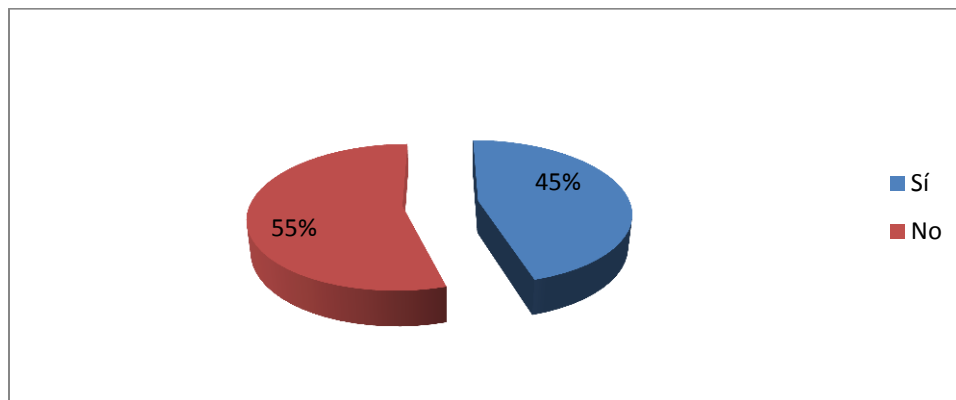
**Gráfico 18 Instituciones con que tiene relación la Institución**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem dónde se les pide que mencionen las instituciones o dependencias con que tiene relación la institución contestaron en mayor medida las tres instancias con que se tiene relación como son Supervisión y CORDE con un 40% respectivamente y 20% directamente con la SEP.

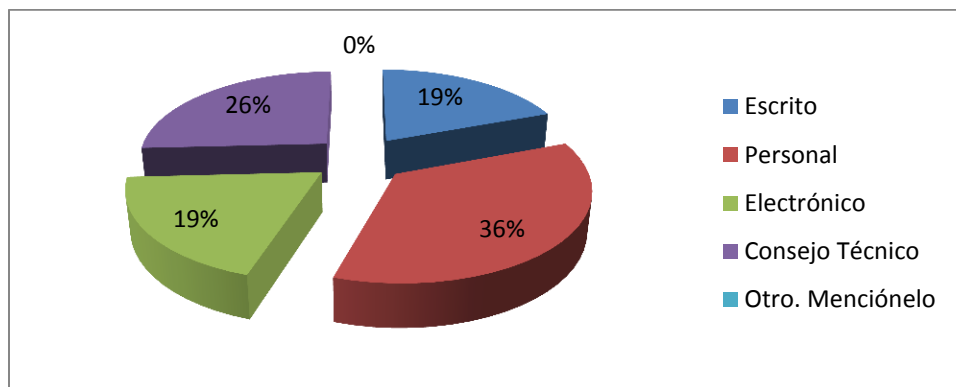
**Gráfico 19 Modelo de Gestión en la Institución**



Fuente: Elaboración Propia.

Referente a la pregunta en que si existe algún modelo de gestión en la institución el 54.5% de la población contestó que no y el 45.5% dijo que sí.

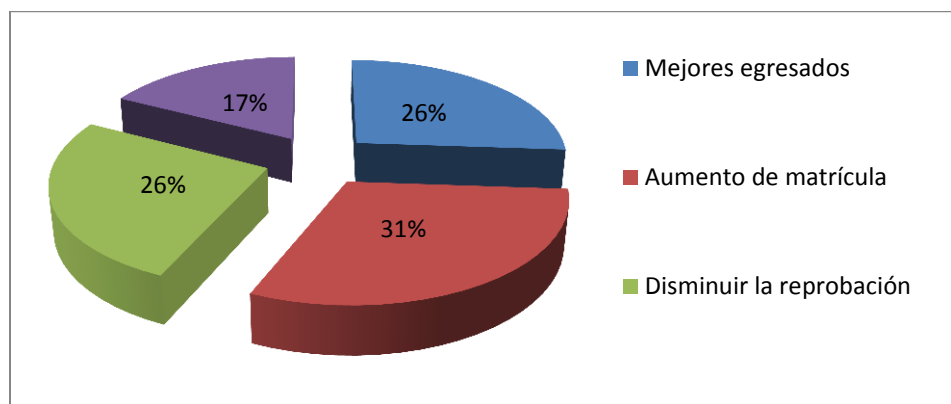
**Gráfico 20 ¿Cuáles son los canales formales e informales en los que puede manifestar sus sugerencias a la Dirección?**



Fuente: Elaboración Propia.

En el último ítem del eje de la calidad de la gestión al preguntarles sobre los canales de comunicación en los que puede manifestar sus sugerencias el 35.5% que lo hacen de forma personal, el 25.8% en consejo técnico, el 19.4% por medio electrónico y el otro 19.4% lo hacen por escrito.

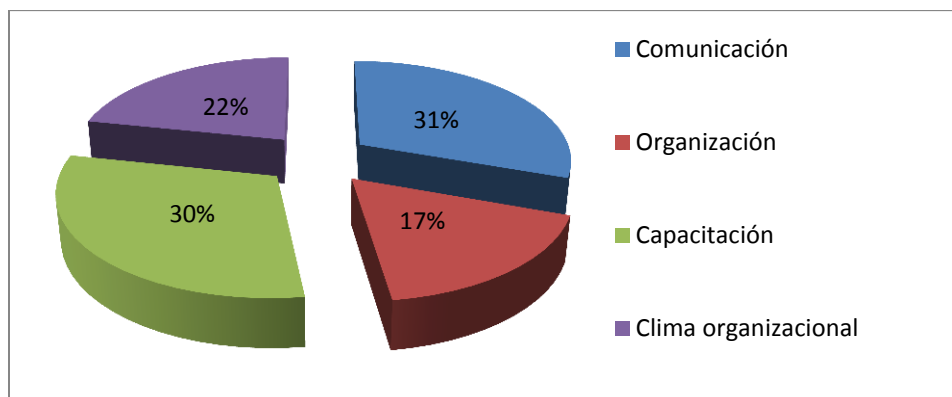
**Gráfico 21 ¿De qué forma impacta un Modelo de Gestión en la calidad educativa del alumnado?**



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al eje de la estrategia en la educación se preguntó de qué forma impacta un modelo de gestión en la calidad educativa del alumnado a lo que se contestó de la siguiente manera el 30.4% opina que se aumentaría la matrícula, el 26.1% que se obtendrían mejores egresados, el 26.1% en disminuir la reprobación y sólo el 17.4% pensó que habría menor deserción.

