



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

---

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**LA PLANEACION ESTRATÉGICA COMO  
ALTERNATIVA PARA ELEVAR LA  
CALIDAD EDUCATIVA**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA  
CORRESPONDIENTEA A LA  
ESPECIALIZACIÓN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD TOTAL  
EN EDUCACIÓN PRESENTA LA ALUMNA:**

**DORA LUZ JIMENEZ NIETO**

**MÉXICO, D.F., 2004.**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**LA PLANEACION ESTRATÉGICA, UN MEDIO  
PARA ELEVAR LA CALIDAD EDUCATIVA  
EN EL BACHILLERATO**

**DORA LUZ JIMENEZ NIEZO**

**MÉXICO, D.F., 2004.**

# INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Planeación Estratégica y Calidad Total	3
1.1 Planeación Estratégica	3
1.2 Tipos de Dirección	5
1.3 Los cuatro pilares de la educación	12
1.4 Concepto sobre Calidad Total	15
1.5 La base para la Calidad Total es la Gestión	17
1.6 Enfoque y Filosofía sobre Calidad	17
1.7 Deming y sus postulados	19
CAPÍTULO 2 Planeación Estratégica Aplicada a la Educación	23
2.1 El Director	25
2.2 Reingeniería	25
2.3 Calidad Total Aplicada a la Educación	28
2.4 Rompimiento de Paradigmas	29
2.5 Comunicación pieza clave en la Calidad Educativa	31
2.6 Cultura de Servicio en Calidad Educativa	34

CAPITULO 3 El Proyecto Institucional del Colegio de Bachilleres	36
3.1 Introducción	37
3.2 ¿Qué es el Proyecto Institucional?	38
3.3 Diagnóstico	40
3.4 Fortalezas y Debilidades	53
3.5 Propuesta para mejorar la Calidad Educativa en el Plantel 09 Aragón	55
3.6 Plan de Trabajo	57
Conclusiones	63
Bibliografía	65
Anexos	67

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en una investigación documental sobre el paradigma de la Planeación Estratégica y la Calidad Total, tiene como uno de los soportes fundamentales, el informe de la UNESCO *La Educación Encierra un Tesoro* en el que se recogen los elementos que deben conformar la educación del siglo XXI. Lo que se pretende con este tipo de trabajo es destacar que por medio de la planeación estratégica y la calidad total en la educación es posible elevar la calidad educativa en el nivel medio superior, respetando el propio contexto de cada plantel educativo.

El contenido de cada apartado que conforman el trabajo refiere un aparato crítico que conlleva a realizar una propuesta de mejora con base en las teorías revisadas. El Capítulo primero contiene el Marco Teórico y Metodología del paradigma de la planeación estratégica y la calidad total, aplicado en el sector comercial y como es que gracias a ciertas similitudes encontradas en el sector público, estas teorías pueden ser aplicadas puesto que se menciona que existe en los dos sectores una dirección administrativa y una operacional. Asimismo, contempla a la calidad total, en cuanto a que toca fibras sensibles como es el caso de la satisfacción del cliente y los postulados Deming.

El Segundo Capítulo está constituido por la planeación estratégica y la calidad total aplicada a la educación, esto con la finalidad de reconocer las posibilidades de mejora en la calidad de la educación que se ofrece en este sector. Finalmente, el tercer capítulo se conforma por una propuesta sustentada en los paradigmas expuestos en los capítulos anteriores y recoge la experiencia y los elementos utilizados desde mi práctica docente como profesor horas clase en el nivel medio superior; entre estos cabe destacar el valor de las encuestas a padres de familia, alumnos del plantel donde laboro, profesores, jefes de materia, directivos, área administrativa, orientadores, los cuales fueron fundamentales para definir la problemática que atañe a mi práctica y el diseño de una propuesta de solución.

Espero con esto contribuir en la mejora de mi práctica docente y del trabajo educativo del nivel medio superior, que tienda a la construcción de una sociedad más justa que tanto necesita nuestra patria.

# **CAPITULO I**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD TOTAL**

Uno de los grandes propósitos de la educación es que el ser humano pueda dirigir su propio destino, mediante el desarrollo de sus capacidades, a fin de contribuir al progreso de la sociedad, con base en el desarrollo en la participación responsable de las personas y comunidades. Así, la educación debe ser el factor que contribuya al desarrollo del ser humano en todos sus aspectos, ésta debe ser el pasaporte del individuo, para una vida que le permita comprenderse y al mismo tiempo entender a los demás de tal forma que participe en la obra colectiva de la vida y de construcción de una mejor sociedad.

En la actualidad, resulta de gran importancia conocer los paradigmas de la planeación estratégica y la calidad total, pues se han convertido en dos elementos que acompañan el proceso educativo con el firme propósito de mejorarlo y hacer eficiente la educación. La Planeación Estratégica, contempla la Organización, la Dirección, la Motivación y Control de los procesos que apuntan hacia la Calidad Total, tópicos que se tratan en este capítulo haciendo especial énfasis en los cuatro pilares de la educación como en la filosofía de Deming. Se percibe la planeación como la forma más estructurada y profesional de hacer política e implantar en el ser humano esta, la cual debería ser un componente clave de la ciencia política. (Cfr. Steiner,1997)

### **1.1 Planeación estratégica**

Desde todos los puntos de vista podemos observar que tanto en el sector público como privado la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta insoslayable, como una forma para que el trabajo se desarrolle de manera organizada y estructurada en beneficio de cada institución. Para que esto suceda, la planeación estratégica debe considerar varios aspectos, entre ellos el presupuesto,

que aún cuando existan tiempos difíciles, se debe pensar que es de vital importancia utilizarla, pues con la puesta en práctica de este paradigma existe la posibilidad de optimizar los recursos y con ello se puede encontrar una respuesta positiva dentro de la organización empresarial.

Esta planeación estratégica tiene como base la participación del colectivo, esto es que debe existir la intención de participar de manera conjunta en el proceso de toma de decisiones en aspectos propios de interés; esto nos llevará a comprobar que de las bases o grupos pueden surgir ideas brillantes que beneficien a quien más lo necesita, es decir, quienes esperan recibir lo mejor de nuestro trabajo, y es para quienes desarrollamos nuestros esfuerzos.

Con todo esto lo que se pretende decir es: que planear estratégicamente es pensar reflexivamente en todos los aspectos desde los objetivos propuestos a corto y largo plazo, así como la misión y visión de la empresa o institución, definir cuál es la meta o metas a alcanzar, cuáles son y serán las actividades y estrategias para el logro de objetivos y para esto es necesario:

- Despertar el interés y la motivación entre los demás
- Identificar problemas
- Ver a futuro
- Tener una idea global
- Identificar problemas
- Identificar potencialidades de los colaboradores
- Propiciar ideas para mejorar
- Dosificar el tiempo de acuerdo a las actividades

Teniendo en cuenta los puntos arriba señalados, es como podremos llegar a obtener los beneficios esperados. En consecuencia es importante señalar que desde los años cincuenta, nace lo que se conoce como planeación estratégica formal dentro de las empresas, llamada en ese momento planeación a largo plazo, y que de hecho ha



sido la aplicación de ésta lo que ha beneficiado al sector empresarial y ente sentido se debe reconocer que la planeación estratégica está vinculada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; no se puede concebir el ejercicio de la dirección si el apoyo de ésta.

Con base en lo expuesto se debe destacar que la planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como son:

- Organización
- Dirección
- Motivación y control

Estas funciones constituyen el motor de la gestión y por tal razón hay que identificarlas como las funciones básicas para el ejercicio de la planeación estratégica.

## **1.2 Tipos de Dirección.**

Es un hecho que la planeación estratégica está estrechamente entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo es decir de lo operacional a lo estratégico. (Cfr. Steiner,1997) Como se puede observar el desarrollo de la dirección se encuentra vinculada con la planeación estratégica y resulta un elemento fundamental para la participación del colectivo.

Existe dos tipos de dirección: La dirección estratégica que corresponde ser realizada en los niveles más altos de la estructura organizacional y la Dirección Operacional, nombre que le corresponde a todos los involucrados en el proceso (Ibidem.) La planeación estratégica es el eje medular para la dirección estratégica, pues esta estrecha vinculación existente entre ambos proporciona el camino a seguir para

establecer una guía, dirección y límite operacional. Vano resulta mencionar que el directivo (líder) tiene un misión y un deber sumamente importante, pues él tiene que buscar crear e implantar la estrategia: definir misión y visión de la empresa, definir objetivos y establecer estrategias y planes, la toma de decisiones presentes y lo que puede resultar en el futuro.

Con base en lo expuesto resulta importante apuntar los catorce procesos directivos básicos que aporta Marvin Bower :

1. Establecimiento de objetivos: que guíen y caractericen al negocio, para obtener crecimiento continuo.
2. Estrategia de la planeación: Ideas y planes para lograr objetivos con éxito. La planeación estratégica incluye la implantación directiva y operacional.
3. Establecimiento de metas: Metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos diseñados, objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer creencias, valores, actitudes y lineamientos orales.
5. Establecer las políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales, para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la estructura de organización: Desarrollar el plan de organización que ayude a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo de personas – incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos- para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.

10. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos, necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten la mejor manera al negocio para lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Programas y planes que dirijan las actividades, uso de los recursos conforme a la estrategia. Políticas, procedimientos y normas estables, permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.
13. Proporcionar información controlada: Ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas, estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores, y medir su propio desempeño frente a los planes establecidos y las normas.
14. Motivar a las personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, política, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía. (Bower, 1970: 34)

Al analizar cada uno de los puntos señalados podemos observar como es que en varias empresas comerciales los han puesto en práctica con buenos resultados, esto quiere decir que han planteado sus objetivos, que han logrado que todos participen en aras de un bien común, que los involucrados logren un cambio de actitud, que exista un grado de compromiso en la participación del colectivo y que sobre todo algo que es sumamente difícil hayan aceptado el control, pues el ser humano es sensible y variable y actúa desde diferentes puntos de vista. Todo esto requiere de un gran esfuerzo y un compromiso participativo, es así como podemos ver, que la empresa existen factores determinantes y la estrategia determina lo que ocurre con sus dos recursos mas importantes. CAPITAL (obtención del capital e inversión) DIRECTIVOS Y TRABAJADORES; por último un tercer recurso es el área tecnológica que posee la organización.

Resulta fundamental que la toma de decisiones sea acertada, pues esto implica el futuro y la supervivencia en una organización, existen momentos de decisión

inmediata (corto plazo) estratégicas, lo que presenta una dimensión temporal, a esto lo podemos llamar una política económica (periodo presidencial).

Efectivamente, las empresas con un sistema formal de plantación de la estrategia, se obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal. Esto depende del tamaño de la empresa, de su etapa en la evolución organizacional y del medio en que se mueve. (Ogliastri,1992: 19)

Debe considerarse el tamaño crítico mínimo, esto le permite a la empresa ser dependiente de los ciclos de actividad, además ser competitiva y, como consecuencia, la supervivencia a largo plazo.

Según se ha podido observar, existen varios modelos organizativos sobre planeación y todo depende del estilo y personalidad de cada director, así que considerando las compañías grandes, las posturas principales de plantación se utilizan de tal forma intuitiva anticipatoria, planeación formal e informal. Resolver el problema día a día, también se toman en cuenta los estilos cognoscitivos para recopilar y evaluar los datos, los cuales no cambian y tienen grado de efectividad variable al hacer la planeación.

Existen los estilos sistemáticos perceptivos, sistemático receptivo, intuitivo perceptivo e intuitivo receptivo. El perceptivo es la forma de recolectar información, es decir, el cerebro recibe un mensaje, organiza estímulos, verbales y visuales obteniendo de esta manera la información, la analizar observan mas lo general que lo particular; sistemático receptivo, observan y analizan más los detalles de manera individual antes de llegar a una conclusión, las personas intuitivas, son las personas que evitan comprometerse, buscan y redefinen el problema, analizan y examinan posibles respuestas y al evaluar los datos vuelven a analizar antes de llegar a la conclusión. El proceso mental es el que examina sucesos y posibles respuestas. Todo esto tiene un valor y puede obtenerse diferente respuesta ante un mismo evento pero con

diferentes personas. Los valores son hábitos establecidos de preocupación y actitud hacia los sucesos o fenómenos, todo esto tiene que ver con los directores y administradores de empresas.

En este sentido cabe destacar la noción de que “La planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los años 50. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación”. (Ogliastri,1992:34)

Retomando lo anterior, se puede decir que “En sentido básico, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante. Sin embargo, la planeación formal no puede ser realmente efectiva a menos que los directores, a todos los niveles, transmitan sus juicios e intuiciones al proceso de la planeación....” (Steiner,1997:15)

De hecho, los directores siguen diferentes procesos de pensamiento al tomar decisiones. Por lo tanto, el diseño de un sistema de planeación formal debe comprender y reflejar éstas “el sistema debe funcionar con éxito”.

En estos aspectos también es necesario considerar desde diferentes perspectivas, que existe una evidencia dentro de cada sector, el sector privado o comercial cuenta con una amplia estructura, operaciones, disponibilidad económica, y además tiene que responder a ciertos intereses preestablecidos con el usuario, al cual debe cumplir lo prometido a manera de dejarlo satisfecho.

En cambio, en el sector público existe cierta preocupación por brindar un servicio adecuado con mira a dejar satisfecho al cliente. Sin embargo, difícil resulta dejar satisfecho al cliente, pues en tal renglón tiene que ver el presupuesto con el que se cuenta, la forma de distribuirlo, la infraestructura, materiales y, sobre todo, los

tiempos; pero aún así, a pesar de estas desigualdades, se busca la forma de retomar del sector comercial los puntos que sirvan de base para generar un cambio, y otorgar calidad en lo que se realiza.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico aplicado con base en esto, se pueden plantear la misión, propósitos y objetivos especificados a largo plazo.

En la planeación comercial existe un criterio fundamental para determinar generalmente la racionalidad de las decisiones, y esto corresponde a las medidas económicas específicas, tales como rendimiento sobre inversión, participación del mercado, utilidades, ventas y margen; en cambio en el sector público, tres resultan ser los criterios utilizados: interés público, eficiencia política y análisis de costo-beneficio.

Con estos criterios se busca subsanar ciertas desigualdades, considerando que: el Interés Público, es el que de manera general impacta al mayor número de personas. En tanto que la Eficiencia Política – Es el apoyo de la opinión pública. De tal modo el costo-Beneficio – Es el proceso mediante el cual se calculan los costos asociados con un programa y los beneficios prospectivos, al igual que con términos cualitativos; con todos estos elementos el sector público acepta que existe una buena percepción sobre la planeación estratégica, incluso el Presidente Johnson por medio de uno de los organismos del gobierno, ordenó instalar en 1965 un sistema de planeación y programación presupuestal (SPPP) de tal manera que existiera una similitud con la planeación estratégica en el sector comercial; no obstante sus bondades el proyecto SPPP fue abandonado.

Resulta importante destacar las características del proyecto:

Se preocupan por la toma de decisiones medioambientales.

Ambas involucran la participación de la gente.

Ambas inician y son recicladas al año.

Son dirigidas para lograr objetivos establecidos.

Si se tienen en cuenta estas consideraciones para su aplicación.

Es importante destacar que los puntos expuestos señalan de manera prioritaria la participación y la necesidad de asumir compromisos en el desarrollo de los proyectos que se pretende que impacten al sector público.

