



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

En el marco del 40 aniversario
Área Académica 1
Licenciatura en Administración Educativa

Tesina:

Recuperación de la experiencia profesional

Sistematización de intervención profesional

**El diagnóstico como una herramienta eficaz para los
procesos organizacionales dentro de una institución;
estudio del caso en el Colegio General Graciliano Alpuche
Pinzón.**

Que para obtener el título de
Licenciada en Administración Educativa
Presenta:

Villarreal Yllescas Carolina Guadalupe

Asesor: Mtro. Marco Antonio Aquino Zúñiga

Ciudad de México, septiembre, 2018.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1. EXPERIENCIA EN EL COLEGIO GENERAL GRACILIANO ALPUCHE PINZÓN.

1.1 Objetivo General.....	3
1.2 Objetivos específico.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Metodología.....	5
1.5 Descripción del contexto.....	8
1.6 Planteamiento del problema.....	14

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 El diagnóstico organizacional.....	15
2.2 Bases conceptuales de las dimensiones organizacionales.....	21
2.2.1 Andamiaje Organizacional.....	22
2.2.2 Capital Humano.....	23
2.2.3 Infraestructura Física.....	24
2.2.4 Modelo de Negocio.....	25
2.2.5 Curriculum y Metodología Pedagógica.....	25
2.2.6 Evaluación Académica.....	26

2.2.7	Sistema de Gestión.....	27
2.2.8	Planeación Financiera.....	28

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO GENERAL GRACILIANO ALPUCHE PINZÓN

3.1	Diagnóstico Andamiaje organizacional.....	31
3.2	Diagnóstico Capital Humano.....	33
3.3	Diagnóstico Infraestructura Física.....	37
3.4	Diagnóstico Modelo de Negocio.....	38
3.5	Diagnóstico Currículum y Metodología Pedagógica.....	39
3.6	Diagnóstico Evaluación Académica.....	40
3.7	Diagnóstico Sistema de Gestión.....	40
3.8	Diagnóstico Planeación Financiera.....	41

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1	Propuesta de mejora Andamiaje Organizacional.....	44
4.2	Propuesta de mejora Capital Humano.....	46
4.3	Propuesta de mejora Infraestructura Física.....	47
4.4	Propuesta de mejora Modelo de Negocio.....	48
4.5	Propuesta de mejora Currículum y Metodología Pedagógica.....	48
4.6	Propuesta de mejora Evaluación Académica.....	50
4.7	Propuesta de mejora Sistema de Gestión.....	51

4.8 Propuesta de mejora Planeación Financiera.....	53
Conclusiones.....	55
Referencias Bibliográficas.....	58
Anexos.....	62
Anexo A1.....	62
Anexo A2.....	65
Anexo A3.....	68
Anexo A4.....	71

INTRODUCCIÓN

Este análisis describe mi experiencia profesional dentro del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón, evidenciando las capacidades con las que debe contar un Administrador Educativo, para dar respuesta a las diferentes situaciones que se presenten dentro de una organización.

Los cuatro años de experiencia profesional en este Colegio aunque no representan un balaje amplio de experiencia, es lo que utilizo como un basamento fundamental de este trabajo. Si bien no se puede hablar de que con mi sola experiencia puedo arropar de perfecta consistencia los puentes entre teoría estudiada y realidad observada, traté de sistematizar lo mejor que pude estos vínculos entre lo abstracto y lo concreto.

El Colegio Graciliano Alpuche Pinzón es una organización educativa que se encuentra ubicada en Iztapalapa, en donde conviven estudiantes de preescolar, primaria y secundaria.

El Colegio es una organización educativa que ha crecido bajo una administración efectiva en términos generales aunque improvisada en cuanto a que los dueños no cuentan con una formación profesional, administrativa, ni educativa o pedagógica.