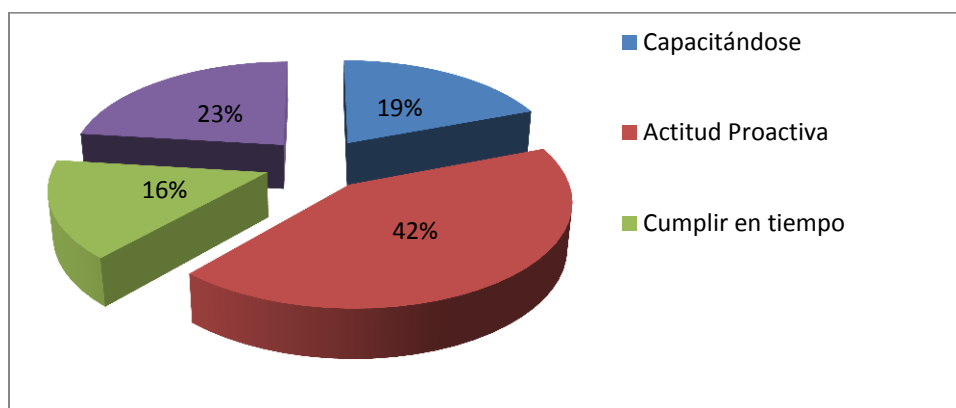
**Gráfico 22 Sugerencias para mejorar el desempeño de las funciones de la Dirección**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem No. 24 dónde se le indica que señalen algunas sugerencias que sirvan para mejorar el desempeño de sus funciones el 30.4% percibe que debe ser la comunicación así como con el mismo porcentaje que debe ser la capacitación, el 21.7% opina que el clima organizacional y el 17.4 la organización.

**Gráfico 23 ¿De qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la Institución?**



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente en el último ítem sobre de qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la institución el 42.3% marcó que con una actitud proactiva, el 23.1% lo atribuye a ser responsable, el 19.2% capacitándose y el 15.4% lo asume a cumplir en tiempo y forma con sus responsabilidades.

## **CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA**

El Bachillerato General Oficial José Vasconcelos debe definir su Misión y Visión de acuerdo a la motivación común que tiene el SNB, lo cual sirve de herramienta para proyectar a la sociedad el por qué su creación para contribuir a mejorar la comunidad. Esto permitirá que los miembros de la institución guíen y alineen sus funciones, tratando así de no perder el rumbo y el sentido de entrega que tiene el Bachillerato.

### **5.1 Definición de Misión, Visión y Filosofía**

En respuesta a lo anterior en un Consejo Técnico se reestructuró la Misión y Visión propia de la Escuela, lo cual enmarcará la función que esta organización cumple con el medio estatal y su localidad.

#### **5.1.1 Misión**

Promover una educación integral, de calidad así como de compromiso social, que estimule en el alumno el desarrollo de todas sus capacidades; que le permita a sus egresados insertarse con éxito en el nivel superior, en el ámbito laboral cómo en la vida cotidiana, a través de una actitud crítica y de participación en beneficio de ellos mismos, de su familia y de su localidad.

### **5.1.2 Visión**

Formar a los jóvenes actitudes constructivistas frente a su problemática social y con aptitudes suficientes, no solo para continuar sus estudios, si no para colaborar en el desarrollo de su localidad como miembros críticos, participativos y creadores de nuevas aptitudes que apunten al desarrollo de su persona, y de su localidad, de tal forma que los jóvenes mismos sean promotores del desarrollo social y, por ende, de su calidad de vida.

### **5.1.3 Filosofía**

El Bachillerato “José Vasconcelos” privilegia y promueve el ejercicio y difusión de los siguientes principios y valores:

**INICIATIVA.-** que todo individuo necesita, no solo para alcanzar los objetivos que se plantea, los retos que se le presentan o el reconocimiento de la sociedad, sino también para alcanzar la plenitud como persona y su desarrollo personal.

**COMPROMISO.-** es decir, la obligación que se contrae por voluntad propia de cumplir hasta el final con una tarea encomendada en beneficio de su comunidad, como ciudadano y como persona.

**AMBICIÓN.-** entendida como la necesidad de crecer y mejorar continuamente, de superarse asimismo y buscar oportunidades de desarrollo.

**RESPECTO.-** entendido como el sentimiento de deferencia que tenemos por la vida en todas sus expresiones, al mérito propio, a la cultura y todo lo que implica.



CONCIENCIA.- entendida no solo como la incorporación de la realidad circundante a su banco de conocimientos, además, como la capacidad de criticar y proponer soluciones a los problemas a los que se enfrente.

RESPONSABILIDAD.- entendiendo no solo como seriedad y formalidad en los actos, sino también, como la capacidad de tomar decisiones, dirigir una actividad, etc.

SOLIDARIDAD.- entendida como la empatía hacia los miembros de su propia comunidad y hacia los seres humanos en general.

PARTICIPACIÓN.- es decir, tomar conciencia de que formar parte de una familia, de una localidad, de un país, implica compromiso, que cada sociedad crece en la medida en que sus miembros se preocupan por el desarrollo de ella y, que mejorará en la medida en que se trabaje en equipo.

## **5.2 Objetivos Específicos**

Con base en el Análisis FODA realizado y plasmado en el capítulo anterior según se definen los objetivos específicos que se consideran relevantes para el funcionamiento de la Institución y se consideran los siguientes:

1. Es la de considerar el desarrollo de la estructura para coordinar las funciones del personal administrativo y el desarrollo de las funciones académicas, integrando cada área funcional del Bachillerato.

2. Otro punto importante es la regularización de todos los procesos de documentación e infraestructura que permitan el sano y correcto funcionamiento de la organización para poder contar con la confianza de las autoridades de la SEP, CORDE, Supervisión así como de los docentes, alumno y de la comunidad, para que de este modo se puedan obtener todos los beneficios que estos actores entregan.
  
3. Resulta relevante que la plantilla se identifique con la misión, visión y filosofía de la institución, para crear una cultura que apoye el trabajo en equipo y la consecución de cada uno de los objetivos que se plantea la organización; para dar como resultado un sello de organización en la sociedad.
  
4. El desarrollar un sentido de comunidad dentro de la escuela para que el personal que esté inserto en la orgánica cotidiana de la institución, puedan reconocer y valorar el trabajo que realizan a diario, entregando sus conocimientos y experiencia para que finalmente, se cumpla el servicio educacional.
  
5. Cabe mencionar otro punto importante en la satisfacción de los alumnos, ya que a través del servicio que se entrega, es como se forma la reputación y la consolidación de la currícula académica. De esta manera aunque tenemos estricto apego a la SEP podemos incluir nuevos talleres o cursos como actividades de reforzamiento o extraescolares, pero siempre enfocados en entregarles un servicio de calidad a los alumnos, quienes serán más tarde quienes interactúen directamente con la comunidad y contribuir a la mejora en los servicios.

6. Otro factor no menos relevante es suplir toda su carencia estructural ya que a pesar de contar con edificio reciente no es suficiente para brindarles calidad tanto a los alumnos que deciden estudiar en dicha institución, como para el personal que se merecen un ambiente de trabajo lo más agradable posible para rendir a su más alto nivel intelectual y laboral.
  
7. Se debe generar un sistema de información dónde se puedan controlar de mejor manera los procesos que se llevan a cabo, así como medir los resultados obtenidos sobre la escuela, para finalmente evaluar las consecuencias que éstas tienen y buscar opciones que mejoren el desempeño final. En la actualidad, se hace necesaria la aplicación de tecnologías de información que sistematicen actividades importantes para el funcionamiento y desarrollo rutinario de la institución, como lo es el registro acabado de actividades, tareas y generación de información, que se manejan sin un criterio uniforme; no obstante esta herramienta de gestión ayuda a disponer de la información generada al interior en cualquier momento del tiempo y de manera eficiente.