En consecuencia con lo expuesto, a continuación se mencionan los 10 puntos principales que DeWoolfson modificó para los sistemas de Planeación y Programación Presupuestal. Su investigación de los profesionales mostró que los diez peligros latentes más importantes que deben evitarse en los sistemas de Planeación y Programación Presupuestal efectivo son, en orden de importancia:

- 1.- No aplicar suficientes recursos en el esfuerzo.
- 2.- Tener tantos problemas que no pueda dedicar el tiempo suficiente a la planeación a largo plazo y se desacredita el proceso.
- 3.- No seleccionar criterios significativos de la efectividad del programa.
- 4.- Hacer un esfuerzo de implantación inicial demasiado completo.
- 5.- No proporcionar suficiente capacitación a los que toman las decisiones.
- 6.- Permitir la preocupación en técnicas para someter los propósitos reales SPPP.
- 7.- No asegurar suficiente interacción entre el que toma las decisiones y el analista.
- 8.- No crear un clima en la institución que sea adecuado y que no resista la planeación estratégica.
- 9.- No desarrollar una estructura de programas significativo.
- 10.- No asumir el involucramiento necesario en el proceso SPPP del personal de operación principal.

Con base en lo expuesto se puede concluir la importancia que constituye para el sector público la planeación estratégica y pueda tomar del sector privado la planeación formal. Esta vasta experiencia habrá que tomarla con cautela, analizando lo que sí se puede aplicar, partiendo del diagnóstico, sin perder de vista la

distribución equitativa del presupuesto, distribución de tiempos, tareas, coordinación; así como la capacitación al docente y al trabajador, para que cobre conciencia de la necesidad del cambio. Por ejemplo, periódicamente los planes derivados del programa habrá que revisarlos, ajustarlos pero hay que tomar en cuenta que el proceso es más importante que los planes en específico, por ello hay que cuidar el clima que prevalece en la organización para el desarrollo adecuado de la planeación estratégica con una clara tendencia hacia el alcance de las metas.

Es importante tratar de manera particular el asunto de las metas. Para el establecimiento de metas debe prevalecer un criterio de factibilidad y realismo. Plantear metas que se correspondan con las características de la organización y los recursos de que se disponen para alcanzarlas, o lo contrario resultarían metas inalcanzables que provocarían pánico y desaliento entre los demás.

De acuerdo con lo expuesto, la planeación estratégica es el marco y punto de partida para iniciar las empresas en las que creemos y a partir de las cuales podemos desarrollar proyectos tendientes a la mejora y la elevación de la calidad de nuestra práctica profesional.

### **1.3 Los Cuatro Pilares de la Educación.**

A lo largo de la historia de las sociedades, se puede observar que la educación básica de vital importancia para todos, puesto que ésta tiene como propósito la plena realización de ser humano. Por ello, es necesario insistir que la educación básica debe abarcar todo los elementos del saber necesarios para acceder de manera eventual a otros niveles de formación, desarrollando en el individuo el sentido de la observación, el investigación experimental; sin embargo, en la perspectiva de la educación permanente, la educación básica deberá además y sobre todo a cada persona los medios de modelar libremente su vida y participar en la evolución de la sociedad, esta educación básica incluye un conjunto de conocimientos y técnicas de



desarrollo humano para acceder a diferentes tipos de vida que conlleven a vivir bien con decoro y armonía y que además posibiliten el ingreso a otros medios sociales, culturales, políticos de acuerdo a las personalidades individuales.

Para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas, por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoja elementos de los tres anteriores, por supuesto estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio.

En general la enseñanza escolar está orientada hacia el aprender a conocer y en menos medida el aprender a hacer medio y finalidad de la vida humana, descubrir y despertar e incrementar sus posibilidades creativas. Justamente de esta idea se derivan los cuatro pilares de la educación desde la perspectiva del Informe de la UNESCO:

Aprender a conocer.- Este tipo de conocimiento a la vez medio y finalidad de la vida humana, consiste en aprender a comprender el mundo que lo rodea, para vivir con dignidad para desarrollar sus capacidades profesionales y comunicación con los demás, aprender las bondades del conocimiento y la investigación documental e intelectual, estimulado el sentido crítico, adquiriendo autonomía de juicio, para acceder de manera adecuada al razonamiento científico (amigo de la ciencia).

Aprender a hacer, indispensable y estrechamente vinculado a la formación profesional, adaptada enseñanza al futuro mercado de trabajo, esto esta estructurado al sector de la economía. Los aprendizajes deben de evolucionar y no

deben ser sólo transmisión. El progreso técnico modifica de manera irrefutable lo que actualmente se requiere en materia de producción, la búsqueda de una organización en colectivo de trabajo o grupos de proyectos, con una calificación técnica y profesional y un conjunto de competencias especificar a cada persona.

“Saber ser” combina los conocimientos teóricos y prácticos es decir la capacidad de comunicarse y de trabajar con los demás,. De afrontar y solucionar conflictos.

Aprender a vivir juntos. Este aprendizaje constituye una de las empresas de la educación contemporánea. Buscar que toda relación se establezca en un contexto de equidad y se formulen objetivos y proyectos comunes, en busca de la cooperación la doble misión de la educación es atender a la diversidad de las especie humana y contribuir a una toma de conciencia de la semejanza y la interdependencia entre los seres humanos. El descubrimiento del otro pasa forzosamente por el conocimiento de uno mismo, para desarrollar en el niño y el adolescente una visión cabal del mundo, la educación, si la imparte la familia y la comunidad o la escuela, primero debe hacerle descubrir quien es, solo así podrá realmente ponerse en el lugar de los demás (Cfr. UNESCO, 1996).

En este contexto, cobra gran importancia la participación de los profesores para que estimulen la capacidad de los estudiantes para aprender, la creatividad, la curiosidad y el espíritu crítico manteniendo una actitud que propicie el desarrollo de las capacidades del individuo. Es decir, se debe trabajar colegiadamente en proyectos motivadores que permitan la generación de aprendizaje.

Con base en lo expuesto, se destaca la importancia en cuanto a que la educación que se ofrece a la sociedad debe tener pertinencia y ser adecuada para las necesidades de desarrollo individual del sujeto por un lado, y por otro lado que sea la base de su participación. Esto es, en un primer momento los programas educativos desde la perspectiva de la UNESCO deben orientarse en razón de los cuatro pilares anotados líneas arriba; y, en este sentido quienes ponen en práctica dichos

programas, los docentes, deben orientar su práctica hacia el logro de los propósitos que los nuevos tiempos requieren es decir, la educación debe ser de calidad.

#### **1.4 Concepto Sobre Calidad Total**

La calidad total (CT) tiene como base una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y, gracias a la educación permanente, provoca una mejora continua en todos los niveles para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas al ofrecer productos y servicios de alta calidad, a precios competitivos y con un servicio óptimo. En torno al concepto se apunta que:

“La calidad total implica la capacidad de satisfacer, o exceder incluso, las expectativas de los clientes tanto internos como externos.”

“Y se logra únicamente al contar con un compromiso real e inquebrantable hacia la calidad por parte de la alta gerencia. Asimismo se requiere definir cada elemento de nuestros productos y servicios desde el punto de vista del cliente”. (Cfr. Steiner,1997)

Esto es, la calidad total tiende a una mejora del servicio que se ofrece con base en el uso racional de los recursos, en un marco en el cual los participantes en el proceso asumen responsabilidades y compromisos con el propósito de atender las expectativas del destinatario del producto o servicio.

Reflexionando en relación a la calidad, cabe la pregunta: ¿Qué hace que la gente sea diferente? Intentando dar una respuesta se puede establecer que son los cambios físicos, emocionales e intelectuales. Esto porque de igual manera, resulta el mundo cambiante, en cada minuto, de la vida; todo esto trae aparejado, nuevas necesidades y nuevas transformaciones, tan necesarias para la satisfacción del consumo humano. “La empresa”, la cuál tiene que responder necesariamente a las exigencias básicas, necesidades o deseos de una clientela ávida de obtener a bajo costo los mejores productos, pues su nueva cultura de compra así demanda; de esta

manera la empresa tiene una solicitud “Urgente”: la satisfacción del cliente, más por menos, pues la política económica en la actualidad así lo requiere.

El control de calidad nació en una de las principales instituciones de Estados Unidos. El físico doctor Walter A. Shewart trabajó sobre el problema de la calidad y la uniformidad; Shewhart era amigo y socio de Deming, ambos experimentados en física. De acuerdo con la teoría de Shewhart y Deming cuando mejora la calidad, los costos bajan y la productividad se incrementa, así la calidad y la productividad pueden ser constantemente mejoradas.

Deming ha asesorado a compañías de todo el mundo; sus métodos y enseñanzas han sido aplicadas con gran éxito en Japón; él considera que la visión de los beneficios para la mayoría de los gerentes es retrospectiva, considera que al mejorar de manera permanente la calidad, genera consumidores leales, éstos hacen crecer la participación en el mercado, aumentan los márgenes de beneficio, elevan los ingresos y el valor de las acciones, mantienen una fuerza laboral estable y satisfecha, y ésta genera más empleo.

Deming predijo que Japón en cinco años sería un país económicamente competitivo, que sus productos serían aceptados en el mundo entero antes de lo programado; la industria japonesa mostró progreso en la calidad de sus bienes; y ha colocado a este país entre los más desarrollados y ricos del mundo. La calidad de sus productos es una garantía para los consumidores, razón por la cual Japón es una de las naciones que está en la competencia por su productividad y calidad.

## **1.5 La Base para la Calidad es la Gestión.**

La gestión en el ambiente laboral es un asunto de suma importancia, debido a que resulta muy frecuente que algunas funciones se cumplan, y surgen eventos que se antepongan a la calidad; lo cual tiene algunas implicaciones en el producto o servicio, el cual puede presentar fallas y entonces tendrá que reciclarse y deberá considerarse dentro de los costos, materia prima, y mano de obra, anexándose a los costos iniciales. Y por otro lado, se debe considerar que un cliente satisfecho comenta su opinión favorable aproximadamente a ocho personas, mientras que un cliente insatisfecho lo comentará con veinte. Es decir, el impacto que genera no satisfacer las expectativas del cliente, siempre será mayor y representara una baja sensible en la confiabilidad de la empresa.

Deming pone énfasis en la dirección empresarial, de ella depende que el conjunto rinda al máximo; el punto es lograr los objetivos establecidos, porque es responsabilidad de la gerencia modificar el sistema a fin de mejorar la calidad y la productividad, y hacer que los trabajadores se sientan orgullosos de su destreza. Por eso administrar una empresa bajo los postulados del método Deming requiere de profundos conocimientos, y de acuerdo con esta autor se debe reconocer que la calidad se hace en la sala de reuniones de la junta directiva, porque se parte de la idea que se tiene de la organización y sus funciones. En este sentido destaca la necesidad de que los miembros de la organización sientan orgullo por su destreza, y que es importante abolir la evaluación anual o clasificación por mérito y la gestión por objetivos, pues se ha comprobado en E.E.U.U. que no ha dado buenos resultados.

## **1.6 Enfoque y Filosofía sobre Calidad.**

Toda empresa tiene un enfoque y este varía de acuerdo al concepto que tengan los altos directivos acerca del propósito de la organización. De acuerdo con lo expuesto, es posible plantear un enfoque alternativo, como el caso de cuando una compañía ofrece bienes y servicios que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la

sociedad (Cfr. Deming,1989). Aquí el punto de partida en la filosofía de Deming es pensar a las organizaciones que ofrecen bienes y servicios, como la razón de ser de una empresa. Si se cumple esta condición en el ofrecimiento de productos y servicios cada vez mejores, la organización consigue la lealtad de los consumidores. Es decir, establece una relación de calidad con costes, productividad y beneficio; a medida que la calidad aumenta los costes bajan poniendo una reacción en cadena, y toda empresa con costes más bajos puede trasladar parte de sus ahorros al consumidor, bajo la forma de abaratamiento de precios. (Ibidem)

Para lograr la transformación se requiere de un gran esfuerzo, sobre todo se tiene que asumir el liderazgo para el cambio, que existe un compromiso común en los objetivos propuestos, considerar que adoptar una filosofía implica un compromiso común hacia las instituciones y de la institución hacia los trabajadores, pensar que no es un trabajo a corto plazo, que los beneficios de la calidad se logran cuantificar a un largo plazo; además se tiene que recalcar que no es mediante amenaza, ni mediante premios u objetivos: se logra con base en el trabajo en de conjunto. En ciertos momentos, cuando alguien del equipo no rinde, habrá que investigar la causa; si está relacionada con los materiales, se buscara la manera de proporcionarlos, lo cual quiere decir, que hay que superar los obstáculos que impiden al trabajador llegar al objetivo propuesto. Es importante propiciar que se despliegue el talento y la habilidad personal, buscar el equilibrio entre las partes encontradas, lo que se considera la parte medular en la instauración de métodos y técnicas, y que resulta parte central de la filosofía y la gestión; si no se tomara en cuenta este aspecto relevante, los resultados no serán los esperados.

Un punto de particular importancia es el significado de la palabra control de calidad, lo que para un neófito significa inspección, supervisión, análisis de lo que anda mal, para alguien que estudió a la luz de la teoría de Deming, significa conocimiento, particularmente conocimiento de la variación de los procesos, entrenamiento y formación permanente, entusiasmo por la labor.

## 1.7 Deming y sus Postulados.

Conforme a lo expuesto, se establece que la calidad y los costos no son elementos que se contraponen o se suplanta uno por otro. Su relación es complementaria. Sin embargo,

1. La calidad se comprende mejor desde el punto de vista del consumidor.

Está en la satisfacción de las expectativas del consumidor la calidad del producto o el servicio. Esto es, existen bienes poco tangibles que pueden afectar el valor de una compañía, y además algunos intangibles reales como la predisposición del consumidor.

2. Un sistema estable tendrá éxito. En un sistema estable sólo se pueden reducir la cantidad de fallos, cuando se actúa sobre el producto.

Sin embargo, difícilmente se reconoce algún valor a los trabajadores, cuyo desempeño representa la esencia de la productividad. “Una compañía puede ser considerada como una llave. Pero esta llave palpita, cambia y se adapta, encuentra nuevas y mejores maneras de hacer la misma tarea. Las partes que la integran deben ser vigorizadas para aprovechar su capacidad intelectual”. **(Aguayo,1993: p.19)**

3. La cooperación es un elemento decisivo que conduce a la mejora. La competencia es frecuente. Hay momentos que es pertinente y momentos que es inapropiada.

De la conformación, consolidación y fortaleza de la organización dependen en gran medida la causa del descontento y la frustración; también sería la causa de la calidad

de los productos y por tanto de las pérdidas. Se tiene que estimular al personal, depositar la confianza, entrenar para que realice el trabajo en equipo, buscar alternativa ante los problemas, eliminar el temor y la inseguridad, se tiene que mantener activo al personal que tenga compromiso con el perfeccionamiento para que exista calidad en el producto, cada parte de la organización tiene que mejorar día a día.

Habiendo expuesto estos postulados, es pertinente señalar que entre las aportaciones, con relación a la calidad total, existe un método estándar que mantiene diferencias respecto al método Deming, y se señalan a continuación:

El método estándar establece que la supervisión del trabajo es clave; el método Deming hace énfasis en el compromiso de trabajo, por lo que las inspecciones están de más.

El método estándar responsabiliza a los trabajadores de garantizar calidad, el método Deming especifica sobre una planeación directiva que comparte la responsabilidad, maneja la confianza entre los trabajadores, y sobre todo censura los premios o castigos causantes de la desintegración del equipo.