Fue la experiencia y la rutina de actividades cotidianas que ayudo a que los dueños y administradores, que son las mismas personas, mantuvieran y aumentaran la matrícula del Colegio en los últimos diez años.

Sin embargo, existe un problema en pasar de la experiencia en el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales de los administradores y dueños, a la construcción rigurosa de un mejor ejercicio de planeación estratégica.

Para mejorar la planeación estratégica, se utilizó el diagnóstico como herramienta principal, para identificar y conocer las necesidades y prácticas que se deben mejorar

dentro del Colegio, con la finalidad de que pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

El objetivo de este trabajo es realizar un Diagnóstico Organizacional de dicho Colegio definiendo y describiendo para ello ocho categorías analíticas, y también elaborar una propuesta de mejora organizacional para cada una de estas ocho categorías.

Para sistematizar mi experiencia profesional, se presenta el trabajo a través de cuatro consideraciones básicas: Descripción del colegio, bases conceptuales, diagnóstico y propuesta de mejora.

En el capítulo uno se aborda la descripción del Colegio, que nos permite conocer la forma de gestión escolar a través del tiempo.

En el capítulo dos se esclarecen las bases conceptuales, que nos proporcionan una descripción o definición de la dimensión a ser analizada, describiendo brevemente la importancia.

En el capítulo tres se encuentra el diagnóstico, que refiere la descripción de las situaciones encontradas o síntomas organizacionales que se perciben. En algunas ocasiones se señala si se trata de una fortaleza o debilidad para el Colegio Alpuche Pinzón.

Por último el capítulo cuarto refiere las recomendaciones, que constituyen la propuesta sobre las líneas de acción que se pueden implementar desde la alta dirección de la organización para corregir, ajustar o aprovechar una situación específica de una o varias dimensiones escolares, siendo el producto principal de este trabajo.

En los anexos se proporciona las evidencias. Cuestionarios que se aplicaron a los diversos actores involucrados en el desarrollo de la organización, con la finalidad de dar sustento o aseveración a la información que se presenta a continuación.

CAPÍTULO 1

EXPERIENCIA EN EL COLEGIO GENERAL GRACILIANO ALPUCHE PINZON

1.1 Objetivo General

El objetivo de este trabajo es sistematizar mi experiencia profesional en el Colegio Graciliano Alpuche Pinzón para otorgar una reflexión sobre los alcances y restricciones que tiene un administrador educativo cuando se enfrenta a una realidad laboral específica. En mi caso, mi experiencia profesional me ha otorgado una perspectiva más amplia de lo que debe conocer un administrador educativo y de sus áreas de oportunidad para un mejor desarrollo profesional.

También se pretende dar una propuesta de mejora en la que se pueda utilizar el Diagnóstico Organizacional para hacer planeación estratégica en una Organización educativa.

1.2 Objetivos Específicos

1. Describir mi experiencia profesional colaborada del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.
2. Reflexionar sobre el Diagnóstico Organizacional como herramienta fundamental para hacer Planeación estratégica en una organización educativa.
3. Reconocer la importancia de los temas administrativos, de gestión, y de diagnóstico organizacional, para el desempeño profesional de un egresado de la licenciatura.

4. Definir los principales elementos en los que se sustenta la elaboración de un diagnóstico integral de una organización educativa.

5. Elaborar una propuesta de diagnóstico que permita al Colegio Graciliano Alpuche Pinzón empezar a desarrollar su planeación estratégica o al menos que coadyuve este diagnóstico para la mejor planificación a largo plazo del Colegio.

1.3 Justificación

El diagnóstico organizacional es uno de los temas más emblemáticos de la Licenciatura en Administración educativa. La materia Diagnóstico Organizacional forma parte de una de las materias ejes de los estudiantes, en esa materia se resaltan los diferentes enfoques teóricos que dan soporte a las propuestas metodológicas para hacer un diagnóstico de una organización educativa.