### **5.3 Estrategias Específicas**

Con base a los objetivos específicos se desarrollará un Plan Integral de Gestión Administrativa que permita integrar la visión de la institución, con su misión, filosofía, en un todo. Este Plan permitirá descentralizar parte de la toma de decisiones que se venía dando en la estructura organizacional.

Se deben implementar la aplicación de encuestas que nos permitan medir la satisfacción de los integrantes del Bachillerato, así como la percepción de la calidad del servicio de los alumnos. Por lo tanto el personal podrá opinar del cómo se está gestionando la institución y cómo ellos valoran su trabajo y el trabajo de los demás y las condiciones en las cuales tienen que desempeñarse.

Esto se puede realizar con la correcta asignación de roles y funciones que debe cumplir cada integrante para mejorar el rendimiento en ciertas áreas donde su experiencia dentro de la institución les da la posibilidad de participar y prepararse en dicho puesto, para finalmente alcanzar buenos resultados, de manera que ellos se sientan parte de los logros que la institución obtiene. Esto va a tener como resultado formar y conservar las relaciones laborales, más allá del trabajo rutinario y le dé un plus fortaleciendo el compromiso y lealtad por parte de los integrantes de la institución.

Esto se va a ver reflejado en los alumnos que podrán valorar la calidad de los programas académicos, incluyendo a los docentes y la infraestructura. Con lo anterior el Bachiller se encuentra con la capacidad de mejorar y perfeccionar el servicio, que sea de calidad superior, tanto para su personal administrativo y académico, para sus clientes externos.

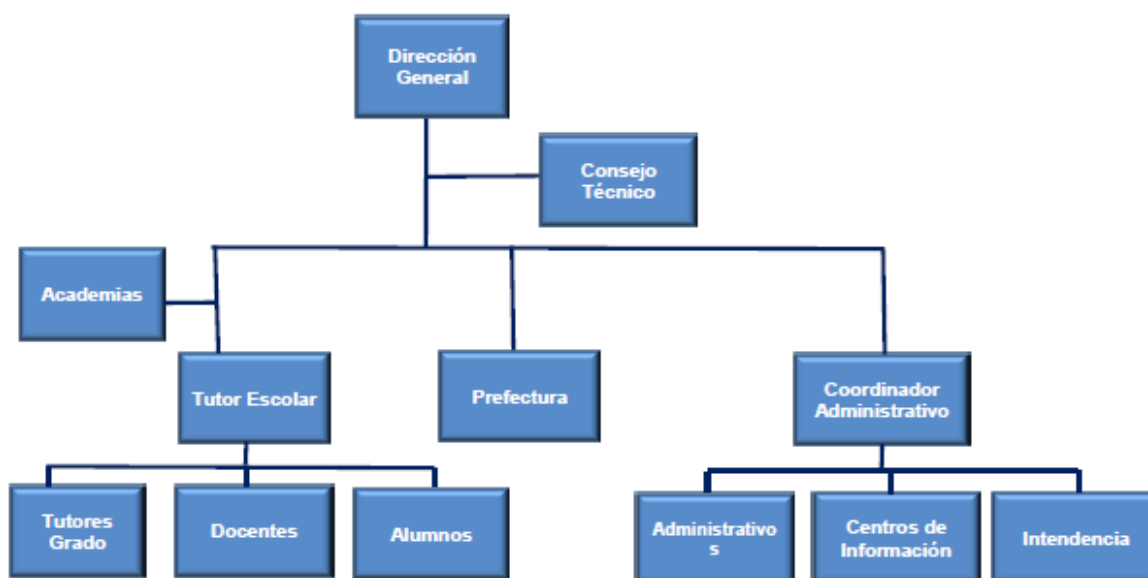
## **5.4 Estructura Organizacional**

Como se presentó en el capítulo anterior; ya se cuenta con una estructura organizacional establecida pero la toma de decisiones está centrada en el Director tanto la parte académica, administrativa, financieras y de disciplina; por lo tanto existen ocasiones en dónde las acciones se retardan por falta de tiempo en

analizar y efectuar la toma de decisiones además en el organigrama la figura de tutores no se visualiza como ya lo marca el SNB.

Considerando los objetivos que se quieren alcanzar y la estrategia definida es necesario que el Bachillerato General Oficial José Vasconcelos modifique parte de su actual estructura. La propuesta se traduce en una reorganización dividiendo en áreas específicas, así como en la definición de ciertas consideraciones para la buena coordinación del personal de la organización, como se muestra a continuación.

**Figura 17 Nuevo Organigrama del Bachillerato José Vasconcelos**



Fuente: Elaboración Propia.

Como la selección y reclutamiento del personal tanto académico como administrativo es llevado por parte de la SEP únicamente, se pueden tomar los siguientes aspectos con base a los acuerdos secretariales que marca el SNB.

## 5.4.1 Dirección General

PUESTO:	DIRECCIÓN GENERAL	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Desarrollar los mecanismos de gestión y apoyos complementarios a la RIEMS.	
PREPARACIÓN PROFESIONAL:	Licenciatura o Superior	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;</li> <li>• Dedicación de tiempo completo en el plantel;</li> <li>• Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación;</li> <li>• Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y</li> <li>• Las competencias objeto de este Acuerdo.<sup>62</sup></li> </ul>	
COMPETENCIAS A DESARROLLAR:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.</li> <li>• Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.</li> <li>• Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.</li> <li>• Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.</li> <li>• Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.</li> <li>• Establece vínculos entre la escuela y su entorno.<sup>63</sup></li> </ul>	

<sup>62</sup> «Subsecretaría de Educación Media Superior.» 21 de junio de 2013. Acuerdo 449. 3 de noviembre de 2014 <[www.sems.gob.mx](http://www.sems.gob.mx)>.

<sup>63</sup> *Íbidem*.

## 5.4.2 Consejo Técnico

<b>PUESTO:</b>		<b>CONSEJO TÉCNICO</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		Es un colegiado que a partir de su responsabilidad profesional, de un liderazgo compartido, del trabajo colaborativo, de la toma de decisiones consensuadas y de la transparencia y rendición de cuentas se corresponsabiliza del avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>		Licenciatura o Superior.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar parte de la plantilla docente;</li> <li>• Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y</li> <li>• Conocimiento de los acuerdos secretariales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigaciones, estudios y análisis de carácter técnico-pedagógico acerca de planes y programas de estudio, contenidos, métodos, materiales de estudio, materiales didácticos y de apoyo al proceso educativo, métodos e instrumentos de evaluación, diseño de espacios, mobiliario y equipos y, en general, de todos los elementos que integran el currículo de la educación básica y los factores que afectan la calidad de los servicios.</li> <li>• Hacer un seguimiento permanente, en el ámbito de su competencia, del funcionamiento y calidad de los servicios de educación así como sus resultados, y proponer a las autoridades educativas, para su consideración, las medidas y reformas de carácter técnico que consideren resulten pertinentes.</li> <li>• Emitir opinión fundada respecto a planes y programas de estudio que proponga la autoridad competente, las actualizaciones de libros de texto, los libros y materiales didácticos y los contenidos educativos, así como los requisitos académicos de los planes y programas de estudio de los particulares.<sup>64</sup></li> </ul>

<sup>64</sup> «Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica.» 2013.