Haciendo una reflexión con relación a ambos métodos, destaca la importancia del trabajo en equipo que si bien conlleva la delegación de responsabilidades, también implica que se asuman compromisos, tanto como colectivo, como en forma individual; y es en este sentido que la gestión cobra una dimensión acorde a este tipo de organización, lo cual implica la transformación del estilo de hacer gestión. En este sentido se señalan los siguientes puntos a considerar:

1. Propósito constante hacia la mejora del producto y del servicio: ser competitivos, proporcionar empleos.
2. Adoptar la nueva filosofía, aceptar el desafío, aceptar responsabilidad y asumir liderazgo.



3. Incorporar la calidad al producto en primer lugar.
4. Reducir al mínimo los costos totales, optar por un solo proveedor.
5. Perfección sobre sistema de producción, disminuye los costes.
6. Entrenamiento en tareas.
7. Desarrollo del liderazgo, colaborar para que sus máquinas y, dispositivos cumplan sus funciones.
8. Desecha el temor, para que exista eficacia.
9. Derribar barreras. Todos deben tener trabajos como un gran equipo, prevenir problemas de fabricación.
10. Elimina exigir nuevos niveles de productividad o ningún fallo.
11. Liderazgo eficaz.
12. Derribar barreras.
13. Vigoroso programa de entrenamiento y autosuperación.
14. Lograr la cooperación de todo el personal para lograr la transformación.

Como se puede observar, el esfuerzo y la organización son la base del trabajo en equipo, para ir conformando pequeños círculos de control de calidad. Con ello se busca poner en práctica los aspectos aprendidos, para lograr el control de la calidad. Se tienen que cuidar los recursos humanos, mostrando respeto por cada empleado; se busca un sistema corporativo, sobre todo en los países con bajos recursos para sobrevivir a la competencia se tiene que desarrollar la confianza porque lo que se hace debe ser de la mejor calidad de acuerdo a cada proceso.

En el lugar de trabajo es necesario propiciar el respeto y trato humano; para este propósito la literatura revisada menciona siete herramientas sencillas que a continuación se describen.

1. Mejorar la salud de la institución, señalar qué parte requiere modificación.
2. Combinar los esfuerzos de todos.
3. Establecer el sistema de garantía de calidad para ganar la confianza del cliente con utilidades a largo plazo.

4. Para alcanzar la mejor calidad del mundo, desarrollar nuevos productos.
5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento, que pueda afrontar diversas dificultades.
6. Cuidar los recursos humanos, suministrar lugares de trabajo agradables, pasar la estafeta a la siguiente generación.
7. Utilización de técnicas de C.C. Control de Calidad.

De los siete puntos mencionados anteriormente, puedo señalar que todo es posible aplicarlo en educación, puesto que en el momento que señalamos la necesidad de combinar el esfuerzo de todos, esto es posible, ya que lo que prevalece en la actual cultura es el trabajo en equipo; que existen seis o siete perspectivas de solución a un problema, y sobre todo si en el lugar que nos encontramos proporcionamos los elementos de nuestra labor; debemos pensar que la satisfacción del cliente es la calidad del producto.

Con base en lo expuesto hasta ahora es posible destacar la importancia de la planeación estratégica como una herramienta fundamental para proyectar nuestra realidad hacia la transformación y con la calidad total, pensar esa transformación que se concrete en una mejora permanente a partir del trabajo de la organización en su conjunto.

## **CAPITULO 2**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EDUCACIÓN**

Se dice que la educación es el motor que permite mover al mundo, que es lo que permite salir de la pobreza, que gracias a ésta se nos puede insertar en este mundo globalizado, sin embargo, la educación ha presentado estrategias de planeación que no han dado resultado; pudiera ser por indiferencia, por hábito o por rutina, o porque algunos directivos no estaban preparados adecuadamente para asumir su papel de líderes; entonces de manera lógica se observan procesos educativos que no han dado los frutos esperados, pues no se alcanzan los objetivos propuestos y por tanto la calidad esperada.

Es por eso que entre los nuevos retos nacionales en lo que a educación se refiere, el actual gobierno está buscando elevar la calidad educativa tal como lo demanda esta era de cambios científicos y tecnológicos. Esto motiva a que la planeación estratégica vinculada con la administración estratégica monten nuevos escenarios con capacidad de adaptarse al tiempo actual, acorde con las actuales necesidades.

En la actualidad debe prevalecer una filosofía, con visión y misión en común fortalecida con el empeño y la participación de todos, ubicándose en el contexto de cada plantel educativo de acuerdo a las necesidades existentes.

Por medio de la planeación se busca establecer una orientación que guíe las acciones y los objetivos de forma concreta, para de esta manera pasar de la planeación estratégica a la administración estratégica y de esta manera lograr el éxito en la nueva empresa.

En la actualidad, planear se vuelve más necesario ante la interdependencia y rapidez de los fenómenos políticos, sociales, económicos y tecnológicos. Anteriormente la planeación requería de componentes cuantitativos, en la actualidad se centra en aspectos cualitativos; esto hace que los particulares y el gobierno destinen recursos y esfuerzos hacia el logro de las metas. Sin embargo, no debemos dejar de señalar que también se van desarrollando alternamente nuevas metodologías, sin abandonar el sentido común que también es utilizado, pues se tiene que entender el acontecer presente para diseñar escenarios adecuados a esta necesidad; es en este sentido señala como estratégica a la planeación que se ha convertido en el marco que busca cambiar el destino.

Conforme al ejercicio de planeación se tienen que diseñar una gran cantidad de actividades en forma ordenada, que a su vez necesitan de recursos humanos y materiales; por lo que se hace necesario tener claridad en la misión y los objetivos propuestos, por cada objetivo se habrán de definir acciones a realizar, anticipar los problemas a resolver, analizar y jerarquizar posibles soluciones, establecer recursos y responsabilidades, establecer medidas de seguimiento, que servirán y sobre todo volver a planear, está nos ayuda a aprender a planear. En síntesis, la planeación estratégica conlleva un proceso dialéctico, cuyos beneficios tienden a ser crecientes, particularmente porque replantear se constituye en un hábito que se incorpora a la cultura administrativa de cada organización. (Cfr. Alce)

Replantear significa tener un seguimiento de la puesta en marcha de plan elaborado y con ello la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones tendientes hacia determinados objetivos. La base del éxito es la perseverancia, las oportunidades se crean estratégicamente; después de lograr algunos objetivos, se vuelven a establecer nuevos objetivos, utilizando conocimientos técnicos para asegurar el éxito.

## **2.1. El Director**

Es un personaje sumamente importante para la organización, el Director General es el promotor, de hecho el rumbo, es la chispa que enciende el motor, es el que da vida al proceso administrativo, al respecto. El director de una empresa es como el de una orquesta: marca el ritmo, determina la fuerza y asegura la armonía de los instrumentos de todos los ejecutantes, cada director debe reconocer sus carencias y debe integrarse al proceso de desarrollo, al igual asistir a cursos, enterarse de artículos, lecturas de libros, y consultar con asesores externos, (Cfr. Alce) para estar al tanto de los grandes cambios que se gestan en el entorno y de las necesidades existentes para obtener un lugar competitivo como empresa en el marco acelerado de los cambios tecnológicos y con otros países.

Para las características de los procesos educativos, el director tiene que establecer un marco que contenga las directrices de la política educativa y de los programas que de ella se derivan para poder establecer junto con su equipo de trabajo las acciones que conduzcan el alcance de las metas que favorezcan la mejora y la calidad de la educación. Siguiendo con esta idea es que la reingeniería en la educación permite repensar el sector educativo y sus procesos para hacer más eficientes y eficaces las acciones para el logro de los objetivos.

## **2.2 Reingeniería**

Un conjunto de principios ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios es el momento de ver hacia otro lado, porque como es sabido los empresarios y ejecutivos dirigieron compañías por muchísimo tiempo para mercados masivos mares del mundo de los negocios, pero como podemos experimentar y observar en la actualidad todo ha cambiado, es por esto que nos corresponde reinventar en la empresa; lo mismo sucede con la educación, así como los gerentes tienen que reinventar, los directores y administradores tienen que

diseñar con base en la plantación y administración estratégica nuevas formas de servicio para el consumo.

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero, lo que le interesa a la reingeniería es cómo debemos organizar el trabajo de acuerdo a los exigencias de los mercados actuales y el potencial de la tecnología.

En la reingeniería se aprovecha las disposiciones naturales y la ingeniosidad, además se trata de establecer un récord con las instituciones educativas para consumo externo, es decir un mercado flexible, esto es para adaptación de las constantes divisiones del trabajo; en la actualidad los administradores requieren de uno nuevo, ágil para poder expresar innovación.

Con servicios frescos, tecnológicamente dedicados a su misión, que rinden al máximo su calidad para satisfacción del cliente, sin embargo, las eficiencias ocasionalmente dependen de otro departamento, o sencillamente un trabajo requiere cooperación y coordinación entre diversos departamentos, puesto que con la innovación tecnológica se pretende obtener mayor provecho de materiales, generando a través de este esfuerzo trabajadores de herramientas, ya que esto genera destreza, ahorro de tiempo, evitando desplazamiento de un logro a otro (en ciertas actividades). Ha quedado rebasado el viejo paradigma, el que antecedió a la administración estratégica, ya no funciona de igual manera, de hecho la división de tareas, esa parcelación del proceso carece de significado, por otro lado la masiva burocracia resulta obsoleta y costosa.

En la actualidad los clientes asumen el mando, puesto que dicen a los proveedores que quieren, cuando los quieren y cuanto pagaran, también la tecnología cambia y como tal existen cierto grado de competencia. Existe la competencia en diferentes rubros, el educativo no es la excepción. Un alumno debe ser competente para poder acceder al siguiente nivel o a un empleo determinado.

El cambio se vuelve una constante, y al reflexionar sobre aspectos inherentes al proceso; no se trata de reparar los pasos del proceso, más bien lo que se tiene que hacer es organizarse en torno al proceso, y la reingeniería puede ser el camino de cambio, es decir, inventar una manera mejor de hacer el trabajo; puedo decir que la pregunta clave es ¿Qué es la reingeniería?, tratando de responder diremos que es la función fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejores expectativas, a través de la aplicación de las siguientes medidas:

- Calidad
- Servicio
- Rapidez
- Costos

Los clientes hoy por hoy buscan y exigen calidad y no permiten obtener menos en su producto de lo que ya han recibido anteriormente, es por esto importante consolidar a la clientela.

En la actualidad los clientes se han colocado en situaciones ventajosas, porque tienen bastante acceso a la informática, esto hace que exista una gran competencia por lo que surge o se presenta la necesidad de ofrecer a la par innovación de producto.

Esta situación nos hace analizar la gran importancia que tiene en algunos casos la reingeniería, es decir, el uso de la reingeniería que significa hacer más con menos; en este caso por medio de la plantación y administración estratégica, se pueda dar avances significativos en el uso de la nueva tecnología en cada uno de los planteles educativos, acordes con las nuevas necesidades.

### **2.3 Calidad Total Aplicada a la Educación.**

Por Calidad Total en la educación entendemos un conjunto de filosofías, métodos y procedimientos, actitudes, y desarrollo de actividades que conducen a la mejora de los procesos y los servicios educativos. La calidad total en la educación se define como un quehacer fundamental en donde por calidad entendemos una búsqueda de la mejora continua (Cfr. Cruz)

La calidad total tiene diferentes directrices, desde los procedimientos administrativos, los beneficios que se reciben de los recursos, la forma de transmitir la educación, el uso de técnicas de aprendizaje, el desarrollo de una cultura participativa, el trabajo en equipo, ciertas manifestaciones de liderazgo, reeducar en valores, la comunicación con padres de familia.

En la educación existe la urgencia de crear una nueva cultura, con diferente misión, visión y filosofía consciente de la urgencia de cambios en todos los escenarios, porque nos sabemos inmersos en una vorágine de información, que repercute en los espacios de nuestra actuación, provocando confusión y desequilibrio en nuestro hacer educativo.

Se debe reflexionar lo interesante que resulta aprender de los demás sea una industria, sea un individuo, sea una comunidad, un país, si de este habremos de aprender acciones permanente de mejora y calidad éstas obviamente repercutirán en la productividad, pues implican acciones de mejora continua, y desde este ángulo podemos decir que la educación con calidad se fundamentaría de acuerdo con la visión de la calidad total por la elevación de la productividad y la elevación de la calidad.

Distinguimos primero que la productividad es un efecto lógico de los procesos de producción, es una manera nueva y diferente de hacer las cosas, que agrega valor; ser más productivo, es decir hacer las cosas de manera que cuesten menos, es



decir, hacer más con menos, y que la calidad es hacer las cosas de tal forma culturalmente que nos permitan tener mayores resultados.

Para aplicar estos conceptos teóricos de calidad en la educación, se sugiere aplicarlos con mesura, por considerar que existe el elemento humano ante procesos que deben ser interpretados desde diferentes perspectivas, como es el proceso administrativo; éstos consisten en la administración del plantel, pintar paredes, pagar sueldos, hacer las nóminas, pagar la luz, los servicios, tener la suficiente organización interna, y con lo que corresponde al educar con calidad, referidos al aprendizaje.

Si hablamos del aspecto del aprendizaje tendríamos que distinguir dos valores; cuando hablamos de elevar la calidad y la productividad de la educación en el ámbito del aprendizaje, tendríamos que hablar primero de una educación informativa o instrucción y también tendríamos que hablar de una educación formativa o cívica. Es sumamente importante conjugar estos dos aspectos que forman al ser humano, como individuo único, con conocimientos teóricos y prácticos que lo hacen crecer para que esté apto para proyectarse en el ambiente social en el que se desenvuelve.

La educación con calidad total busca fortalecer e inculcar nuevos hábitos, en los estudiantes, a través de una cultura permanente con nuevos horizontes, con ideas participativas. Para lo cual es fundamental contar con la colaboración del personal administrativo y docente, que conozca sus funciones, la disposición de los alumnos, y, el apoyo de las autoridades educativas, padres de familia; para que de manera conjunta se establezcan la visión y la misión de servicio. . . educar en la experiencia, educar en la excelencia, en lo mejor.

## **2.4 Rompimiento de Paradigmas**

Los paradigmas son constructos o elaboraciones, estructuras de pensamiento que definen y enmarcan las ideas, y además dan sentido y dirección. Los paradigmas

educativos son verdades que constantemente vuelven a crear o vuelven a reinventar (Cfr. Cruz).

Los paradigmas forman parte de nosotros mismos, una sociedad se articula en base a paradigmas, todas las sociedades crean paradigmas, y el conjunto de los paradigmas crea los modelos y los moldes culturales; toda la cultura es un conjunto de paradigmas, el fenómeno cultural como dijera Bruhl o Levi Strauss, es una constante que determina la manera de ser y hacer las cosas.

Es por estos motivos que cuando a un profesor algo le a funcionado, se resiste a dejarlo, eso son sus viejos paradigmas y estas personas establecen una lucha, pues creen tener la razón; en cambio las personas o los profesores que observan los cambios de los demás y también en ellos ven cambios sin aferrarse a un paradigma viejo, tienen el poder de la visión del cambio, logran comprender que el tiempo transcurre y que nadie se conserva igual después de un tiempo determinado; estos profesores son visionarios del futuro y constantemente están cambiando, sin embargo, es mas común que la mayoría de los profesores tengan paradigmas inflexibles, a esta incapacidad de cambios se le llama parálisis paradigmática, posiblemente se debe a la circunstancia de que dicho paradigma tuvo éxito en el pasado, pero con el transcurrir del tiempo se hizo viejo y pierde su eficacia.