De manera similar a lo que sucede en el ámbito médico, el diagnóstico es uno de los elementos clave para el logro de resultados exitosos. Un mal diagnóstico no aliviaría a ningún enfermo aun cuando este tuviera a su disposición los mejores hospitales y las medicinas más poderosas. Análogamente diagnosticar mal a una organización implicaría no solucionar sus problemáticas y castigaría el alcance y logro de sus metas

El Colegio Graciliano Alpuche Pinzón es una organización educativa donde muchas familias convergen alrededor de su comunidad escolar que se ha convertido en parte importante de una zona popular de la Ciudad de México. Muchas familias desarrollan sus actividades en torno al Colegio y los niños y adolescentes que conforman el núcleo estudiantil, han planificado su trayectoria escolar alrededor del Colegio.

Contribuir a que el Colegio crezca y se mantenga como una opción viable y duradera para las actuales y futuras generaciones de esta importante comunidad, es contribuir al desarrollo y formación de cientos de mexicanos y de sus familias.

Esta contribución permite también aportar a la descripción de experiencias reales en las cuales pueda comparar los alcances y limitaciones de nuestra formación como egresados de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional.

La identificación de una problemática particular en cuanto a la carencia de un diagnóstico organizacional, resulta pertinente para poner en práctica los conocimientos adquiridos por una servidora en los años de formación en la licenciatura, especialmente en los espacios curriculares correspondientes a la administración, planeación, organización, dirección y control de los procesos sustantivos de una organización educativa.

1.4 Metodología

En este apartado tratare de describir la metodología que se utilizó para el presente trabajo. En primer lugar, por metodología entendemos a los mecanismos o procedimientos racionales empleados para la consecución de un objetivo que persigue una investigación científica. Los mecanismo y procedimientos aquí empleados para describir la realidad y empalmar un acercamiento teórico son de tipo mixto, ya que se recolectan datos cuantitativos y cualitativos.

Los datos que se analizan dentro de esta investigación corresponden a la información recabada por medio del instrumento que se utilizó. El instrumento corresponde a un cuestionario, diseñado por una servidora, en donde clasifique preguntas que guían a detectar debilidades o amenazas que pongan en riesgo al Colegio.

Elegí la escala Likert debido a que es una de las formas más confiables para medir actitudes o comportamientos de las personas, utilizando opciones de respuesta que van de un extremo a otro, lo cual permite descubrir distintos niveles de opinión, lo que resulta particularmente útil para el diagnóstico.

Las características que debe de tener una escala Likert, son; asignación de etiqueta, debe ser unipolar (de un extremo a otro), continuidad, inclusiva, lógica y en algunos momentos interrogativa.

El cuestionario se presenta a través de 48 preguntas en una escala Likert, el cual fue aplicado a docentes de los tres niveles educativos (preescolar, primaria y secundaria) con los que cuenta el Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.

Los datos cualitativos corresponden a las entrevistas realizadas (ver anexos A1, A2 y A3) las cuales arrojan información susceptible de clasificar y definir en categorías de análisis. Este enfoque cualitativo corresponde a procesos de inducción, exploración, que en la interpretación de las respuestas a los cuestionarios, me permitieron apoyarme en la observación descriptiva, de los actos y de las palabras de las personas entrevistadas, habladas o escritas las evidencias y los comportamientos observables. (Bogdan, 1987).

Los datos cuantitativos corresponden a los indicadores propios del Colegio, tales como la matrícula, el número de maestros, la información financiera, etc. Siendo todos aquellos datos numéricos que nos permiten ubicar los referentes fijos del Colegio respecto a otras organizaciones similares. Una fuente sustancial para estos datos cuantitativos fue la realización de cuestionarios con reactivos ya establecidos y que arrojan datos fijos sobre los cuales se realizaron las inferencias.

Para poder clasificar la información, definí con el nombre de DIMENSIONES a las categorías analíticas a utilizar en la elaboración del Diagnóstico Organizacional y en la Elaboración de la Propuesta de mejora.