### 5.4.3 Academias

<b>PUESTO:</b>	<b>ACADEMIAS</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Es un órgano colegiado de carácter consultivo y propositivo, integrado el director, la planta docente y tutor(es) del plantel, cuyo propósito es planear, realizar, dar seguimiento, evaluar y retroalimentar las estrategias y acciones que buscan mejorar los procesos educativos de los estudiantes.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Licenciatura o Superior
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia docente de 2 años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;</li> <li>• Formar parte de la plantilla del plantel;</li> <li>• Experiencia en el desarrollo de proyectos educativos y/o de gestión, innovación y mejora continua en la educación;</li> <li>• Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y</li> <li>• Las competencias de docentes y directivos.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluar permanentemente los procesos académicos del plantel e identificar las áreas de mejora para su atención.</li> <li>• Establecer las metas a para los logros académicos del alumnado, así como los planes, estrategias y acciones para alcanzarlas y verificar de forma continua su cumplimiento.</li> <li>• Revisar los avances en el desarrollo de los acuerdos establecidos por la academia para determinar los cambios o ajustes que se requieran para cumplirlos de manera eficaz.</li> <li>• En función de las características de cada academia, establecer modalidades de trabajo (Por escuela, zona o regiones geográficas que se puede dividir de la zona, que incluso pueden trabajar de manera sincrónica las tres) que favorezcan el cumplimiento de los acuerdos y compromisos emanados en las mismas.</li> <li>• Promover el uso sistemático y pertinente de los materiales e implementos educativos disponibles.</li> <li>• Asumir, desarrollar, dar seguimiento y evaluar los acuerdos emanados de cada una de las sesiones de trabajo realizadas.<sup>65</sup></li> </ul>

<sup>65</sup> DGA, Colegiado Académicos de la. «Lineamientos para la Operatividad de los Cuerpos Académicos.» Puebla, 2013.



## 5.4.4 Tutor Escolar

<b>PUESTO:</b> TUTOR ESCOLAR	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Generar una cultura de autogestión del conocimiento en los alumnos
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Licenciatura o Superior
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación para formar a los jóvenes así como el conocimiento de las aspiraciones, intereses, problemática y, en general, de las circunstancias de la juventud contemporánea.</li> <li>• Capacidad para ajustar las prácticas de tutoría de la escuela a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno. Esto puede traducirse como <i>empatía</i>.</li> <li>• Capacidad de diagnosticar las dificultades o deficiencias académicas, personales, sociales, emocionales de los estudiantes para poderlos canalizar con los asesores, orientadores o apoyos externos correspondientes.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> <li>• Si es posible, que tenga experiencia laboral como docente en educación media superior, en tutorías escolares, apoyo profesional a adolescentes o bien una formación profesional apropiada para el trabajo con los jóvenes.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y aplicar los procesos de diagnóstico y detección de necesidades de los estudiantes del plantel. Mismos que después se trabajarán en lo individual.</li> <li>• Organizar, aplicar y evaluar programas de prevención para todos los estudiantes del plantel de acuerdo a las necesidades detectadas.</li> <li>• Mantener informados a los directivos del plantel sobre la situación de la población estudiantil y plantearles fórmulas de trabajo apropiadas para que los jóvenes logren una formación integral conforme al MCC.</li> <li>• Favorecer espacios de trabajo colaborativo con el personal directivo y docente para reflexionar, informar y dialogar sobre la formación de los estudiantes y de sus requerimientos de apoyo académico; la generación de un ambiente de respeto al interior del plantel y la canalización de jóvenes a servicios especializados.</li> <li>• Mantener comunicación con los tutores grupales (si es que los hay) para establecer estrategias conjuntas que fortalezcan la formación de los estudiantes y resuelvan los problemas existentes en cada</li> </ul>

uno de los grupos.

- Procurar y coordinar procesos de apoyo para los estudiantes que muestren mayores dificultades en sus procesos de aprendizaje, en especial a los de reciente ingreso y a aquellos que estén en mayores riesgos de reprobación y deserción y dar seguimiento sistemático a la evolución de estos estudiantes.
- Procurar y coordinar procesos de apoyo para los estudiantes que muestren un rápido avance en sus procesos de aprendizaje, canalizándolos con los asesores y así, aprovechar la situación de ventaja en que estos alumnos se encuentran en procesos como asesorías alumno-alumno.
- Tener una actitud permanentemente alerta para anticiparse a la atención de los riesgos de la reprobación y la deserción.
- Promover por todos los medios posibles y en todo momento el valor del respeto como condición indispensable para la sana convivencia en el plantel.
- Mostrar amplia apertura para revisar y atender de manera apropiada los casos individuales de jóvenes que requieran de orientación personal o académica. Estos jóvenes podrán llegar al tutor por iniciativa propia, ser canalizados por el tutor grupal o cualquier otro docente o porque sean buscados por el propio tutor escolar.
- Propiciar espacios de diálogo y reflexión con los padres de familia.
- Propiciar la integración de los alumnos de nuevo ingreso al entorno escolar.
- Verificar que los docentes que imparten las asignaturas de orientación educativa, vocacional y profesiográfica en la institución, elaboren y sistematicen los reportes de avances de sus estudiantes, para que exista seguimiento sobre las opciones profesionales, académicas y de vida de los mismos. En el caso del seguimiento a los estudiantes de sexto semestre, si no existe el Departamento de Orientación, el tutor debe ser el responsable de dar seguimiento al proceso de ingreso a Educación Superior de los alumnos.

## 5.4.5 Prefectura

<b>PUESTO:</b>	<b>PREFECTURA</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Coordinar y vigilar la disciplina escolar.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Licenciatura o Superior
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación para formar a los jóvenes así como el conocimiento de las aspiraciones, intereses, problemática y, en general, de las circunstancias de la juventud contemporánea.</li> <li>• Capacidad para tener empatía con los adolescentes.</li> <li>• Capacidad de diagnosticar las dificultades o deficiencias académicas, personales, sociales, emocionales de los estudiantes para poderlos canalizar con los asesores, orientadores o apoyos externos correspondientes.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar proyecto anual de trabajo.</li> <li>▪ Vigilar que los alumnos se encuentren en sus actividades escolares.</li> <li>▪ Orientar a los alumnos que cumplan con sus responsabilidades dentro de la institución.</li> <li>▪ Coordinar con tutores de grupo que los alumnos porten adecuadamente el uniforme y el corte de cabello.</li> <li>▪ Coordinar guardias en el receso escolar.</li> <li>▪ Elaborar las incidencias de los maestros cuando falten, lleguen tarde o muestren falta de control del grupo.</li> <li>▪ Elaborar expedientes de alumnos con incidencias.</li> <li>▪ Atención a padres de familia con alumnos de disciplina.</li> </ul>