En ciertos momentos la resistencia al cambio se puede deber a que el paradigma nuevo nos cause inseguridad, posible es pensar que iniciemos de cero, que no lo conocemos, que estemos familiarizados con el anterior que cuesta menos trabajo, sin reflexionar que podemos ser los pioneros del presente, abrir camino al nuevo paradigma, adelantarnos al cambio, pues debemos recordar que los éxitos del pasado no generalizan los éxitos del futuro.

Los aspectos a cuidar en épocas de cambio deben ser los siguientes.

- Mi visión hacia el futuro.

- Estar informado será una obligación personal e institucional y estar capacitado para esta información.
- Romper paradigmas en base a ser flexible.

Por lo que nos hace concluir que además de esta flexibilidad de pensamiento personal, el profesor tiene el compromiso de desarrollar en sus alumnos estas actitudes para que el día de mañana le sea fácil adaptarse a los cambios que se presenten.

Así podemos iniciar una nueva cultura pues, para que haya cambio del paradigma es normal que se establezca una lucha entre los seguidores del viejo y del nuevo paradigma. Sin embargo, esto no es recomendable, resulta desgastante desviar la atención del objetivo, provoca desaliento, desilusión, nos lleva al fracaso.

## **2.5 Comunicación, Pieza Clave en la Calidad Educativa**

La comunicación es un proceso que realizamos los seres humanos, ésta se puede dar en diferentes contextos, de acuerdo el nivel sociolingüístico en que nos manejamos, prescindible resulte ejercer esta facultad, y uno de estos contextos es la escuela, es decir el contexto educativo; debemos recordar que la educación es el producto de la comunicación, sin embargo comunicación con calidad nos lleva consecuentemente a la elevación de la calidad.

Dentro de esta comunicación intervienen diferentes aspectos, sin embargo lo que en realidad en este momento se guía a distinguir son los procesos que hacen referencias a las formas o prácticas de la comunicación humana. Existen técnicas como la tecnocomunicación (teoría nueva de comunicación), que proviene del conocimiento de la etología derivada de la tecnocomunicación cuyos orígenes técnicos son franceses.

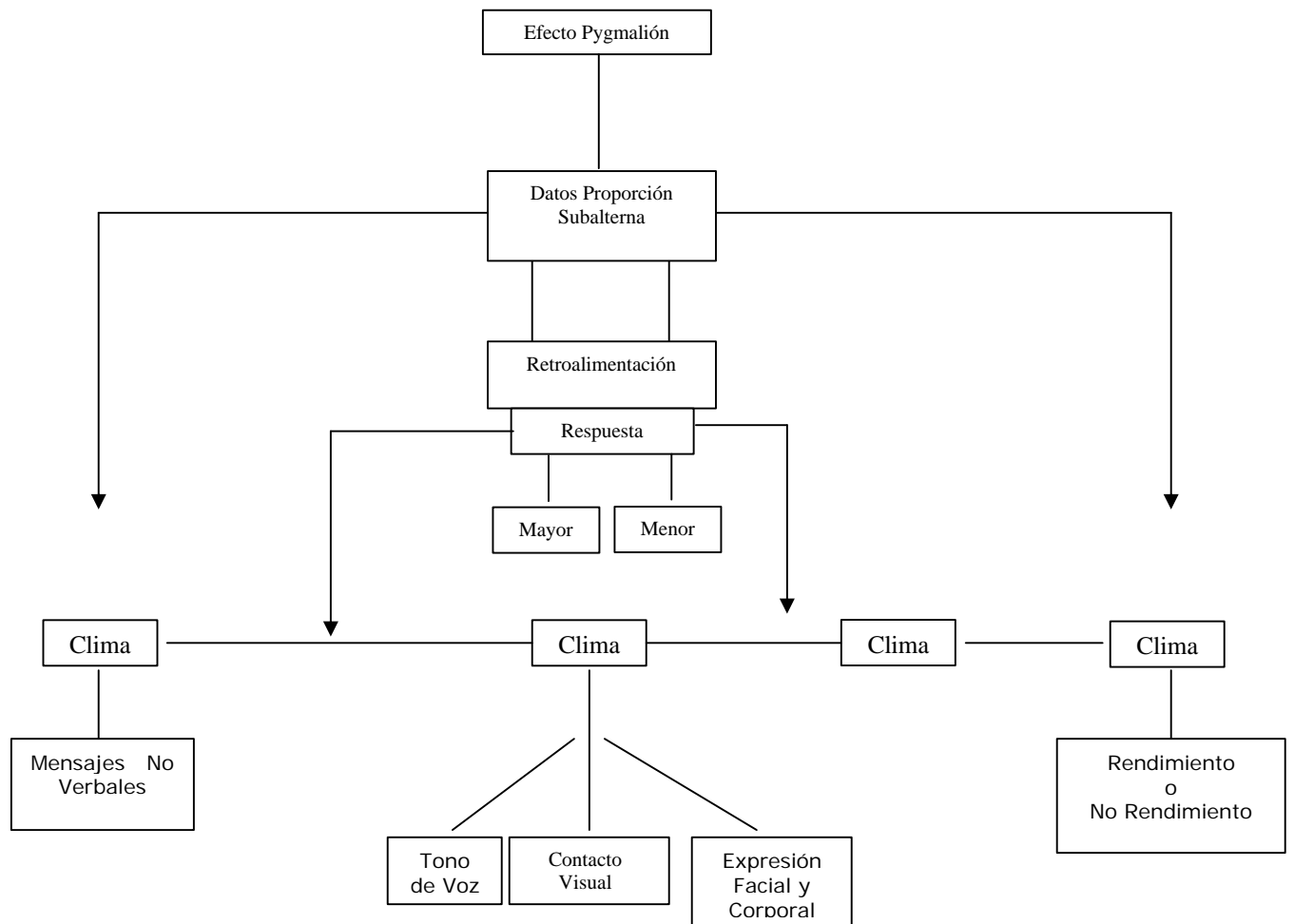
Esto hace referencia a un proceso específico de comunicación y a una clasificación.

- Comunicación liminal.
- Comunicación Subliminal

Todo esto alude a que en la comunicación liminal, que es la que nos corresponde como seres humanos, ésta carga de conocimientos o una carga de actividades.

En diversas universidades de Estados Unidos, distinguidos investigadores desarrollan una teoría general de tecnocomunicación, esto se basa en el conocido Efecto Pygmalión, esto es propuesto por sociólogos y especialistas de la materia de Estados Unidos; ellos retoman lo siguiente: la comunicación subliminal es una comunicación de actitudes y la comunicación liminal es una comunicación de mensajes verbales o mensajes hablados; lo que trasciende en este aspecto es el clima en que desarrolla este proceso, esto quiere decir que si nos comunicamos con enojo, habrá carga emotiva negativa, pues se están comunicando sensaciones o impresiones adicionales de carácter, lo cual provoca efectos negativos en la conducta del individuo que recibe, acrecentamiento de la conducta o bien mejora la calidad y la productividad junto con la capacidad de realización de una persona. En Estados Unidos le llaman “Teoría de las realizaciones personales” siendo ésta una teoría psicológica.

A continuación se presenta un mapa conceptual elaborado con los datos proporcionados por (Cfr. Cruz,) retomados por el Doctor Rosental, experimento psicológico en UCLA – con el tema “Mecanismo defensivo de la Proyección”



Elaborado por Dora Luz Jiménez Nieto. Tomado del texto de Cfr. Cruz

El efecto Pygmalión, príncipe de la mitología griega y Romana, tenía por meta crear una estatua de la mujer ideal, tuvo demasiado éxito: Pigmalión se enamoró de su creación como si se tratara de una verdadera mujer, su fe en sí mismo y en su amor le trajo a la Diosa Venus, y el marfil se volvió carne, según la mitología griega.

Puedo concluir que al tocar las fibras psicológicas de todo ser humano, existe cierta influencia en el comportamiento, de acuerdo al trato que se recibe, y esto puede variar el comportamiento productivo, hasta presentar una respuesta positiva o negativa según el caso presentado, y así como Pygmalión con fe y esperanza logra que el marfil se vuelva carne, así acontece en diferentes ocasiones cuando

esperamos de los alumnos ciertas respuestas positivas, como si trasmitiéramos nuestra intención en lo que hacemos, en la mayoría de los casos se dan buenos resultados.

Es por esto que el líder debe ser un Pygmalión positivo, pues esta influencia presenta beneficios para los que crean en él, pues al hacer labor conjunta también crecerán los subalternos por la confianza depositada, interesante resulta poner en práctica todos esos elementos en el área educativa pues está necesitando un rompimiento de paradigmas; como ya se mencionó anteriormente nuestra educación tiene que ser vista desde otra perspectiva, desde otra lente, desde este México actual lleno de necesidades, con mexicanos que han crecido con otra cultura, avances científicos y tecnológicos, esto implica nuevas y diferentes necesidades; es por este motivo que el líder tiene que romper paradigmas y establecer una comunicación constante con sus subalternos o con sus colaboradores o con sus alumnos, ser flexible, estimular, motivar por medio de la comunicación; es una tarea constante en busca de la mejora productiva, la calidad de trabajo realizando cualidades, estableciendo prioridades sin perder de vista el objetivo educativo.

Con esto quiero decir que el maestro necesita de un cambio de actitud; sin importar la nacionalidad, tiene la noble misión de establecer una comunicación con calidad; es decir una educación informativa que trasmita o facilite datos, y una educación formativa que trasmita actitudes, todo universo, todo simultáneo, sin separarla, de tal manera que se establezca el desarrollo de la calidad personal.

## **2.6 Cultura de Servicio en Calidad Educativa**

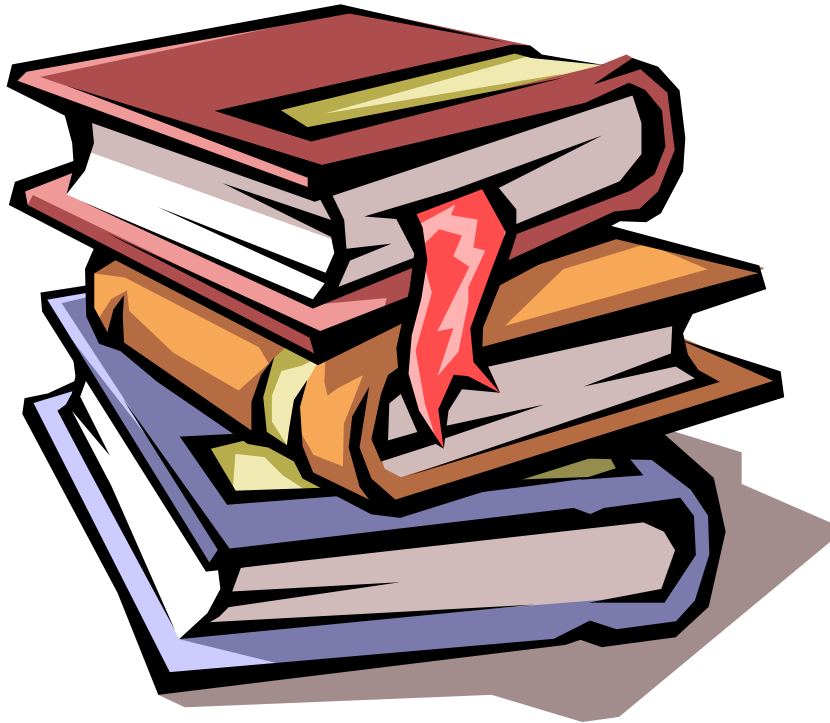
Para que exista calidad educativa tendríamos que ver el servicio como una verdadera vocación, buscar la excelencia, dar más de lo que nos solicita el cliente; es disfrutar con lo que se hace, interpretar el compromiso y la misión, la responsabilidad que da la misión histórica.

Para que exista calidad total, primero debe haber realización personal, de hecho esta es la vocación por excelencia, es como la entrega de valores, como la dimensión humana, que es ese disfrute de hacerlo bien con gusto, con emoción, con apasionamiento.

El que vive para servir se sirve en el vivir, el que agrega el valor del servicio a su vida, agrega vida a sus días y agrega realización humana a su misión de servicios. La excelencia y la calidad total se nutren de la realización, de la autosatisfacción, porque nadie puede dar lo que no tiene, y para dar calidad se necesita dar satisfacción y para dar satisfacción se necesita estar satisfecho y realizado con lo que se hace. (Cruz:186)

La persona que disfruta con lo que hace trabajando, es la persona que está plena en su vida, pues al sentir esta satisfacción personal vinculada con su aspecto vida personal, es que se sabe valorar y sabe valorar a los demás y siente satisfacción por todo lo que hace.

La exposición y apropiación de los aportes teóricos en estos dos capítulos me permitieron diseñar una propuesta, basada en la planeación estratégica, que desde el lugar que ocupó en el proceso educativo en mi institución, permite hacer una proyección de mejora en el servicio que presto en el sector público, la cual se desarrolla en el siguiente capítulo.



**Proyecto Institucional  
para Elevar la Calidad  
de la Educación  
En el Colegio de Bachilleres Plantel No. 9**



### **CAPITULO 3.**

## **EL PROYECTO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES**

### **Introducción.**

En el marco del incremento de la matrícula en el sistema educativo nacional y la presión que ésta ejercía hacia el nivel de educación media superior, el Gobierno Federal creó mediante Decreto Presidencial el Colegio de Bachilleres, el 19 de septiembre de 1973, como organismo descentralizado del Estado, con sede en la Ciudad de México. En ese contexto y con la finalidad de atender la problemática educativa imperante en el Estado de Chihuahua, el Colegio inició sus actividades en la capital de ese Estado, con tres recintos educativos; cinco meses más tarde, en febrero de 1974, se establecieron en la Ciudad de México cinco planteles.

Con la creación del Colegio se estimaba que aumentarían las oportunidades educativas y las opciones laborales, debido al modelo educativo de esta institución que caracteriza por ser propedéutica y terminal, ya que al egresado se le expide un certificado de bachillerato como antecedente escolar de educación y un diploma que le acredita una capacitación para el trabajo.

Para 1976, se inició la modalidad abierta en los primeros cinco planteles, y en 1977 se contemplaba la posibilidad de establecer nuevos planteles, dando por resultado que en ese mismo año se abrió el plantel seis y para 1978 los planteles del siete al dieciséis. Con base en la demanda la proyección era contar con 25 planteles, sin embargo, por problemas presupuestales no fue posible, y en 1985 sumaron a veinte planteles.

Los proyectos que se trabajan en los diferentes planteles educativos forman parte del proyecto Institucional del Colegio de Bachilleres, que tiene la tarea de llevar a cabo la propuesta Nacional para la Educación Media Superior, según lo menciona el Art.

26. En este sentido, el Proyecto Escolar es un medio para transformar nuestro plantel, a través de proyectos de investigación e innovación para “La Gestión en las Instituciones Educativas”.

En la actualidad existe un compromiso de ofrecer una educación con calidad, en la cual cada uno de los actores debe asumir la responsabilidad que le corresponde como padres de familia, alumnos, profesores e institución educativa.

El plantel 09 Aragón es una institución educativa comprometida con todos los proyectos institucionales, se han realizado ejercicios de planeación en los cuales se establece quiénes somos, cómo funcionamos y los logros tenidos a través de nuestras generaciones de egresados. Sin embargo, se reconoce que existe la posibilidad de mejorar algunos aspectos, como son:

El tránsito e ingreso al plantel por parte de los alumnos,

La actualización y capacitación de los docentes,

Renovar día a día el compromiso de la institución con todos su trabajadores.