Cabe destacar que estos elementos son diseñados y definidos por una servidora como instrumentalmente adecuados y pertinentes para la interpretación y clasificación de la información recabada y por lo tanto constituyen el insumo central para el diagnóstico y propuesta señalados.

Las dimensiones operacionales de este trabajo se presentan a través de tres consideraciones centrales: constituyen las bases conceptuales de la descripción para la elaboración del diagnóstico y la propuesta de mejora.

Las dimensiones operacionales definidas para desdoblar los elementos del diagnóstico y las recomendaciones son:

- 1) Andamiaje Organizacional
- 2) Capital Humano
- 3) Infraestructura física
- 4) Planeación Financiera
- 5) Sistema de Gestión
- 6) Evaluación Académica
- 7) Currículo
- 8) Metodología Pedagógica

Análisis de los cuestionarios aplicados

Los cuestionarios se aplicaron para obtener la información relativa al tipo de personalidad de los profesores de acuerdo a la Metodología Briggs-Myers, la cual es utilizada en los exámenes psicométricos de una gran cantidad de empresas para la selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal.

De acuerdo al método MTBI, los individuos sensoriales perciben la realidad y obtienen y traducen información por medio de sus cinco sentidos y basan sus juicios en las experiencias y en los hechos. Los individuos intuitivos

1.5 Descripción del contexto.

El Colegio Graciliano Alpuche Pinzón es una institución educativa comprometida con los alumnos de México y con la Secretaría de Educación Pública. En la que se busca una lucha incansablemente por formar estudiantes con conocimientos, valores, respeto y responsabilidad que sirvan como ejemplo positivo a nuestro país.

Misión:

En un ambiente de cordialidad, confianza, tolerancia y equidad, propiciar aprendizajes que permitan el desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y valores que faciliten el desarrollo integral de nuestras niñas y niños en beneficio de sí mismo y de su comunidad.

Visión:

Que nuestros alumnos sean competentes, críticos y reflexivos, capaces de aplicar habilidades, destrezas, actitudes-aptitudes educativas y sociales que les permitan utilizar las herramientas necesarias para la vida diaria.

Preescolar:

En preescolar se busca brindar un servicio en el que los alumnos puedan vivir experiencias formativas, educativas y afectivas; lo que permitirá adquirir en los niños y niñas habilidades, hábitos, valores, así como desarrollar capacidades, destrezas, autonomía, creatividad y actitudes necesarias para su desempeño personal y social, respetando los campos de desarrollo y generando ambientes de aprendizaje agradable.

Primaria:

En esta etapa nuestro principal compromiso es el desarrollo cognitivo y físico de las alumnas y los alumnos, difundiendo actividades que les permitan adquirir los conocimientos básicos para el desarrollo pleno de su vida estudiantil, construyendo una base de respeto, valores, hábitos, tolerancia y sana convivencia en un ambiente

pacífico, donde las actividades se diversifican a cada grado proyectando un nivel de dificultad creciente que propiciará en los alumnos un aprendizaje significativo.

Secundaria:

La secundaria es la última fase de la educación básica. El objetivo principal es brindar a los alumnos una formación básica para las etapas posteriores, impregnándolo de habilidades, valores y actitudes, formando una personalidad integral para un buen desenvolvimiento académico. Nuestra principal función es que adquieran conocimientos y herramientas que les permitan manejar competencias, así como el aprendizaje en el uso de la tecnología para a educación media superior.

El Colegio Graciliano Alpuche Pinzón se encuentra ubicado en la delegación Iztapalapa, cuenta con tres áreas, que aunque se encuentran en el mismo lugar son independientes y dan espacio a los tres niveles educativos.

Preescolar.