## 5.4.6 Coordinación Administrativa

<b>PUESTO:</b>		<b>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		Proporcionar los servicios administrativos necesarios para el funcionamiento del plantel, de acuerdo con las normas, disposiciones y objetivos establecidos al respecto.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>		Licenciatura en Ciencias Administrativas o Superior
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la actitud de servicio.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar la prestación de los servicios administrativos, de registro escolar, secretariales, de intendencia, de mantenimiento y</li> <li>• vigilancia que el plantel requiera para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Orientar y supervisar la correcta y oportuna aplicación de las normas administrativas, métodos y técnicas adecuados a las actividades de su competencia, a fin de proporcionar los servicios de apoyo requeridos en el plantel.</li> <li>• Mantener en operación los mecanismos de comunicación que permitan la integración del personal a su cargo y a la interrelación con otros órganos del plantel.</li> <li>• Proponer a la dirección el desarrollo de actividades para la formación y capacitación del personal no docente.</li> <li>• Informar de acuerdo con los lineamientos que establezca la dirección del plantel sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos dentro de su área.</li> <li>• Asesorar y auxiliar a la comunidad del plantel en la realización de los trámites que deban efectuar para regularizar o comprobar su situación escolar o laboral, según corresponda.</li> <li>• Desempeñar dentro del área de su competencia las comisiones que le sean conferidas por la dirección del plantel.</li> </ul>

## 5.4.7 Tutores de Grado

<b>PUESTO:</b> TUTORES DE GRADO	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Generar una cultura de autogestión del conocimiento en los alumnos
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Licenciatura o superior
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación para formar a los jóvenes así como el conocimiento de las aspiraciones, intereses, problemática y, en general, de las circunstancias de la juventud contemporánea.</li> <li>• Capacidad para ajustar las prácticas de tutoría de la escuela a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno. Esto puede traducirse como <i>empatía</i>.</li> <li>• Capacidad de diagnosticar las dificultades o deficiencias académicas, personales, sociales, emocionales de los estudiantes para poderlos canalizar con los asesores, orientadores o apoyos externos correspondientes.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> <li>• Si es posible, que tenga experiencia laboral como docente en educación media superior, en tutorías escolares, apoyo profesional a adolescentes o bien una formación profesional apropiada para el trabajo con los jóvenes.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una entrevista de diagnóstico o seguimiento a los estudiantes</li> <li>• Detectar y canalizar al tutor escolar (si es que lo hay) a los estudiantes cuando ello se requiera, incluidos los casos de bajo rendimiento escolar y en riesgo de reprobación, así como los de aquellos con problemas personales, familiares o sociales cuando a su juicio lo amerite.</li> <li>• Detectar y canalizar al tutor escolar (si es que lo hay) a los estudiantes con alto rendimiento escolar, para que su potencial sea aprovechado en otros mecanismos de apoyo como asesorías alumno-alumno.</li> <li>• Identificar conflictos grupales que incidan en el aprovechamiento personal y académico de los estudiantes y comunicarlos al tutor escolar cuando a su juicio sea necesario</li> <li>• Mantener comunicación con el tutor escolar (si es que lo hay) para establecer estrategias conjuntas atendiendo a las políticas de tutoría de la escuela.</li> <li>• Coordinarse con los demás maestros del grupo en la búsqueda de una mejor formación de los estudiantes y la resolución de</li> </ul>

problemas del grupo. Entre otras tareas, habrá de procurar que el conjunto de los maestros del grupo trabaje para:

- Generar un clima de confianza en la relación profesor-tutor y alumno, así como con el grupo, evitando la excesiva camaradería y la sobreprotección.
- Mantener el respeto y consideración de las circunstancias particulares de la persona de cada alumno.
- Informar sobre aspectos psicopedagógicos a los alumnos, si son requeridos.
- Solicitar información en caso de ser necesario a los docentes sobre aspectos actitudinales y académicos de sus alumnos.
- Solicitar las evaluaciones parciales a los docentes de las demás asignaturas de los alumnos de su grupo.
- Elaborar un concentrado de las evaluaciones obtenidas para intervenir de manera oportuna en el campo de lo académico o del desarrollo de la personalidad del alumno.
- Llevar a cabo el seguimiento de la trayectoria escolar de sus alumnos tutorados
- Propiciar el enlace para que el alumno tutorado pueda acceder a la asesoría en los temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.
- Actualizar en forma permanente la ficha psicopedagógica de cada alumno sobre los datos más significativos para los tutores de cursos sucesivos.
- Canalizar a los alumnos que lo ameriten a las instancias que correspondan.
- Apoyar o canalizar al Departamento de Orientación a los alumnos tutorados en cuestiones relacionadas con técnicas de estudio y autoconocimiento
- Conocer las condiciones sociales, familiares y personales del alumno, mediante un cuestionario y entrevista, los que le permite aproximarse al conocimiento del perfil de los estudiantes.

## 5.4.8 Docentes

<b>PUESTO:</b> DOCENTES	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Licenciatura o Superior.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación para formar a los jóvenes así como el conocimiento de las aspiraciones, intereses, problemática y, en general, de las circunstancias de la juventud contemporánea.</li> <li>• Capacidad para ajustar las prácticas docentes de la escuela a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno. Esto puede traducirse como <i>empatía</i>.</li> <li>• Capacidad de diagnosticar las dificultades o deficiencias académicas, personales, sociales, emocionales de los estudiantes para poderlos canalizar con los tutores, orientadores o apoyos externos correspondientes.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> <li>• Si es posible, que tenga experiencia laboral como docente en educación media superior, en el área especializada.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.</li> <li>• Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.</li> <li>• Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.</li> <li>• Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.</li> <li>• Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.</li> <li>• Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.</li> <li>• Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.</li> <li>• Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.</li> </ul>

## 5.4.9 Administrativos

<b>PUESTO:</b>		<b>ADMINISTRATIVOS</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		Facilitar la labor educativa del plantel mediante la presentación de los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la institución.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>		Técnico o equivalente.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la actitud de servicio.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, registrar y depurar la documentación escolar y la generada por el plantel.</li> <li>• Despachar la correspondencia escolar que se requiera y elaborar una relación de la misma.</li> <li>• Vigilar, organizar y mantener actualizado el archivo de los documentos recibidos o generados en el plantel; abrir expedientes y llevar minutario y registro de los documentos.</li> <li>• Elaborar los documentos relacionados con los trámites de control escolar que deben efectuarse para regularizar o comprobar la situación del alumno del plantel.</li> <li>• Facilitar la consulta de los expedientes que solicite el personal directivo.</li> <li>• Tomar notas y elaborar los documentos oficiales que el personal directivo o el coordinador administrativo le encomiende así como los trámites administrativos en las diferentes instancias.</li> <li>• Solicitar al jefe de servicios administrativos la papelería</li> </ul>