De tal forma que se hace necesario resolver estas necesidades en la puesta en marcha del proyecto institucional, con la finalidad de diseñar una estrategia que guíe el trabajo en forma sistemática y tenga como resultado la mejora en la calidad de la educación.

### **3.2. ¿Qué es el Proyecto Escolar Institucional?**

En la actualidad la función del maestro y las necesidades de las instituciones obligan a que diseñe estrategias de innovación e intervención educativa, así “El proyecto es una intención, un proceso racional expresado en un conjunto de especificaciones, diagramas, esquemas ( . . . ) donde se pretende estructurar o configurar un conjunto de propósitos ( . . . ) Vendrá condicionado por la carga pedagógica que le atribuye ( . . . ) hay que posibilitar cualquier cambio”. **(Barbera,1989,:45)** incluir en la bibliografía

En la elaboración del proyecto es necesario que participe la comunidad educativa, padres, alumnos, y profesores; documento que deberá ser aprobado por el consejo escolar. El proyecto tiene gran importancia pues ayuda a establecer prioridades, evita divagaciones porque es un instrumento de coherencia a las acciones para coordinar las tendencias individuales y por otro lado refleja las inquietudes de la comunidad y dimensiona sus capacidades. En el marco de la elaboración del proyecto se debe:

1. Identificar y asumir los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar.
2. Establecer propósitos en los que cada docente pueda aportar sus ideas para modificar la realidad con miras al futuro.
3. Aprovechar al máximo los recursos.
4. Diseñar acciones específicas para la solución de problemas educativos.
5. Llevar un seguimiento y evaluación permanente de las actividades realizadas.
6. Informar a la comunidad educativa de los avances y obstáculos del proyecto.

Es decir, para el trabajo con base en el proyecto se hace necesario contar con antecedentes y el conocimiento de la realidad educativa del plantel en cuestión; de tal forma que se puedan establecer las necesidades y problemas que le atañen para poder hacer una proyección a futuro en la cual se destaquen las estrategias que conduzcan a la solución de los problemas, y en este sentido se deben establecer la visión y la misión del plantel.

### **Visión del Colegio de Bachilleres 09 Aragón**

El colegio de Bachilleres tiene una orientación filosófica basada en el desarrollo integral del individuo como ser social de acuerdo a los requerimientos actuales.

### **Misión**

Que los estudiantes adquieran y desarrollen hábitos de estudios, habilidades, capacidades y destrezas educativas que le permita ser competitivo (a) en el mundo actual.

### **3.3 Diagnóstico realizado en Colegio de Bachilleres 09 Aragón**

Desde mi práctica educativa y con base en mi experiencia consideré necesario realizar un diagnóstico para poder establecer las prioridades a resolver en mi quehacer educativo. Para el diagnóstico se diseñaron diversos instrumentos que permitieran recoger la información necesaria sobre los diversos actores de la comunidad educativa; se utilizaron los exámenes aplicados a los estudiantes, (Anexo I), una encuesta aplicada a padres de familia, alumnos, profesores, Directivos, Jefes de materia, área académica y administrativa del colegio de Bachilleres plantel 09 Aragón, es decir a todos los corresponsales de la tarea educativa.

Para realizar el diagnóstico y detectar de manera precisa la problemática se diseñaron cuestionarios que se aplicaron a 50 padres de familia, 40 alumnos, 8 jefes de materia, 2 directivos, 9 profesores y se entrevistó al área de orientación escolar; sobre aspectos educativos que se relacionan de manera particular con el desempeño escolar de los estudiantes.

Con base en la información obtenida a través de la encuesta, 50% de los padres de familia consideran que la educación que reciben sus hijos en el Colegio de Bachilleres plantel 9 Aragón es buena; el 48% la valora como regular y un 2% la tiene en el concepto de mala. Respecto a el trabajo del docente, el 22% manifestó que es bueno; para el 76% regular y el 2% lo considera malo. De acuerdo con esta información se puede establecer que el trabajo realizado en el centro educativo, se puede mejorar si identificamos y asumimos nuestras deficiencias, pues es importante considerar el concepto que tiene los padres de familia sobre la educación que se imparte en el plantel y el trabajo académico de los maestros.

Con base en la información recabada respecto a la actividad económica de los padres de los alumnos un 20% es empleado de alguna fábrica, 10% es empleado de gobierno, 12% es profesionista, 30% no tiene ocupación precisa y el 52% se dedica a las labores domésticas; esto para el semestre “A” refiere un perfil de empleo diverso. Para el semestre “B” también varía, y se refleja en el escenario educativo del aula.

Los padres manifestaron cierto agrado por recibir orientación durante cuatro o cinco sábados orientación para ayudar y entender a sus hijos, durante su tránsito por el nivel medio superior.

Tenemos desventaja respecto a otras instituciones de nivel medio superior, en cuanto a solicitudes de ingreso. En esta situación intervienen varios factores como la cercanía de su hogar, el pase automático, y el nivel educativo. Con base a los porcentajes la preferencia es más alta es para las preparatorias de la UNAM y la escuela del Instituto Politécnico Nacional ocupan el segundo lugar; le sigue el Colegio de Bachilleres; y, después otras Instituciones.

Nuestra población escolar está formada de la siguiente manera: los alumnos tienen una edad entre 15 años y 17 años cuando iniciaron su bachillerato en el semestre “A” y en el semestre “B entre 15 a 21 años y algunos de más edad. Esto representa ciertas ventajas en algunos casos, son bastante responsables y en otros les cuesta trabajo por que dejaron de estudiar o porque tienen problemas de conducta fuertes y sin hábitos de estudios. (Ver Anexo 2)

Los alumnos expresaron que durante su formación en la secundaria, el 64% fueron alumnos regulares y el 16% adeudaron materias; entre las materias que más trabajo les costaron fueron matemáticas y química. Lo cual quiere decir que la institución tiene que poner especial interés en estas materias, sin embargo, aunque las matemáticas se les dificultan sienten afinidad por ellas y así por las siguientes materias, Español, Inglés, Física, Cívica y Ética; solo el 2% manifestó que tienen

afinidad y gusto por todas las materias. Solamente 12% de los estudiantes manifiestan gusto Cívica y Ética, posiblemente esta sea la razón por la que en actualidad tengamos bastantes casos de problemas de conducta en algunos grupos. Esta materia se imparte en la educación secundaria, y de acuerdo con la información obtenida el 86% de los estudiantes no tuvo problemas de conducta en relación al 14% que si los tuvo .

Los alumnos que contestaron la encuesta del semestre “A” , en su mayoría tuvieron pocos aciertos (entre 40 y 50) para el semestre “B” la situación es mejor (entre 40 y 80; algunos 94). El 82 %, que representa la mayor parte de alumnos son de nuevo ingreso, contamos con un 18% de estudiantes que están recursando.

La información recabada sobre los hábitos de estudio y el gusto por la lectura arroja que el 40% tiene buenos hábitos de estudio, el 38% los califican como regulares y el 2% como malos. Es importante destacar que un 20% no respondió esta pregunta.

En cuanto a hábitos logrados por parte de la institución estamos de la siguiente manera: el 30% de alumnos tiene hábitos de estudio de 1 a 6 horas diarias y un 30% de dos horas, otros de 6% de cuatro horas y 12% de 3 horas y 2% cero horas de estudio. Con base en la información habrá que redoblar esfuerzos tratando de impactar a más alumnos con los proyectos Institucionales. En cuanto a hábitos de lectura los logros son: 38% tiene hábitos de lectura el 16% no y 22% pocos leen y de esto el tipo de lectura es la siguiente 42% lee libros, 30% son revista como cómics, t.v. novelas, revistas que representan cierta afinidad a su edad solo 10% son revista de divulgación científica, el 2% lee periódico y 6% hace lectura de ciencia ficción.

Nuestros alumnos ocupan su tiempo libre de la siguiente manera: 24% actividades deportivas, 20% oír música, 10% ver televisión, 16% otras actividades, 4% internet, 4% descansar, 2% a leer por gusto y por hábito y lo alarmante 0% por gusto en la escritura.

A la mayor parte de alumnos les agrada su plantel educativo, las razones entre los que se encuentran el espacio, sus amistades, lo que aprenden, las actividades que se realizan. Les agrada como les enseñan sus maestros 80% y el 8% no, el 12% se abstuvieron de responder. La materia favorita es ciencias sociales, expresaron que se les facilita como la trabajan, sin embargo, la materia que representa mayor dificultad es química 58%, matemáticas 18% e inglés 18%.

De estas materias manifestaron que les cuestan trabajo porque no tiene las bases necesarias y la materia que desde su punto de vista se les facilita es TLR, porque sienten identificación con los ejercicios que realizan sin embargo, cuando los alumnos dentro de los salones les cuesta trabajo leer con fluidez, expresando sus ideas.

Dentro de las relaciones interpersonales el 48% manifestó que se llevan bien con sus compañeros por las siguientes razones: Se identifican con ellos, tienen buena comunicación y el 52% se abstuvieron lo que me hace pensar que en cierto modo se pudiera relacionar con actividades grupales.

Los alumnos no están tomando cursos sabatinos y si les agradaría que todos los maestros fueran más estrictos, que se aplicará más la norma en los problemas que se presenta, es posible que esto se deba a que no se toman acuerdos colegiados con respecto a problemas que se presentan. (Ver anexo 3)

También se tiene que insistir en la cultura de asesoría, pues en su mayoría los alumnos asisten poco a las diversas jefaturas de materia los resultados obtenidos son los siguientes 48% no, 18% si, poco 8% y los demás se abstuvieron de contestar.

En nuestro centro de trabajo durante el semestre hay diversas actividades de: cultura, ciencia y tecnología, orientación sexual; todos con el firma propósito de fortalecer los contenidos programáticos y orientar a los alumnos en problemas de

adición y sexualidad. Algunos temas presentados durante el semestre 2004 "A" fueron los siguiente: Mares de México, SIDA, Telefonía Celular, Matemáticas, Astrología, Vacunación, Drogadicción, Obras de Teatro (Niños Maltratados), Música de Trova. El 90% de alumnos acudió por lo menos de 1 a 2 de estas actividades, la mayor de las cuales se presentaron en alguna de las dos audiovisuales del plantel, el evento que mas les gusto fue la música de trova, por su mensaje de los eventos presenciados lo que más les disgusta es: ruido 4%, falta de lugares 2%, no respondieron el 6%, y nada 88%.

Proponen para mejorar el servicio ser más estrictos en los problemas de conducta sobre los servicios que presta el área parescolar manifestaron desconocer las actividades que se desarrollan, lo que me hace pena que cuando se les den los trípticos informativos no los leen, los respuestas quedaron de esta forma: 92% con 8% abstención y 94% manifestaron les interesa tener más información ellos proponen más difusión de estas actividades.

De los servicios que se presta en la biblioteca consideran el servicio bastante bueno, 690% consulta libros , 14% revista de divulgación científica y 12% solcito el servicio de fotocopiado y sólo 8% el préstamo a domicilio el 66% no solicita préstamo domiciliar por semana. Dicen les gustaría contar con mayor acervo.

Siento que posiblemente si los profesores cuenta con relación de acervo y cantidad de cada ejemplar en la biblioteca o en las distinta jefaturas de materia, se pueden programar actividades y trabajos de investigación para que los alumnos con los materiales existentes y complementarlo con otros materiales investigando en otras fuentes.

Del servicio medico expresaron haber acudido al menos 1 vez al mes, proponer para mejorar el servicio más medicamento y más información como conferencias de enteres propio, sexualidad, enfermedades por transmisión sexual.



En entrevista con el médico escolar resultó que los alumnos acuden por medicamento para dolor de cabeza y preguntas sobre anticonceptivos, por lo que sabemos que por su edad y la falta de información en sus hogares, el único lugar donde se les orienta es en la escuela. Es aquí donde surge la necesidad de mas propuesta para orientar a los padres dentro de éstos aspectos y la urgente necesidad a nivel general sobre formación de valores en cierto al respecto a su persona y al cuidado de su cuerpo.

A la mayor parte de los alumnos les agrada su plantel, entre las razones que expresaron es que se sienten a gusto, la mayoría de los 37 alumnos entrevistados expresaron que les agrada como trabajan sus maestros, dicen que les explican bien, su materia favorita es ciencias sociales, les agrada como la han trabajado, las materias que más trabajo les cuesta es: Química, matemáticas e Inglés y les agradaría que la disciplina fuera más estricta, poco asisten a asesoría a las jefaturas de materia, les agradaron todos los eventos culturales a los que asistieron, y para mejorar el servicio ellos proponen que haya más disciplina, y campaña de hábitos para que los sanitarios de los alumnos estén con mejor servicio, así mismo proponen mayor difusión de actividades de el área paraescolar, asisten poco a la biblioteca, lo que más consultan son libros, poco asisten al servicio médico, si acuden a la tienda escolar y allí compran material diverso, sus hábitos de estudio, en promedio según una auto evaluación, (Mediante entrevista) se consideran en su mayoría con un promedio de 8 de calificación, así mismo observan ser alumnos de buena conducta sin embargo, un punto que si es preocupante con respecto a las exposiciones que se montan en las mamparas en el interior del edificio "A" adentro del mismo plantel.

Nadie de los entrevistados recordó haberlas observado, por lo que se tiene que buscar alternativas, de actividades alternas para aprovechar estos murales, en el tiempo en que hay exposición.

Proponen que haya pláticas sobre el servicio de control escolar. Es necesario mayor difusión, dentro de las actividades culturales propuestas están las siguientes:

Exposición de pintura, más exhibición de trabajos de danza, más obras de teatro y sus propuestas para mejorar el servicio educativo: son Permanencia del Docente al límite de tiempo dentro del salón de clase, trabajo dinámico y dentro de lo que corresponde a la seguridad les gustaría que la hubiera de manera constante; dentro y fuera del plantel.

De la entrevista realizada a 8 Jefes de Materia se explica lo siguiente:

Los ocho dijeron que los profesores en junta de academia expresaron que los problemas en común son indisciplina, falta de interés, falta de motivación, apatía, ausentismo y falta de compromiso de parte de los alumnos.

Se les preguntó que materia presenta mayor índice de reprobados, varía el dato Geografía, Matemáticas (Aritmética y Álgebra), Química, Física, posiblemente a problemas con la lectura y la falta de aplicación a su vida cotidiana, formación que ya el alumno trae, las propuestas por parte de los profesores para resolver este tipo de problemas: fomento a la lectura, asesoría, atención personalizada, círculos de estudio, insisto en un programa alterno sabatino para resolver este tipo de problemas.

Dentro de las materias que menos índice de reprobación están las siguientes: Antropología y Sociología, Filosofía II, Ecología, Literatura, Física III, Estadística Descriptiva, Química III y lo atribuyen a que: Ecología se visualiza y existe relación con su vida cotidiana, Física.- Ya existe hábitos de estudio, que rompen su indiferencia y prejuicios, Literatura.- Al entusiasmo y motivación por parte de los maestros de la academia, Filosofía.- Es una materia interesante por la forma de cómo esta estructurado el programa, Química.- Tiene la base necesaria para comprender los aspectos de contenido que manejan los programas, Antropología y Sociología.- Los motivan las practicas de campo e investigación.

Dentro de los proyectos institucionales que se manejaron en cada una de las academias durante este semestre tenemos los siguientes: Practicas Educativas en sus tres líneas, programa para una formación pertinente, Intervención pedagógica, piloteo de reactivos y Tutorías para 5° y 6°

El objetivo de cada uno de ellos fue: Alcanzar los objetivos de los planes y programas del nivel medio superior, incrementar el índice de aprobación y egreso, incrementar la eficiencia terminal, aplicación de estrategias didácticas, para mejorar la labor docente.