Cuenta con una directora y su plantilla docente, con matrícula de alumnos que a continuación se presenta:

- Kinder 1: Cuenta con 16 niños. Se encuentran a cargo la maestra titular y una asistente educativa.
- Kinder 2: Cuenta con 20 niños. Se encuentra a cargo la maestra titular y una asistente.
- Kinder 3: Cuenta con 26 niños. Se encuentra a cargo la maestra titular y una asistente.
- Maestra de Inglés: La maestra de esta asignatura se encuentra a cargo de los tres grupos, dando un total de dos horas diarias de clase a cada uno de los grupos.
- Maestra de natación: La maestra de natación se encarga de impartir dos horas a la semana a cada grupo
- Maestra de artes: Imparte una hora a cada grupo de preescolar.
- Maestro de Educación Física: Imparte dos horas a cada grupo de preescolar.

La información se concentra en la siguiente tabla que puede observarse, solo para el nivel de preescolar.

PREESCOLAR

GRADO	Alumnos (matrícula)	Profesoras a cargo (titular y asistente)	Profesoras extracurricular
Primero	16	2	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Segundo	20	2	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Tercero	26	2	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física

Elaboración propia.

Primaria.

Está conformado por el director, un grupo de docentes y la matrícula es la siguiente:

- Primero: 30 niños. Cuenta con una maestra titular.
- Segundo: 22 niños. Cuenta con un profesor titular
- Tercero: 24 niños. Cuenta con una maestra titular.
- Maestra de Inglés: Una maestra imparte diario dos horas de clase a los tres grupos antes mencionados.
- Cuarto: 26 niños. Cuenta con un profesor titular.
- Quinto: 20 niños. Cuenta con una profesora titular
- Sexto: 19 niños. Cuenta con un profesor titular.

- Maestra de Inglés: Una maestra imparte diario dos horas de clase a los tres grupos antes mencionados.
- Maestro de Computación: Imparte dos horas a la semana de computación a cada grupo de primaria.
- Maestra de Artes: Imparte una hora a la semana a cada grupo de primaria.
- Maestro de Educación física: Imparte dos horas a la semana a cada grupo de primaria.

Observe el cuadro siguiente donde se concentra la información, para el nivel de primaria.

PRIMARIA

Grado	Alumnos (matrícula)	Maestros	Profesoras extracurricular
Primero	30	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Segundo	22	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Tercero	24	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Cuarto	26	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Quinto	20	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física
Sexto	19	1	1 Inglés 1 artes 1 natación 1 educación física

Elaboración propia.

Secundaria.

Para este nivel, el Colegio cuenta con un Director y la plantilla de profesores que se muestra a continuación, distinguiendo la asignatura con la que desempeña el docente.

Maestros por asignatura en los tres grados.

- Maestra de Español:
- Maestra de Matemáticas:
- Maestro de Historia
- Maestra de Cultura de la legalidad:
- Maestra de Cívica:
- Maestra de Biología:
- Maestra de Química:
- Maestra de Física:
- Maestro de Geografía
- Maestro de Computación:
- Maestro de Educación física:
- Maestra de Artes:
- Maestras de Inglés

Cabe mencionar que las asignaturas que se repiten en los tres grados, por ejemplo español, las imparte el mismo maestro que da español a un grado. Para poder visualizar la información se muestra el siguiente cuadro con el contenido de profesores activos en secundaria.

SECUNDARIA

Para diferenciar a los profesores, cada uno de ellos cuenta con un número y las veces que se repita el número en la tabla, serán directamente proporcionales a las materias que imparte el mismo profesor.

Materia	Alumnos matrícula primero	Alumnos matrícula segundo	Alumnos matrícula tercero	Maestros por grado (cada profesor cuenta con un número para diferenciarlo)
Español	21	15	22	1
Matemáticas	21	15	22	2
Biología	21			3
Física		15		2
Química			22	3
Historia		15	22	1
Cultura de la legalidad	21			3
Geografía	21			
Educación Cívica		15	22	3
Computación	21	15	22	4
Artes	21	15	22	5
Inglés	21	15	22	6,7 y 8
Educación Física	21	15	22	9

Elaboración propia.