## 5.4.10 Centro de Información

<b>PUESTO:</b>	<b>CENTRO DE INFORMACIÓN</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Organizar y controlar el servicios que presta la biblioteca y centro de cómputo así como cuidar de la conservación, custodia de incremento de los libros, revistas y folletos que integran el acervo cultural del plantel.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>	Carrera Técnica o Bachillerato.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la actitud de servicio.</li> <li>• Conocimiento del enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación, así como poseer la información necesaria sobre sus programas y servicios de apoyo a estudiantes.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y controlar el funcionamiento de la biblioteca y centro de cómputo, los materiales educativos y los auxiliares didácticos.</li> <li>• Implantar el sistema apropiado para el registro, clasificación, codificación y acomodo del acervo cultural existente en la biblioteca y centro de cómputo</li> <li>• Realizar campañas entre la comunidad escolar, organismos e instituciones públicas y privadas tendentes a obtener material bibliográfico.</li> <li>• Formular catálogos bibliográficos.</li> <li>• Proponer procedimientos para recibir textos destinados a la biblioteca.</li> <li>• Realizar inventarios periódicos del acervo bibliográfico.</li> <li>• Proponer la adquisición de todo tipo de textos y de recursos para ofrecer un mejor servicio.</li> <li>• Atender las consultas y demandas de los alumnos y demás personas de la escuela sobre la información bibliográfica y digital.</li> <li>• Orientar a los usuarios sobre el manejo de catálogo bibliográfico.</li> <li>• Controlar el préstamo de los libros, revistas, folletos, etc. de la biblioteca.</li> <li>• Vigilar que se haga uso adecuado de los libros, revistas, folletos y mobiliario de la biblioteca de la escuela.</li> <li>• Mantener la biblioteca en buenas condiciones de higiene y presentación.</li> <li>• Vigilar el orden y la disciplina dentro de las bibliotecas.</li> </ul>

## 5.4.11 Intendencia

<b>PUESTO:</b>		<b>INTENDENCIA</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		Lograr que las actividades escolares se realicen dentro de un ambiente óptimo de seguridad e higiene.
<b>PREPARACIÓN PROFESIONAL:</b>		Nivel medio superior o técnico.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la actitud de servicio.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Conocimiento de su institución en términos de legislación y reglamentación.</li> <li>• Capacidad de diálogo y para las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza de aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliarios, equipo, puertas del plantel y aceras de las calles adyacentes al edificio del mismo.</li> <li>• Realizar actividades de reparación y mantenimiento que tiendan a la conservación de las instalaciones y el equipo del plantel, como, por ejemplo, plomería, carpintería, electricidad y pintura, de acuerdo con sus habilidades y las instrucciones del coordinador administrativo.</li> <li>• Inspeccionar periódicamente el edificio escolar y subsanar en la medida de sus posibilidades, las irregularidades observadas, e informar al coordinador administrativo de dichas situaciones.</li> <li>• Vigilar, de acuerdo con las instrucciones de las autoridades, la entrada y salida del personal escolar y de los alumnos del plantel; controlar la admisión de personas ajenas a la escuela y cuidar que no sustraigan del edificio el material y equipo escolares.</li> <li>• Desempeñar las guardias que, por necesidades del servicio, le encomiende el coordinador administrativo.</li> <li>• Atender las disposiciones del personal directivo para ayudar en los trámites de deban realizarse fuera del edificio escolar.</li> </ul>

## 5.5 Planeación del Plan Integral de Gestión Administrativa

Con base a lo que establece la RIEMS y lo acuerdos secretariales se tiene el siguiente Plan Integral de Gestión para que sirva de herramienta de planeación para dirigir y encauzar acciones que contribuyan a la mejora del servicio educativo con base al trabajo de diagnóstico elaborado a lo largo del presente trabajo, se van a establecer metas concretas, alcanzables, medibles y por lo tanto demostrables para el ciclo escolar 2014-2015.

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS.

Meta: Reducir la deserción escolar en un 3% respecto al ciclo escolar 2013-2014.

<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b>
Implementar talleres deportivos y culturales para que existe una mayor integración institucional	Diseñar un programa con los lineamientos de dichas actividades extracurriculares y su respectivo cronograma.	Programa de Actividades Deportivas y Culturales.	Agosto-Enero 2014-2015
	Seleccionar a los alumnos con mayor habilidad en actividades deportivas y culturales para las competencias de zona escolar.	Lista de alumnos Cédulas de inscripción a eventos deportivos y culturales.	
	Seleccionar instrumentos de evaluación para las actividades extracurriculares.	Diplomas obtenidos Boletas.	
Realizar pláticas para padres de familia para que tengan mayor comunicación con sus hijos	Aplicar cuestionarios para saber las problemáticas más recurrentes.	Cuestionario Oficios Cronograma	Agosto 2014 Octubre 2014 Diciembre 2014

	<p>Establecer convenios con instituciones especializadas o DIF Municipal para el apoyo de las pláticas.</p> <p>Elaborar un cronograma de pláticas.</p>	Fotos	<p>Febrero 2015</p> <p>Abril 2015</p> <p>Junio 2015</p>
Aplicar las herramientas de Yo no abandono.	<p>Aplicar instrumentos del Programa de Tutorías.</p> <p>Identificar a los alumnos con mayor probabilidad de deserción.</p> <p>Gestionar becas a los alumnos con mayor incidencia de deserción escolar</p>	<p>Cuestionarios</p> <p>Informes</p> <p>Actas</p>	Agosto-Abril 2014-2015

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Meta: Incrementar los índices de aprobación en la institución en un 3% de acuerdo al ciclo escolar anterior 2013-2014

LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	EVIDENCIA	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Implementar Taller extracurriculares: Desarrollo de Habilidades del Pensamiento, Círculo de Lectura, Resolución de Pruebas ENLACE y PISA	Diseñar programas para cada uno de los talleres.	Programas de Desarrollo de Habilidades del Pensamiento, Círculos de Lectura, Resolución de Pruebas ENLACE Rúbricas Cronograma	Enero Enero-Julio 2015
	Elaborar instrumentos de evaluación para dichos talleres.		
	Elaborar un cronograma de actividades de cada taller.		
Realizar proyectos de asesoría con alumnos con problemas de reprobación.	Detectar al alumnado con más de tres materias reprobadas.	Listas alumnos Manual del Orientador Cronograma	Septiembre 2014 Noviembre 2014 Enero 2015 Marzo 2015 Mayo 2015 Julio 2015
	Elaborar un programa sobre técnicas de estudio.		
	Elaborar un cronograma de actividades del proyecto.		
Platicar con los padres de familia con los alumnos con problemas de reprobación.	Entrevista personalizada con padres de familia con alumnos reprobados.	Fotos Informe Solicitudes	Septiembre 2014 Noviembre 2014 Enero 2015 Marzo 2015 Mayo 2015 Julio 2015
	Pláticas con personas especialistas para ayudar a los padres de familia con hijos reprobados.		

Categoría: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Meta: Incrementar la cobertura en nuestra institución en un 2% en primer año respecto al ciclo escolar 2013-2014..

LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	EVIDENCIA	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Realizar ferias educativas para invitar a las secundarias aledañas.	Elaborar un directorio de las escuelas secundarias.	Directorio Proyectos Fotos Invitaciones	Enero y Mayo
	Presentar proyectos de ciencias, números artísticos y deportivos.		
	Realizar un rally educativo dónde participen alumnos de la institución e instituciones invitadas.		
Gestionar la construcción de aulas para incrementar los grupos.	Elaborar solicitudes a diferentes instancias civiles de los 3 niveles.	Solicitudes Informe de recaudación de fondos	Noviembre 2014 y Febrero 2015
	Realizar actividades con la comunidad educativa para la recaudación de fondos.		
	Participar en programas de mejoramiento de escuelas.		
Participar en los eventos que festeja la comunidad.	Participar en la conmemoración del natalicio de Emiliano Zapata.	Invitaciones Fotos	Agosto, Septiembre, Noviembre.
	Participar en la conmemoración de la independencia de México.		
	Participar en el desfile del festejo de la revolución mexicana.		

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS.

Línea de acción: Implementar talleres deportivos y culturales para que existe una mayor integración institucional.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO 2014	SEP 2014	OCT 2014	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015
Diseñar un programa con los lineamientos de dichas actividades extracurriculares y su respectivo cronograma.	Docente Educación Física Docente Artística												
Seleccionar a los alumnos con mayor habilidad en actividades deportivas y culturales para	Tutores de Grupo												

las competencias de zona escolar.													
Seleccionar instrumentos de evaluación para las actividades extracurriculares.	Docentes												



## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Línea de acción: Realizar pláticas para padres de familia para que tengan mayor comunicación con sus hijos

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO 2014	SEP 2014	OCT 2014	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015
Detectar al alumnado con más de tres materias reprobadas.	Tutora Grupo												
Elaborar un programa sobre técnicas de estudio.	Tutora Escolar y de Grupo												
Elaborar un cronograma de actividades del proyecto.	Tutora Escolar y de Grupo												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Línea de acción: Aplicar las herramientas de Yo no abandono.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
		2014	2014	2014	2014	2014	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
Aplicar instrumentos del Programa de Tutorías.	Tutora Escolar												
Identificar a los alumnos con mayor probabilidad de deserción.	Tutores de Grupo Tutor Escolar												
Gestionar becas a los alumnos con mayor incidencia de deserción escolar	Tutores de Grupo Tutor Escolar												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Línea de acción: Implementar Taller extracurriculares: Desarrollo de Habilidades del Pensamiento, Círculo de Lectura, Resolución de Pruebas ENLACE y PISA

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
		2014	2014	2014	2014	2014	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
Diseñar programas para cada uno de los talleres.	Colegiado Académico												
Elaborar instrumentos de evaluación para dichos talleres.	Colegiado Académico												
Elaborar un cronograma de actividades de cada taller.	Colegiado Académico												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Línea de acción: Realizar proyectos de asesoría con alumnos con problemas de reprobación.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO 2014	SEP 2014	OCT 2014	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015
Detectar al alumnado con más de tres materias reprobadas.	Tutor Grupo y Escolar												
Elaborar un programa sobre técnicas de estudio.	Tutor Escolar y Tutores de Grupo												
Elaborar un cronograma de actividades del proyecto.	Tutor Escolar y Tutores de Grupo												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INDICADORES ACADÉMICOS

Línea de acción: Platicar con los padres de familia con los alumnos con problemas de reprobación.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
		2014	2014	2014	2014	2014	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
Entrevista personalizada con padres de familia con alumnos reprobados.	Tutor Grupo Docentes												
Pláticas con personas especialistas para ayudar a los padres de familia con hijos reprobados.	Tutor Escolar												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Línea de acción: Realizar ferias educativas para invitar a las secundarias aledañas.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
		2014	2014	2014	2014	2014	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
Elaborar un directorio de las escuelas secundarias.	Administración												
Presentar proyectos de ciencias, números artísticos y deportivos.	Colegiado de Ciencias Responsable Actividades Deportivas Responsable de Actividades Culturales												
Realizar un rally educativo dónde participen alumnos de la institución e instituciones invitadas.	Docente de Matemáticas												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Línea de acción: Gestionar la construcción de aulas para incrementar los grupos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO 2014	SEP 2014	OCT 2014	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015
Elaborar solicitudes a diferentes instancias civiles de los 3 niveles.	Directora												
Gestionar recursos.	Directora, Comité de Padres de Familia y Tutores de Grupo												
Participar en programas de mejoramiento de escuelas.	Directora y Subdirector Administrativo												

## ORGANIZACIÓN

Categoría: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Línea de acción: Participar en los eventos que festeja la comunidad.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CICLO ESCOLAR 2014 – 2015											
		AGO 2014	SEP 2014	OCT 2014	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015
Participar en la conmemoración del natalicio de Emiliano Zapata.	Docente del Área de Sociales.												
Participar en la conmemoración de la independencia de México.	Docente del Área de Taller de Danza												
Participar en el desfile del festejo de la revolución mexicana.	Docente de Educación Física y Tutores de Grupo												



## RECURSOS

RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD Y/O VOLUMEN	COSTO APROXIMADO	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	FECHA REQUERIDA
Directora	1	Nómina		Agosto 2014
Docentes	9	Nómina	Descarga de Horas	Agosto 2014
Administrativos	2	Nómina		Agosto 2014
RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD Y/O VOLUMEN	COSTO APROXIMADO	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	FECHA REQUERIDA
Computadoras	12	36000		Agosto 2014
Mesas	5	1500		Agosto 2014
Sillas	10	1500		Agosto 2014
<b>TOTAL</b>		3900		

## CONCLUSIONES

El realizar un trabajo en una escuela del nivel medio superior es muy complejo ya que existe una gran diversidad de subsistemas de este nivel por lo tanto su estructura organizacional no se define de forma clara y precisa ya que se manejan una gran cantidad de documentación como lo marca la normatividad, manuales, acuerdos, etc. Es por esta razón que los compañeros directores de los Bachilleratos Generales del Estado de Puebla se pierden en el mundo de papeles que se tienen que elaborar y no toman en cuenta las principales categorías en las que se deben enfocar.

El tema elegido si fue complejo de organizar ya que se tuvo que clasificar dicha información por ser una institución educativa y pública, además de que se ha catalogado ya en el rubro de Educación Obligatoria de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ahora ya bajo las directrices de la Reforma Integral de la Educación Media Superior y los diferentes Acuerdos Secretariales que marcan como el ingreso al SNB para lograr una educación y cultura de calidad.

Es importante recalcar que de acuerdo al Plan Integral de Gestión Administrativa planteado en cada una de sus categorías en donde se especifican las metas con indicadores para cada una de las categorías se definen los objetivos para que puedan ser medibles de forma anual las gestiones administrativas.

Asimismo se establecen líneas de acción con cada una de sus actividades a realizar dónde se definen responsabilidades, tiempos y se establecen los alcances que se desean lograr para la comunidad de la Institución.

Al dar por terminado el trabajo se abrieron nuevas expectativas de investigación:

Como el de capacitación para la planta docente y administrativa con base en la nueva reforma para lograr una educación de calidad integral y así elevar los niveles de calidad y eficientizar los recursos con los que cuenta la institución.