La mayor parte de los profesores, de las diferentes academias y trabajando diferentes semestres con diferente proyecto. En difusión científica y cultural las aportaciones académicas participaron durante el semestre 2004 "A" son los siguientes:

<b>Titulo del evento</b>	<b>Relacionado con las Sigüientes materias</b>	<b>No. De Asistentes</b>	<b>Semestre</b>
Leamos la ciencia para todos	Geografía	60	3 semestre
	Biología	60	4 semestre
	Química	62	2 semestre
Asteroides	Física I	60	1 semestre
Formación del Universo	Física y Geografía	45	1 semestre
Refrigeración	Física II	70	2 semestre
Telefonía	Física III	50	3 semestre
Ceremonia cívica	Historia	200	Diversos semestres
Poesía Rebelde de América	T.L.R.	100	1 semestre
Lectura de Cuentos	Literatura I y II	120	3 y 4 semestre
Concurso de Oratoria	Diversas Materias	60	Diversas Materias
Campaña contra el tabaco	T.A.C. II	56	6 semestre

Dentro de los exámenes tenemos lo siguiente: dos tipos de examen, 1 al finalizar el semestre y son aproximadamente 20 alumnos por academia que se logran recuperar; a medio semestre (el de acreditación especial) aproximadamente entre 15 y 18 alumnos logran su acreditación.

La propuesta para mejorar el servicio según lo expresan los Jefes de materia es: Conciencia sobre la vocación docente, estar actualizado de manera permanente, mayor participación por parte de los docentes para los proyectos institucionales, mayor comunicación entre todos los actores y responsables de la prestación del servicio y cumplimiento con el horario.

De acuerdo a la entrevista realizada entre las diferentes Jefes de Materia, de las distintas academias: Filosofía, Física, Química, Cecat, Biología, Historia, Taller de Lectura y Redacción, ellos expresaron que sostienen una buena relación laboral en beneficio del trabajo que realizan; que es realizar actividades administrativas referente a propuestas, horarios de clase, asistir a cursos, coordinar las juntas colegiadas con los profesores con de la misma academia para fortalecer las experiencia educativa, tomar acuerdos, y establecer los criterios de evaluación.

La mayor parte de ellos coincidieron en que uno de los problemas administrativos que enfrentan con regularidad con respecto a los profesores es la entrega extemporánea de calificaciones parciales, en algunos casos, y de las materias que mayor índice de reprobación son las siguientes: Geografía, Matemáticas (Álgebra y Aritmética) Esem e Historia, Física I y II, Métodos de Investigación II, Taller de Lectura y Redacción I, Química, existen diferentes factores entre lo que se puede mencionar, la falta de compromiso de los estudiantes, la propia formación que trae de cada una de las materias, el fomento a la lectura.

En cambio, también hay materias que tienen un menor índice de reprobación como: Antropología y Sociología, Filosofía, Ecología, Química III, Literatura, Estadística

Descriptiva. A partir de estos elementos se concluye que es porque en la mayor parte de los casos el alumno tiene bases, hábitos de estudio, (participación de algunos profesores en los proyectos Institucionales), agrado por la estructura de la materia, y por la forma en que les es impartida se les despierta el interés.

La Institución brinda las herramientas necesarias a sus alumnos buscando elevar la educación media imparte y de acuerdo a los planes y programas de nivel medio superior, para ello se desarrollan proyectos institucionales tales como: Prácticas educativas en sus tres líneas, programa para una formación pertinente, investigación pedagógica, todos estos elementos han servido para mejorar el índice de aprobación y de egreso. Además el plantel cuenta con una serie de actividades, para fortalecer los aspectos académicos cívicos y culturales de los alumnos.

En lo referente a las problemáticas que presentan los alumnos se solicita a los profesores el apoyo de proyectos como son los siguientes: Programa de formación pertinente y estrategias didáctica alternativa, es solo parte de varios proyectos institucionales para elevar la calidad educativa del Colegio de Bachilleres.

El trabajo de investigación es el que le ocasiona al alumno(a) seria dificultad, pues le cuesta identificar el limite, en la actualidad en el plantel se dio un taller sobre este punto para tratar de orientar a los profesores sobre cómo solicitar los trabajos de investigación.

La lectura es un apoyo para todas las materias, pues cada profesor siente la necesidad de que sus alumnos comprendan lo que leen; y que además esta lectura tenga calidad, es decir, nivel analógico, interpretativo e inferencia, ellos expresan que falta compromiso en sus alumnos para asumir su papel, esto en 35% de los alumnos.

Del servicio que presta la tienda escolar en cuanto a la venta de materiales es: 86% bueno, 10% deficiente y 4% excelente el materia que esta a la venta es variado, fascículos, módulos, compendios, guías, practicas, materia de proyectos, cuadernos

de habilidades y estrategias para solución de problemas, composición escrita y comprende tus textos.

Para mejorar el servicio los alumnos sugieren ampliar más el material de apoyo.

Hábitos : los alumnos expresaron tener buenos hábitos y hacer buen uso de botes para basura, respeta pasillos y escalones, sin embargo los pisos de las aulas dicen lo contrario, los trabajadores manuales comentan que tienen que despegar chicles constantemente de los pisos y en cuanto a los hábitos de estudio el 68% considera que emplear un buen numero de horas en sus hábitos el 20% regular , 6% excelente y 4% no tiene hábitos de estudio.

Sobre cuidado de sanitarios 90% buen cuidado, 6% excelente, 4% dificultades y sin embargo, todos los alumno se quejan del mal uso que se les da.

Sobre las exposiciones si observan los alumnos que se ponen, poco no recuerdan de que temas tratan.

Lo que quiere decir que la información no es analizada desde ningún ángulo por parte de los alumnos, tampoco saben como funciona control escolar piden más información a pesar de que al inicio del curso se les reparte folletos.

Proponen para mejorar el servicio en general más actividades culturales, seguridad dentro y fuera de la escuela y trabajo más dinámico de parte de los profesores.

Los profesores expresan que la comprensión lectora es un apoyo durante sus sesiones de clase. Durante este semestre califican la comprensión lectora de sus alumnos como: un 60% deficiente y 40% como buena. Los alumnos presentaron durante la comprensión lectora como: Calidad de lectura 10% , Nivel analógico 20%, Nivel Interpretativo 10%, Nivel Inferencial 60%, le atribuyen a que se guían por la iconografía.

El proyecto personal de sus alumnos le desconoce en un 80% los profesores. Sus alumnos utilizan poco los medios electrónicos, y solo para presentación de Tareas el 50% y trabajos de investigación el 50%.

El compromiso del alumno con el curso es de 60 %, el comportamiento del grupo en cuanto a conducta es: Bueno para los grupos 238, 240, 232, 337, 142; Regular 131, 133, 141, 132 y Malo para el 332, 134.

De los problemas que se le presentaron con respecto a los hábitos y valores, saben sus alumnos respetar a sus compañeros, son tolerantes, logran unidad del trabajo en equipo, existe equidad es: Al principio les cuesta trabajo ya que no se conocen algunos alumnos, se llevan pesado de tal manera que se faltan al respeto, sin embargo, al final logran equidad, en algunos casos

Los problemas detectados en sus clases; de acuerdo al orden de importancia son: poco interés, no entregan tareas, inasistencia, apatía y otros problemas como: familiares y los propios de la adolescencia prevalecen en algunos alumnos para que desatiendan las clases.

De las deficiencias observadas como flojera, poco interés, apatía por parte de los alumnos.

Los maestros sugieren lo siguiente: para mejorar la calidad educativa de acuerdo al programa de su materia: Ayudarlos aunque sea platicando acerca de sus problemas, escuchándolos y animándolos a que la escuela les pude servir para superar muchas cosas

Desde mi punto de vista que expresen índices y parte de los contenidos del programa sean trabajados con dinamismo, involucrando más en las participaciones, elaboración de materiales.

El objetivo primordial en el semestre 2004 "A", como parte del ejercicio de su administración en el plantel fue: La seguridad, Mejorar los Resultados Académicos más permanencias de los profesores frente a grupo.

Manifestaron no estar satisfechos con los resultado obtenidos durante este semestre porque no se lograron todas las metas. De acuerdo con los objetivos propuestos de una educación con calidad en el semestre transcurrido los cuáles logros se superaron del semestre 2003 "B"son: La aprobación mejoró y se superó la meta, no así la permanencia de algunos alumnos

Durante el semestre 2004 "B", se conservaron en un 60% en buen estado los salones, muebles, pizarrones, materiales didácticos. Para la medida posible y solución para este tipo de situaciones (desperfecto o accidentes) en diversos materiales durante el semestre es necesario realizar una campaña para concienciar a los alumnos para la conservación del mobiliario. Se realiza limpieza profunda cada enter-semestre y semi-profunda durante el semestre

Existe un ambiente de cordialidad entre personal administrativo y académicos, con metas comunes, buscando hacer las tareas con profesionalismo y eficacia en todas las actividades se planean de manera conjunta sectorialmente

En casos de observar cierta problemática en la relaciones humanas y que esto afectara las actividades laborales será la propuesta en algunos casos de este tipo se han resuelto mediante el diálogo para evitar afectar las labores.

Los aspecto considero para el diagnóstico inicial de cada uno de los semestres según los resultados del anterior: Para el diagnostico inicial los profesores en su mayoría deben explorar conocimientos previos y actitudes. El plantel recibe recursos del área de Programación y presupuesto.



Las necesidades iniciales al principio del semestre serán solucionadas de acuerdo a lo planeado y por orden de urgencia y en que porcentaje del 3% comparativamente con otras semestres, ha disminuido o se ha incrementado el índice de reprobación de materias en Matemáticas y Química se ha incrementado

Del total de alumnos el 12% tiene la necesidad de recursar materias y presente este tipo de situación a que un buen numero de estudiantes trabaja y no puede asistir a las primeras horas del T.V. Se cree que se pueda bajar el alto índice de reprobación mediante el fortalecimiento del trabajo en las academias.

El plantel cuenta con los recursos técnicos y de apoyo de: Las Jefaturas, Sala informática y La biblioteca.

### 3.4 Fortalezas y Debilidades Observadas desde mi Practica Docente

Con base en las observaciones y en el diagnóstico obtenido ya expuesto pude establecer las fortalezas y debilidades de mi centro de trabajo.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha disminuido los problemas de disciplina al interior del plantel.</li> <li>- Trabajo en equipo al interior de las academias.</li> <li>- Responsabilidad en el cumplimiento de los programas para Nivel Medio Superior.</li> <li>- Directivos por resolver los problemas que se presentan en el plantel.</li> <li>- Rendimiento escolar de los alumnos.</li> <li>- Espacios para montar exposiciones, dar pláticas conferencias,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe en los alumnos una cultura de respeto por el inmueble, limpieza y cuidado de mobiliario y sanitarios.</li> <li>- Insuficiente apoyo sobre como orientar a los alumnos para comportamientos adecuados a su edad.</li> <li>- Problemas de conducta fuertes dentro de alumnos salones de clase.</li> <li>- No existen programas para orientar a los padres sobre algunos acciones para que apoyen a sus hijos.</li> </ul>

<p>presentación de obras de teatro al aire libre o en audiovisual según se requiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos culturales o de tipo científicos para fortalecer los contenidos académicos y tratar de prevenir en los alumnos enfermedades y adicciones.</li> <li>- Actualización constante para los profesores por parte de la institución.</li> <li>- Platicas para el uso de recursos con los que cuenta el plantel.</li> <li>- Convenios con diversas instituciones para fortalecer contenidos académicos como OCESA.</li> <li>- Elaboración de trípticos informativos sobre diversas áreas y servicios de uso común.</li> <li>- Mejores resultados académicos.</li> <li>- Beca par alumnos destacados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descuidos de algunos padres de familia hacia sus hijos.</li> <li>- Apatía en algunos alumnos (a)</li> <li>- Inasistencia y deserción escolares algunos caso (problemas económicos)</li> <li>- Bajas calificaciones en ciertos casos</li> <li>- Ingresos de alumnos con dos, tres, cuatro que dejaron de estudiar esto presentan en su mejoría problemas de conducta.</li> <li>- Falta de cumplimiento en algunos alumnos en tareas y responsabilidades escolares.</li> <li>- Conductas inadecuadas de respecto a los profesores por parte de los alumnos en el aula.</li> <li>- Rezago educativo.</li> <li>- Desintegración familiar.</li> <li>- Falta de hábitos de estudio.</li> <li>- Una buena formación básica, para realizar trabajos de investigación.</li> <li>- En algunos casos falta compromiso de los padres para supervisar asistencia de su hijo(a) y trabajos escolares.</li> <li>- Problemas de comprensión lectura, que les permita sentir el apoyo par alas demás materias.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3.5 Propuesta para Mejorar la calidad Educativa en el Plantel 09 Aragón.**

Gracias a la información que aporta el diagnóstico es necesario implementar cursos sabatinos para orientar a algunos padres que requieran información de cómo guiar a sus hijos para conseguir la meta propuesta, también existe la necesidad de fortalecer, mediante la implementación de cursos propedéuticos para los alumnos de primer ingreso que hayan obtenido un promedio bajo, sobre la media regular en el examen de selección aplicado por el CENEVAL.

Esto es considerado desde diferente perspectiva primero aplicación de un examen diagnóstico sobre contenido específico de cada asignatura antes del inicio de semestre y de acuerdo con el resultado formar 2 o 3 grupos sabatinos alternos al semestre y al finalizar aplicar un examen de contenido para comprobar en que medida se superaron las deficiencias, por otro lado también resulta necesario establecer un programa específico y obligatorio sobre varios aspectos para alumnos que presentan problemas de conducta. Esto implica diseñar un proyecto permanente a través del cual se atiendan las necesidades y problemas que de manera constante se enfrentan en el plantel.

La propuesta para mejorar, íntegramente el servicio educativo del plantel requiere que los profesores sean consistentes y sistemáticos en sus funciones. La opinión que tienen de la desprofesionalización académica es que es necesario reformar la carrera académica de los docentes para impactar en la profesionalización.

Es importante destacar que cada semestre la autoridad educativa del plantel busca implementar mejores medidas de seguridad para alumnos y profesores, así como elevar el índice de aprobación y fortalecer el trabajo en equipo en las academias y la permanencia del profesor dentro de los grupos.

Además el plantel cuenta con una buena infraestructura que le premia los alumnos hacer sus prácticas de laboratorio, consultas, 2 salas informativa, dos audiovisuales,

uno para conferencias y otra para actividades artísticas, danza, teatro, cubículo de orientadores, tienda escolar, área administrativa. Todo esto buscando prestar un buen servicio sin embargo el plantel desea superarse día a día el servicio que presta a la comunidad educativa en busca de calidad.