El profesor que cuenta con el número uno y aparece en distintos momentos es debido a que él mismo atiende la asignatura.

Funciones desempeñadas.

Puesto: Administrativo

Actividades desarrolladas:

- ✓ Inscripción de alumnos, bajas y suspensiones
- ✓ Control de pagos
- ✓ Manejo de documentos en dirección
- ✓ Asistencia a Juntas de Consejo Técnico
- ✓ Apoyo colaborativo con el director

- ✓ Redacción de documentos
- ✓ Revisión y ayuda pertinente a la planeación de los docentes
- ✓ Programas internos como innovación al Colegio

1.6 Planteamiento del problema

El Colegio Graciliano Alpuche Pinzón es una institución educativa que ha crecido bajo una administración efectiva aunque la formación de los dueños y administradores (que son las mismas personas) no tiene que ver con un ámbito profesional cercano a la administración, educación o pedagogía.

Por medio de la experiencia y la rutina de las actividades que se desarrollan a diario en el Colegio, los dueños y administradores mantienen y aumentan la matrícula dentro del Colegio.

Sin embargo en los últimos años han tenido una reducción en la matrícula y los planes para abrir el nivel de preparatoria se han visto en riesgo, esto debido a una nula planeación estratégica, es decir, no han atendido de una forma eficiente y eficaz las diversas dimensiones que constituyen un Colegio para poder continuar con los planes a futuro.

Existe también un riesgo en la inversión de los dueños actuales y los nuevos inversionistas, ya que no se han considerado de manera integral todos los aspectos importantes de un diagnóstico organizacional completo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 El diagnóstico organizacional

En la actualidad el uso de un diagnóstico para la planeación estratégica en una organización educativa, es de gran utilidad ya que permite conocer los diversos factores que requieren de un cambio o innovación que permita concretar las acciones necesarias para poder alcanzar el objetivo del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.

Un ejercicio de diagnóstico en una organización puede tener algunas similitudes con los diagnósticos médicos a través de los cuales se busca establecer vínculos entre los síntomas que presentan y los problemas que le aquejan.

En el caso del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón (nos referimos a los tres niveles educativos con este término) se trata de una organización escolar con gran prestigio académico y cuyos resultados pueden sugerir que no existe problema o padecimiento alguno y que no hay ninguna "enfermedad" crónica ni grave.

Al tratarse de una organización que comparte valores, infraestructura, modelo de gestión y recursos humanos, es necesario entender las situaciones problemáticas como "sistémicas" y ubicar entonces los elementos básicos del diagnóstico estratégico: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como también sistémicas.

Por otra parte, los apartados o rubros que se trabajan en este ejercicio diagnóstico son precisamente aquellos que conforman el conjunto de dimensiones que toda organización educativa se ocupa de atender. Un sólido diagnóstico organizacional favorece principalmente el cumplimiento de la misión de una organización escolar.

Por otra parte, la educación a través del tiempo ha sido una de las prioridades de la agenda de los gobiernos, ya que tiene un impacto relevante dentro de un país, reflejando un desarrollo social y la mejora de oportunidades para la población.

Por tal motivo la escuela representa una gran dimensión que requiere ser atendida con cautela y asertividad, con la finalidad de poder lograr alcanzar los objetivos antes mencionados.

Para poder lograr dichos objetivos y metas, es necesario atender la demanda en materia de educación, tomando en cuenta el contexto y la realidades de las escuelas, por ello es de suma importancia innovar y aplicar un proceso de gestión que mejore la práctica de enseñanza.

Los cambios organizacionales que se requieren en una escuela para ser eficiente y eficaz deben ser tratados con nuevas formas que permitan llegar de manera sólida al objetivo deseado.