Otro punto medular es el de control escolar en dónde se sistematice los procedimientos, se elaboren diagramas de flujo para que los procesos de preinscripción, inscripción, acreditación, asignación de materias y otros procesos se implementen en un sistema de calidad.

Como punto final podemos argumentar es que si se implementa el Plan Integral de Gestión Administrativa se daría un gran impulso al desarrollo del Bachillerato General Oficial José Vasconcelos, ya que se elevaría los niveles de calidad en su gestión al verse incrementado sus indicadores tanto académicos de infraestructura y equipamiento como de gestión.

## BIBLIOGRAFIA

1. 2000-2013, Naciones Unidas. Naciones Unidas CEPAL. 2013. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.cepal.org/>>.
2. 2009-2014, UNESCO. UNESCO. s.f. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.unesco.org/new/es>>.
3. Aldana de Vega, Luzángela, y otros. Administración por calidad. Colombia: Alfaomega, 2010.
4. Alonso, José Antonio. Metodología. México: Limusa, 2000.
5. Banco Interamericano de Desarrollo. s.f. 13 de septiembre de 2014 <<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>>.
6. Bracho, D.T. La Calidad Total en la Escuela. México, 2007.
7. Camisón, César. Modelos internacionales de excelencia en la gestión. 27 de septiembre de 2014.
8. Canales, Alejandro, y otros. Observatorio Ciudadano de la Educación. 1 de Marzo de 2003. 26 de Agosto de 2014 <[www.observatorio.org/comunicados/comun094.html](http://www.observatorio.org/comunicados/comun094.html)>.
9. Cano García, Elena. Evaluación de la Calidad Educativa. Madrid: La Muralla, 1998.
- 10.—. Evaluación de la Calidad Educativa. Madrid: La Muralla, 1998.
11. Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill, 2010.

12. Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. México: Limusa, 1991.
13. Casares, Siliceo. Planeación de Vida y Carrera. México: Noriega, 2010.
14. Castañón, Roberto y Rosa María Seco. La Educación Media Superior de México. México: Noriega, 2010.
15. Cazau, Pablo. Metodología de la Investigación. Buenos Aires, 2002.
16. Chiavenato, Adalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill, 2002.
17. Córdova Villalobos, José Angel. «Secretaría de Educación Pública.» 9 de agosto de 2012. Manual de Organización de la Oficina de la Subsecretaría de Educación Media Superior. 3 de octubre de 2014 <[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)>.
18. Daft, Richard L. y Dorothy Marcic. Introducción a la Administración. México: Thomson, 2006.
19. Deusto. Gestión de Proyectos. México, 2010.
20. DGA, Colegiado Académicos de la. «Lineamientos para la Operatividad de los Cuerpos Académicos.» Puebla, 2013.
21. «Diario Oficial de la Federación.» Acuerdo 442. 26 de Septiembre de 2008.
22. Diario Oficial de la Federación Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 5 de Febrero de 1917. 2 de septiembre de 2014 <<http://www.dof.gob.mx>>.
23. El Banco mundial. 2014. 13 de septiembre de 2014 <<http://www.bancomundial.org/es/about>>.
24. Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela, I. Barcelona: Paidós, 2005.
25. —. La nueva escuela, II. Barcelona: Paidós, 2006.

26. Enciclopedia de Municipios y Delegaciones de México. s.f. 24 de 08 de 2014  
<<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21119a.html>>.
27. Espinoza, M. Programación. Manual para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, s.f.
28. Evans, James R. y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. México: CENGAGE Learning, 2008.
29. Fernández, Estela. Gestión Institucional. Argentina: Novedades Educativas, 2001.
30. Fondo Monetario Internacional. s.f. 13 de 09 de 2014  
<<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/glances.htm>>.
31. FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. 2010. 27 de septiembre de 2014 <[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)>.
32. García Requena, Filomena. El Centro y la Comunidad educativa. España: Aljibe, 1997.
33. González García, M. Administración Escolar. México: Castillo, 1998.
34. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernandez-Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGrawHill, 2006.
35. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. s.f. 28 de septiembre de 2014 <[www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)>.
36. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Colombia: Norma, 2002.
37. Joseph, Juran. Juran Honors Japanese Quality at His 100th Birthday Event, Quality Digest. 2004.

38. Kobayashi, José María. La educación como conquista. México: Colegio de México, 1974.
39. Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México. México: Porrúa, 1970.
40. Lepeley, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Chile: Mc Graw Hill, 2003.
41. «Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica.» 2013.
42. López Ruperez , Francisco. La gestión de calidad en educación. Madrid: La Muralla S.A., 2005.
43. Loyola, José Irving. «La Educación Media Superior (1833-1910).» Eutopía (2008): 63-68.
44. Lozano Medina, Andrés. El bachillerato escolarizado en México. México: UNAM, 2010.
45. Martín Fernández, Evaristo. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. 2010.
46. Maya, Aurea. «La Educación Superior en México, Una mirada hacia su historia.» AAPAUNAM (2012): 104-107.
47. Membrado Martínez, Joaquín. Innovación y Mejora Continua según el Modelo de EFQM de Excelencia. Madrid: Díaz de Santos, 2002.
48. —. Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2013.
49. Mena, Marta, Lidia Rodríguez y María Laura Diez. El Diseño de Proyectos de Educación a Distancia. México: Stella, 2010.

50. Menéndez, Rosalía. «Los Proyectos Educativos del Siglo XIX: México en la Construcción de la Nación.» Estudios (2012 Verano): 191-203.
51. Moore, Mark H. Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. España: Paidós, 1998.
52. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). s.f. 14 de septiembre de 2014 <<http://www.oecd.org/centrodemexico/>>.
53. Pastor, Marialba. Cuerpos sociales, cuerpos sacrificiales. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.
54. «Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.» s.f.
55. Pola Maseda, Angel. Gestión de la Calidad. Bogotá: Alfaomega, 1999.
56. Pública, Secretaría de Educación. Secretaría de Educación Pública. 23 de Septiembre de 2013. 1 de septiembre de 2014 <<http://www.sep.gob.mx>>.
57. Quiroga Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. México: Trillas, 2001.
58. Reglamento de la Comisión) Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CEPPEMS). s.f.
59. Sachse, Mathtías. Planeación Estratégica en Empresas Públicas. México: Trillas, 1998.
60. Secretaría de Educación Pública. Ley General de Educación . 13 de julio de 1993. 3 de septiembre de 2014 <[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)>.
61. «Subsecretaria de Educación Media Superior.» 21 de junio de 2013. Acuerdo 449. 3 de noviembre de 2014 <[www.sems.gob.mx](http://www.sems.gob.mx)>.
62. Subsecretaría de Educación Media Superior. 14 de octubre de 2013. 8 de Septiembre de 2014 <[www.sems.gob.mx](http://www.sems.gob.mx)>.



63. Tanck de Estrada, Dorothy. Historia mínima. La educación en México. El Colegio de México, 2010.
64. Thompson, E. Grandeza y decadencia de los Mayas. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.
65. Villanueva Lomelí, David y Arturo Villanueva Varela. ¿La Nueva Gestión Pública? México: BUAP, 2010.