Sustentado en el cuerpo de este trabajo se expone a continuación el Plan de Trabajo de esta propuesta.



objetivos educativos.	<p>alumno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un acercamiento de los problemas y situaciones de cada alumno.</li> <li>- Problemas relacionados con: Falta de motivación ante el estudio, dificultad para la integración y relación con sus compañeros, problemas familiares canalizándolos al depto. de orientación.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta con tutores de 6° semestre. Septiembre 8-9</li> <li>- Reunión de Tutores. Septiembre 20-21.</li> <li>- Junta con padres de familia. Septiembre 29-30</li> <li>- Reunión de tutores. Enero 7 2005, 11 AM y 17 PM</li> </ul>	<p>Perfil académico de grupo.</p> <p>Entrega de primera evaluación parcial.</p> <p>Información de situación académica.</p> <p>Información de resultados y experiencias y entrega de constancias</p>
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Plan de Trabajo Semestral 2004-B

Objetivo General del Proyecto: Que se Incremente el índice de egresos tomando como apoyo los proyectos Institucionales: Formación Pertinente, Intervención Pedagógica, Conceptuario, Estrategias Didácticas Alternativas, Tutorías. (CEPAC)  
 Ámbito: Organización y Funcionamiento de la Escuela.

<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
Darle continuidad a la profundización del conocimiento de los propósitos educativos, enfoques contenidos y actividades didácticas propias de cada signatura para el bachillerato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos tomados en cada junta de academia.</li> <li>- Análisis</li> <li>- Enfoques educativos.</li> <li>- Participación en los diferentes proyectos.</li> <li>- Diagnostico.</li> </ul>	Director. Subdirector. Jefaturas de materia.  Todos los maestros.  Maestros  Jefe de materia.	Primera semana de agosto.  Fines de Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias fotostáticas.</li> <li>- Programas.</li> <li>- Minuta</li> <li>- Hojas de rotafolio</li> <li>- Sala audiovisual</li> <li>- Cañón para proyectar imágenes.</li> </ul>
Entrega de Horarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de indicadores y resultados anteriores.</li> <li>- 1 vez por mes.</li> </ul>			

<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
Intercambio de Experiencias	Café Literarios	Todos los maestros	Cada Mes	
Organización	Organización de todas las áreas.	- Responsable del Área Administrativa.	Agosto	Todo los materiales que maneja cada área.
Organización	Junta de Academia	- Responsable de Control Escolar.	Agosto	
Participación de concursos	Calavera Literaria. Oratorio. Cuentos. Asistencia a platicas informativas sobre servicio	- Responsable del Área Académica.	Octubre – Noviembre	Elaboración de diversos materiales.
		Todos los Jefes de Materia.	Diciembre	
		Área responsable: Administrativa.	Noviembre	Entrega de actas con calificaciones.
		- Colaboración Biblioteca	Noviembre	
			Agosto y Septiembre	



<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
Prevenir y concienciar a los alumnos sobre las adicciones.	- Institucionales.	- Audiovisuales.		
Conocer y promover vocación sobre biólogos marinos.	- Conferencias contra el tabaco.	- Jefes de materia.	Octubre	- Audiovisual.
Desarrollar el gusto por el teatro.	- Sobre los océanos.	- Jefa de materia biología.	Noviembre	- Cañón.
Despertar el interés por el arte.	- Obras de teatro.	- Biología.	Octubre y Noviembre	- Comentarios.
Sensibilizar y desarrollar el gusto por la investigación.	- Danza.	- Para-escolares.	Septiembre	- Audiovisual y explanada
Reflexión	- Exposición sobre el barroco.	- Para-escolares	Octubre	- Explanada del Edif. A
	- La semana de investigación científica.	- Academia de historia.	Noviembre	- Audio visuales.
	- Exposición ciencia y tecnología.	- Academias Física, Química, Biología.	Septiembre	- Entrada del Edif. A
	- Semana cultural.	- Física.	Noviembre	
	- Reflexión Filosófica.	- Academia TLR Literatura y Comunicación.	Durante el semestre	- Audio visual
		- Jefatura de Filosofía.		- Audio visual

### Plan de Trabajo Semestral 2004-B

Objetivo General del Proyecto: Que se Incremente el índice de egresos tomando como apoyo los proyectos Institucionales: Formación Pertinente, Intervención Pedagógica, Conceptuario, Estrategias Didácticas Alternativas, Tutorías. (CEPAC)  
 Ámbito: Relación entre la Escuela y la Comunidad.

<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>	<b>Observaciones</b>
Orientar a los padres de familia sobre como supervisar un buen desarrollo académico en sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta informativa con profesores.</li> <li>- Presentación del tutor ante el grupo.</li> </ul>	Coordinación Jefa de Materia de Biología		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos.</li> <li>- Audiovisual.</li> <li>- Salones.</li> <li>- Copias fotostáticas.</li> </ul>	Proyecto Tutorías
Que el alumno logre alcanzar máximo rendimiento frente a los objetivos programáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta con padres de familia.</li> <li>- Junta con tutores del 6° semestre</li> </ul>				
Abatir índice de reprobación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión de tutores</li> </ul>				
Abatir los índices de deserción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta con padres de familia</li> <li>- Reunión con tutores.</li> </ul>				

**Anexo 7 Ficha de Control**



## **Conclusiones**

Tener como marco de acción a la Planeación Estratégica en los aspectos administrativos es de vital importancia, es comprenderla como parte de la Dirección estratégica y como complemento de la Dirección Operacional, pues esto establece una guía, dirección y límite para la misión que se tenga propuesta. Esta planeación estratégica tiene que considerar aspectos como los siguientes, organización, dirección, motivación y control; buscándolo con esto el logro de una ventaja competitiva sostenible dentro de lo se tiende a considerar como base los objetivos propuestos dentro del programa empresarial.

Hablar de Calidad es hablar de una filosofía de una cultura organizacional que involucra a todos los participantes del proceso, al ofrecer productos y servicios mejores, una organización consigue la lealtad de los clientes.

Aplicar el método Deming implica el reto de propiciar y mantener un equipo estable y con un trabajo de calidad, en donde la cooperación es un elemento decisivo pues conduce a la meta. Y en este sentido no se debe olvidar que entre los retos nacionales existe la necesidad de mejorar la calidad de la educación y es este el momento, mediante la planeación estratégica se logre superar los resultados obtenidos anteriormente.

Es importante destacar que la dirección además de mantener el liderazgo tiene que lograr dar unidad al equipo y participe en la toma de decisiones; y, por otro lado tenga el propósito de elevar la calidad de la educación y la productividad en los procesos de aprendizaje, que para el ámbito educativo el punto nodal, porque se tiene que observar en el marco de los cuatro pilares básicos de la educación: Aprender a hacer, Aprender a conocer, Aprender a vivir juntos y aprender a ser, y por supuesto que Aprender a ser Creativos e Innovadores tal como lo necesita nuestra época y nuestro país.

Del Colegio de Bachilleres Plantel No. 9 Aragón podemos decir que es una Institución Joven que tiene 25 años de servir y egresar a miles de jóvenes a los con año, que dentro de sus preocupaciones ha estado mejorar la calidad educativa institucional, a través de prestar buen servicio a los estudiantes. Los proyectos Institucionales han permitido que el plantel haya avanzado, y además mantenga una perspectiva crítica que le permite seguir identificando necesidades y problemas, situación que enriquece el trabajo de la institución al ofrecer sus servicios educativos.

## Bibliografía

ALCE Tomasini, Alfredo. *Planeación Estratégica y control de Calidad*. México Ed. Grijalbo.

AGUAYO, Rafael. *El Método Deming*. Argentina, Ed. Vergara. Argentina. 1993

COLL, César. *Psicología y Círculo*. México. Paidós. Cuadernos Pedagógicos. 1992.

CRUZ Ramírez, José. *Educación y Calidad Total*. México Ed. Iberoamérica. 2° ed.

----- *Excelencia, Autoestima, Pertenencia y T. Q. M.* Colección Siglo XXI.

CROSBY, Philip B. *Hablemos de Calidad*. México. Ed. Mcgraw, 1995. 235 pp.

DEMING, W. Edwards. *Calidad y productividad. (La salida de la Crisis)*, Madrid, Ed. Días de Santos, 2da. Ed. 1989. 391 pp.

DRUKER, Peter. "Dirección y Planeación Estratégica" en RIOS Yescas, María de Lourdes. *Planeación Estratégica*. Antología. México, U. P. N. 2003.

FEIGENBAUM, Armand V. *Control Total de Calidad*. México Ed. CECOSA, 3ra. Ed. 1994, 922 pp.

GUTIERREZ, Mario. *Administrar para la Calidad (Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad)*. México, 2° Ed. 1995. 297 pp.

ISHIKAWA, Kauro. *¿Qué es el control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Colombia, Ed. Norma, 1996. 209 pp.

JACOB Cerecedo, Abigail. *Administración y Calidad 1er Semestre*. México. Ed. I.P.N. 2000, 166 pp.

JURAN Juran, Jm. *Y el Liderazgo para la Calidad*. Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1990. 363 pp.

MARIÑO, Hernando. *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. Colombia, Ed. T.M., 1993.

OLIVERA G., Kenya. *Los Grandes de la Calidad*. Ed. Mcgraw Hill. 1990. 275 pp.

SOSA Pulido, Demetrio. *Administración por Calidad*. Ed. Limusa. México.

STEBBING, Lionel. *Aseguramiento de la Calidad. El Camino a la eficiencia y la competitividad*. México. Ed. C.E.C.S.A., 1991. 226 pp.

STEINER, George A. *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial. S.A. México 1997.

WALTON, Mary. *¿Cómo Administrar con el Método Deming?* Bogotá, Ed. Norma. 1988.

## Anexos

### Anexo 2 Cuestionario a Padres de Familia

1. ¿Qué opina de la educación que actualmente esta recibiendo su hijo en el colegio?

Buena	25	Regular	24	Mala	1
-------	----	---------	----	------	---

2. ¿Cuál es la atención que reciben de parte del docente?

Buena	11	Regular	38	Mala	1
-------	----	---------	----	------	---

3. ¿Tiene su hijo hábito de la lectura?

Buena	20	Regular	19	Mala	1
-------	----	---------	----	------	---

A continuación se analiza 40 entrevistas aplicadas a los padres de los grupos 132, 134 y 141. en la primera parte necesario resulta importante como es el antecedente del alumno.

1. ¿Cuál fue su primera opción de ingreso a nivel medio superior?

Otras Instituciones	28	Colegios de Bachilleres	12
---------------------	----	-------------------------	----

2. ¿Por qué?

Diversas Razones	34	Por Convicción	6
------------------	----	----------------	---

3. ¿En qué No de opción fue solicitado el servicio del Colegio de Bachilleres?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4	3	2	6	2	2	7	2	1	2	1						2

Opción

4. ¿Coincidieron en la misma secundaria?

Ningunos (as)	40	Varios (as)	0
---------------	----	-------------	---

Turno

Matutino	14	Vespertino	15	Nocturno	1
----------	----	------------	----	----------	---

5. ¿En que año egreso?

1997	1	2000	1	2001	2	2002	5	2003	20
------	---	------	---	------	---	------	---	------	----



6. ¿Fue alumno regular en la secundaria?

Si 32 No 8

7. ¿Materias reprobadas?

Ninguna	22	Una	3	Dos	3	Tres	4	Cuatro	3	Cinco	5
---------	----	-----	---	-----	---	------	---	--------	---	-------	---

8. ¿Cuál materia(s) le costo trabajo

Ninguna	2	Español	1	Matemáticas	14
Ingles	2	Biología	1	Física	4
Química	10	Artes Plastic.	2	Historia	6
Geografía	1	Artística	1		

9. ¿Con qué materia se sintió identificado?

10. ¿Con que materia(s) se identifico?

Ninguna	1	Todas	1	Español	6
Matemáticas	5	Ingles	5	Biología	4
Física	5	Química	3	Artes Plastic.	2
Historia	2	Geografía		Artística	2
Optativa	1	Civ. y Ética	6		

11. Promedio de egreso de secundaria.

Menos de 7	6	Mas de siete	27
Mas de 8	7	Mas de 9	

11. ¿Presento algún (os) problemas de conducta durante el tiempo que curso la secundaria?

Si 7 No 43

12. ¿Motivo de ingreso al Colegio en el semestre 2004 – “A”?

No. de aciertos 40

13. Edad actual de su hijo (a)

Años	15	14	16	13	17	8	18	3	22	1
------	----	----	----	----	----	---	----	---	----	---

14. Nuevo Ingreso 47

Recursados 3

De lo anterior se concluye.

A. Alumnos expresan su preferencia por otras Instituciones por las siguientes razones tiene:

- Pase automático
- Nivel educativo
- Cercanía.

B. Los alumnos lo hacen por convicción.

C. El colegio ocupa el tercer lugar en su opción cuando llenan la solicitud.

D. La mayoría de los alumnos son recién egresados

E. En su mayoría fueron alumnos regulares en la secundaria 80%

F. El 55% no reprobó una sola materia.

G. A la mayoría le costo trabajo matemáticas 35% y química 25%

H. Con respecto a las demás materias:

- Ingles 5%
- Física 10%
- Biología 2.5%
- Español 5%
- Artes plásticas 5%
- Historia 2%
- Geografía 2.5%

I. Las materias con las que sintió afinidad son:

- Español
- Matemáticas
- Inglés

J. Su promedio de egreso en su mayoría es de :

- 6 a 6.9 – 15%
- 7 a 7.9 – 68%
- 8 a 8.9 – 17%
- 9 a 9.9

K. El 82% no presentó problemas de conducta.

L. El 100% tuvo pocos aciertos en el examen único.

M. La edad promedio del primer semestre es entre 15 y 16 años.

N. En su mayoría son de nuevo ingreso

- Ingreso 82%
- Recursadores 18%

A continuación las siguientes preguntas corresponden al servicio que presta el colegio.

17. ¿Qué opina de la educación que actualmente está recibiendo en el colegio?

Buena	21	Regular	18	Mala	1
-------	----	---------	----	------	---

18. ¿Por qué?

No lleva materias reprobadas	19	Entiende los temas	21
------------------------------	----	--------------------	----

19. Escribe una F y una M en la ocupación de tus padres

Empleado en fábrica	10
Empleado de gobierno	5
Profesionista	6
Sin ocupación precisa	15
Labores domésticas	26

21. Horas que dedica su hijo (a) diariamente para estudiar

NH	R	NH	R	NH	R	R		
0	1	3	6	4	3	2	15	
							Otras varia desde 1 hasta 6	15

22. ¿Le gusta a su hijo (a) leer.

Si	19	No	8	Poco	11
----	----	----	---	------	----

23. ¿Qué tipo de lectura?

Libros	21	Revistas	15	Periódico	1	Ciencia Ficción	3
--------	----	----------	----	-----------	---	-----------------	---

24. ¿Cuál es el pasatiempo favorito de su hijo?

Ver televisión	5	Deportes	12
Descansar	2	Lectura	1
Oír música	10	Escribir	0
Cine	0	Internet	2
Otras	8		

25. ¿Le gusta ver películas?

Comerciales	20	Educativas	2	Otras	18
-------------	----	------------	---	-------	----

26. ¿Tiene buena comunicación con su hijo (a)?

Si	38	No	0	A veces	2
----	----	----	---	---------	---

Un solo caso existe con bastante comunicación de parte del alumno hacia la Mamá y con el Papá no.

27. ¿Cuándo se le presenta alguna dificultad en su tarea, de quien recibe ayuda?

Papás	9	Hermanos	18	Otros fam	8	Nadie	9
-------	---	----------	----	-----------	---	-------	---

28. Le gustaría recibir orientación durante 4 o 5 sábados, sobre como establecer buenas relaciones con sus hijos para apoyarlos y comprenderlos mejor.

Si	26	No	10	Abstención	3	Posiblemente	1
----	----	----	----	------------	---	--------------	---

29. ¿Qué espera que su hijo(a) al egresar del colegio de Bachilleres, en aspectos educativos?

Formación con valores	12
Excelente formación académica	20
Con hábitos y técnicas de estudio	32

30. ¿Cómo esta usted dispuesto a colaborar para que nuestro servicio educativo mejore?

Asistiendo en caso de requerir su presencia en el plantel	28
Revisión periódica de materiales	29
Otra sugiera por favor	Poner uniforme hacer juntas, etc.

31. ¿Cuáles son las propuestas para mejorar la educación de su hijo (a)?

Involucrar más a los padres	14
Dar más apoyo didáctico a los alumnos	18
Maestros mejor preparados	22
Sugiera usted	

- Más atención a los alumnos (as)
- Retirar a las personas ajenas que inquietan a los alumnos del plantel.
- Realizar todo el personal del colegio padres y alumnos lo que nos corresponde.

### Anexo 3

#### Cuestionario para los Alumnos

1. ¿Qué opinas de tu plantel?

Te agrada Si ( 34 ) No ( 3 )

¿Porqué? Diversas razones

2. ¿Te agrada como te enseñan tus maestros? Si ( 33 ) No ( 3 )

Porque Enseñan bien, explican bien.

3. ¿Cuál es tu materia favorita? Ciencias Sociales Porque Se le facilita como lo trabajan

Ver (anexo 3)

TLR	ORIENT	FIS	QUIM	MAT	ING	SOC	MET	TODAS	NADA
6	2	3	3	5	5	8	2	2	1

4. ¿Cuál es la materia que te cuesta más trabajo entender? Química ( 19 ),

Matemáticas ( 9 ), Inglés ( 9 ).

5. ¿Cuál es la materia que se te facilita más? TLR ( 9 )

Quim	Ing	Fis	Mat	CD	M de I	Todas
4	4	6	4	5	3	2

¿Porqué? No les cuesta realizar los ejercicios

6. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de salón de clases? 16

\_\_\_\_\_ Escribe dos razones se identifica con ellos (as), tienen buena comunicación

7. ¿Actualmente estás tomando algún curso sabatino dentro de plantel?

\_\_\_\_\_ No ( 37 )

8. ¿ Te agradan los hábitos de disciplina que se maneja en la escuela?  
Si ( ) No ( 25 ) ¿Por qué? Les gustaría que fuera más estrictos.

9. ¿Recibes asesoría en alguna jefatura de Materia? Poco ( 4 )  
Si ( 9 ) No ( 24 ) ¿Te haz acercado? No

10. ¿Haz asistido ha eventos culturales dentro del plantel? Si ( 25 ) No ( 12)

Durante este semestre escribe los títulos de las Conferencias

Mares de México

Sida

Telefonía Celular

Matemáticas

Astrología

Vacunación

Drogadicción

Películas Si ( 33 ) No ( 4 )

¿Dónde Videoteca ( )

Audiovisual ( 37 )

Obras de teatro Si ( ) No ( )

Título Niños Maltratados

Exposiciones \_\_\_\_\_

11. ¿De los eventos presentados que te agrado El mensaje de la obra de teatro, la música de Trova

¿Qué te disgusto? Nada (31) Ruido (2) Abstención (3)

Falta de lugares (1)

¿Qué propones para mejorar el servicio? Ser más estrictos, más material

12. ¿Conoces los servicios que presta el área paraescolar? No ( 28 )

¿Cuales son? Teatro, danza

Te interesa conocer mas sobre esta área Si ( 37 )

Que propones para mejorar el servicio Mayor difusión de todas sus actividades

13. Asistes regularmente al a biblioteca Si ( 37 )

¿Cuántas veces a la semana? Una o dos veces ( 37 )

14. ¿Qué material consultas?

Libro     \_\_\_30\_\_\_

Revistas   \_\_\_7\_\_\_

Fotocopias  \_\_\_6\_\_\_

Videoteca  \_\_\_\_\_

15. Solicitas prestamos a domicilio?       \_\_\_\_\_    Si ( 4 )    No ( 33 )

Cuántas veces por mes? Una o dos veces por semana

16. ¿Qué propones para mejorar el servicio?

El servicio les parece bueno, sin embargo les agradecería contar con mayor acervo,

17. Del servicio médico que apoyo haz recibido   ( 8 ) expresaron haber acudido al servicio.

Cuántas veces    1 vez

Propuesta para mejorar el servicio ( 31 ) manifestaron tener la necesidad de que haya mas medicamento.

18. Cuál es el servicio que presta la tienda de materiales escolar?

( 2 )	( 28 )	( 7 )
Excelente	Buena	Deficiente



¿Con que materiales cuenta? Fascículos, libros, módulos compendios, guías, practicas, material de orientación, cuaderno de habilidades y estrategias para solución de problemas, composición escrita y comprende tus textos.

¿Que sugieres para mejorar el servicio? ( 1 ) ampliar mas el material de apoyo.

( 3 ) mejor atención, ( 33 ) Nada

19. Encuentras limpio tu salón de clases ( 19 ) No ( 6 ) Si ( 14 ) a veces

que haces por conservarlo? ( 33 ) Tirar la basura en el bote ( 4 ) Nada

20. Haces buen uso de las áreas comunes: patios, pasillos, escaleras. ( 37 ) Si

21. ¿Que calificación crees que merece tus hábitos de estudio?, solo tacha uno:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					1	9	24	2	1

22. ¿Qué se sugiere? Fomentar en alumnos (as) el cuidado de los sanitarios

23. Solo tacha tu conducta como es:

( 3 )	( 30 )	( 2 )	( 2 )
Excelente	Buena	Deficiente	Abstención

24. Sabes cuantas exposiciones se han montado durante el semestre? No ( 32 )

Si ( 5 )

Sobre que Carteles Ecológicos, Día Mundial ( 37 ) No del ambiente, campaña de vacunas.

¿Relacionadas con que materias?

No saben ( 37 )

25. ¿Sabes como funciona control Escolar y que servicios presta?

Si \_\_\_\_\_ No 37 ¿Por qué? Más información

Propuesta para mejorar el servicio ( 37 ) abstención

26. ¿Qué deporte te agrada? ( 7 ) Básquet ball, ( 2 ) baile moderno ( 28 ) Fútbol

27. ¿Qué actividades culturales te agradarían que se presentaran en tu plantel?

( 12 ) Pintura, ( 12 ) Teatro ( 12 ) Danza ( 1 ) abstención

28. Escribe tres propuestas en orden de importancia para mejorar el servicio educativo de tu plantel.

Más seguridad fuera de la escuela, más actividades culturales, trabajo más dinámico de parte de los profesores.

## Anexo 4

### Entrevista para los Jefes de Materia

1.- ¿Cuáles son los problemas comunes que enfrentan los profesores con respecto a los alumnos en las aulas?

Indisciplina, falta de interés, falta de motivación, apatía, ausentismo,  
falta de compromiso (8)

2.- En su academia ¿Cuál es la materia que presenta mayor índice de reprobación?  
Geografía, Matemáticas (aritmética y álgebra)

(anexo 4)

¿A qué se debe esta situación? Problemas con la lectura ( 1 )  
Falta de aplicación a su vida cotidiana ( 1 ) la formación que ya trae cada  
alumno, falta de interés por la asignatura.

3.-Para resolver y auxiliar a los alumnos, en este tipo de situaciones?

Fomento a la lectura, Asesorías, Atención personalizada  
Círculos de estudio ( 8 )

4.- De su academia ¿Cuál es la materia que más les agrada a los alumnos y con menor índice de reprobación?

Antropología y Sociología 1( 1 )	Filosofía II (1)	Ecología (1)
Química III (1)	Literatura (1)	
Estadística Descriptiva (1)	Física III (1)	

5.- ¿A qué atribuye usted esta situación?

Ecología.- Se visualiza y existe relación con su vida cotidiana.

Física.- Ya existe hábitos de estudio, que rompen su indiferencia y prejuicios.

Literatura.- Al entusiasmo y motivación por parte de los maestros de la academia.

Filosofía.- Es una materia interesante por la forma de cómo esta estructurado el programa.

Química.- Tiene la base necesaria para comprender los aspectos de contenido que manejan los programas.

Antropología y Sociología.- Los motivan las practicas de campo e investigación.

6.- ¿Cuáles son los proyectos institucionales que se manejaron en cada una de las academias? Durante este semestre.

Practicas Educativas en sus tres líneas. (anexo 5)

Programa para una formación pertinente (anexo 6)

Intervención pedagógica ( 8 )

Piloteo de reactivos ( 1 )

Tutorías para 5° y 6°

7.- ¿Cuál fue el objetivo de cada uno de ellos?

Alcanzar los objetivos de los planes y programas del nivel medio superior

Incrementar el índice de aprobación y egreso.

Incrementar la eficiencia terminal.

Aplicación de estrategias didácticas, para mejorar la labor docente.

¿Qué profesor, y que grupos participaron en estos proyectos?

La mayor parte de los profesores, de las diferentes academias y trabajando diferentes semestres con diferente proyecto. ( 8 )



Mayor participación por parte de los docentes para los proyectos institucionales

Mayor comunicación entre todos los actores y responsables de la prestación del servicio.

Cumplimiento con el horario.

## Anexo 5

### Entrevista a Profesores del Colegio de Bachilleres

1.- De los contenidos programáticos ¿Cuál o cuáles presentan con frecuencia mayor dificultad para sus alumnos?

Trabajar sin diccionario, es decir, no intentan saber el significado  
de palabras por contexto ( 7 )  
De pende de la asignatura ( 3 )

2.- ¿A qué atribuye usted esta dificultad?

Al abuso excesivo del diccionario, sin sabe usarlo adecuadamente ( 5 )

3.- ¿La comprensión lectora es un apoyo durante sus sesiones de clase? (~~Si~~) (No)

Porqué Ingles es lectura de comprensión  
(anexo 7)

4.- Durante este semestre cómo calificaría la comprensión lectora de sus alumnos.

Excelente ( ) Buena ( 4 ) Deficiente ( 6 )

5.- Durante la comprensión lectora los alumnos presentan:

Calidad de lectura 10 %  
Nivel analógico 20 %  
Nivel Interpretativo 10 %  
Nivel Inferencial 60 %

6.- ¿A qué lo atribuyes?

Porque se guían por la iconografía (10)

7.- ¿Tiene conocimiento de cuál es el proyecto personal de sus alumnos?

Si ( 2 ) No ( 10 ) Porcentaje 20 y 80%

8.- ¿Utilizan sus alumnos los medios electrónicos?

( ) ( 8 ) ( )  
Siempre Poco Nada

9.- Para presentación de: ( 5 ) Tareas ( 5 ) Trabajos de Investigación

10.- El compromiso del alumno con el curso es de 10 60 %

11.- ¿Cuál fue el comportamiento del grupo(as), en cuanto a conducta?

( ) Grupo	( ) Grupo	( ) Grupo	( ) Grupo
Excelente _____	Bueno <u>238</u>	Regular <u>131</u>	Malo <u>332</u>
_____	<u>240</u>	<u>133</u>	<u>134</u>
_____	<u>232</u>	_____	_____
_____	<u>337</u>	<u>141</u>	_____
_____	<u>142</u>	<u>132</u>	_____

12.- De los problemas que se le presentaron con respecto a los hábitos y valores, ¿saben sus alumnos respetar a sus compañeros, son tolerantes, logran unidad del trabajo en equipo, existe, equidad?

Al principio les cuesta trabajo ya que no se conocen algunos alumnos se llevan pesado de tal manera que se faltan al respeto, sin embargo, al final logran equidad, en algunos casos

13.- Enumere los problemas detectados en sus clases; de acuerdo al orden de importancia.

- |                               |                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- <u>poco interés</u>       | Otros <u>Los problemas familiares y los propios de la adolescencia prevalecen en algunos alumnos para que desatiendan las clases</u> |
| 2.- <u>no entregan tareas</u> |                                                                                                                                      |
| 3.- <u>inasistencia</u>       |                                                                                                                                      |
| 4.- <u>apatía</u>             |                                                                                                                                      |

14.- Anote usted deficiencias observadas

Flojera, poco interés, apatía.

15.- ¿Qué sugiere usted, para mejorar la calidad educativa de acuerdo al programa de su materia.

Ayudarlos aunque sea platicando acerca de sus problemas, escuchándolos y animándolos a que la escuela les puede servir para superar muchas cosas



## Anexo 6

### Entrevista Director y Subdirector

1.- ¿Cuál fue el objetivo primordial en el semestre 2004 "A", como parte del ejercicio de su administración en el plantel?

La seguridad

Mejorar los Resultados Académicos

Mas permanencias de los profesores frente a grupo.

2.- Está usted satisfecho con los resultado obtenidos durante este semestre

Si \_\_\_\_\_ No X

¿Por qué? No se lograron todas las metas

(anexo 8)

3.- De acuerdo con los objetivos propuestos de una educación con calidad en el semestre transcurrido ¿Cuáles logros se superaron del semestre 2003 "B"?

La aprobación mejoro y se supero la meta.

No así la permanencia de algunos alumnos

4.- Durante el semestre 2004 "B", se conservaron en buen estado los salones, muebles, pizarrones, materiales didácticos?

En un 60% los salones se conservaron.

5.- ¿cuál es la medida posible y solución para este tipo de situaciones (desperfecto o accidentes) en diversos materiales durante el semestre?

Es necesario realizar una campaña para concienciar

a los alumnos para la conservación del mobiliario.

6.- ¿Qué procedimiento estratégico se utiliza para darle mantenimiento a toda la infraestructura del plantel?

Se realiza limpieza profunda cada enter-semestre

y semi-profunda durante el semestre

7.- ¿Existe un ambiente de cordialidad entre personal administrativo y académicos, con metas comunes, buscando hacer las tareas con profesionalismo y eficacia?

Todas las actividades se planean de

manera conjunta sectorialmente

- 8.- En casos de observar cierta problemática en la relaciones humanas y que esto afectara las actividades laborales ¿Cuál sería la propuesta?  
Algunos casos de este tipo se han resuelto mediante  

---

el diálogo para evitar afectar las labores.  

---
- 9.- ¿Qué aspecto considera usted para el diagnóstico inicial de cada uno de los semestres?  
Para el diagnostico inicial los profesores en su mayoría  

---

deben explorar conocimientos previos y actitudes.  

---
- 10.- ¿De quien o quienes recibe recursos el plantel?  
Programación y presupuesto  

---
- 11.- Las necesidades iniciales al principio del semestre ¿De qué forma serán solucionando?  
De acuerdo a lo planeado y por orden de urgencia.  

---
- 12.- En que porcentaje comparativamente con otras semestres, ha disminuido o se ha incrementado el índice de reprobación de materias.  
En Matemáticas y Química se ha incrementado  

---
- Porcentaje 3%
- 13.- Del total de alumnos, qué porcentaje tiene la necesidad de recurrar materias.  
12%  

---
- 14.- A qué se debe que se presente este tipo de situación?  
Un buen numero de estudiantes trabaja y no puede  

---

asistir a las primeras horas del T.V.  

---
- 15.- ¿Cómo cree usted que se pueda bajar el alto índice de reprobación?  
Mediante el fortalecimiento del trabajo en las academias.  

---
- 16.- ¿Con qué recursos técnicos y de apoyo cuenta el plantel?  
- Las Jefaturas, - Sala informática  

---

- La biblioteca, etc.  

---

17.- Existe alguna propuesta para mejorar, integralmente el servicio educativo del plantel?

La propuesta consiste en que los profesores  
incrementen regularidad.

18.- ¿Qué opinión tiene usted de la desprofesionalización académica?

Es necesario reformar la carrera académica

De los docentes para impactar en la profesionalización.