Para conocer los conflictos y las potencialidades con la que cuenta una organización, es necesario realizar un diagnóstico. El diagnóstico, es un proceso de análisis necesario para poder evaluar una organización.

Diversos autores han trabajado en los elementos que debe integrar un diagnóstico, para poder conocer la situación de una institución.

Albert S. Humphrey, fue consultor de empresas especializado en la gestión organizacional, por tanto se interesó en conocer porqué la planificación en las organizaciones a largo plazo fallaba.

En 1960 se creó un grupo por Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial, en donde la principal estrategia sería establecer objetivos realistas que les permitieran conocer las necesidades de las organizaciones (Humphrey, 2004).

El grupo gerencial visito diversas empresas con el fin de entrevistar a los ejecutivos, localizando los principales problemas que aquejaban a las organizaciones y que no les permitían llegar a sus objetivos de manera sólida.

Las conclusiones de Stewart y Humphrey comprometían a los jefes ejecutivos siendo los responsables de la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos (Humphrey, 2004).

De esta forma Humphrey fue el creador de la matriz FODA (Humphrey, 2004) el nombre proviene del estudio de sus componentes, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el cual se puede aplicar a cualquier situación dentro de una organización (grupal e individual), con la finalidad de poder tomar decisiones que ayuden a la organización a ser mayormente eficiente y eficaz.

Los cuatro componentes de la matriz FODA de Humphrey se refieren a:

1. Las fortalezas con las que cuenta una empresa, es decir, los procesos funcionales que le permiten llegar de manera eficiente y eficaz a los objetivos
2. Las oportunidades con las que cuenta una empresa, los aspectos positivos que podemos aprovechar para transformarlas en fortalezas.
3. Las debilidades, siendo los factores negativos que se pueden eliminar o reducir, para alcanzar los objetivos deseados.
4. Las amenazas, que son los aspectos negativos que pueden obstaculizar el alcance de los objetivos deseados por la organización.

El diagnóstico se puede aplicar en cualquier organización con la finalidad de detectar sus conflictos y potencialidades, esto permitirá a las organizaciones trabajar y re direccionar las decisiones para que tengan un impacto positivo, es decir, que se cumplan las metas u objetivos deseados.

Es significativo que la organización tenga claro y definido las tareas y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados, para que estos puedan corregir o innovar las prácticas que llevan a cabo dentro de la organización.

Es importante indicar que el diagnóstico se recomienda para que pueda ser aplicado en periodos, que nos permitan saber si se cumplieron o no los objetivos a corto o largo plazo.

Por otra parte para Norberto Góngora el diagnóstico es, “una de las tareas que se realizan habitualmente cuando se estudian las organizaciones en general” (Góngora, 2008).

Góngora señala que las organizaciones deben ser analizadas con sistemas abiertos, debido a que no existe un desarrollo teórico que permita, “hablar de patologías organizacionales específicas y por lo tanto tampoco se puede rotular o categorizar con facilidad sus fenómenos”

El diagnóstico organizacional es un cambio que debe ser planificado, en donde la participación de los actores es relevante para lograr los objetivos deseados por la organización.

Para el diagnóstico organizacional no existe una receta que se deba llevar a cabo, son diversos los elementos que se integran. Para este tipo de diagnóstico Góngora y diversos autores organizacionales integran las siguientes etapas:

- El pre diagnóstico: Surge de un desempeño poco satisfactorio de una organización.
- El diagnóstico organizacional: Profundiza en elementos críticos, busca la planificación de estrategias que permitan un cambio y la selección de técnicas.
- Planificación de estrategias de cambio: Selección de técnicas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

- Intervención: Son los cambios que se van a llevar a cabo para lograr la transformación de los procesos.
- Evaluación del cambio: Confirmar que estrategias están proporcionando un cambio positivo para la organización y cuales estrategias necesitan ser replanteadas.

Para finalizar Góngora advierte que el diagnóstico organizacional es un estudio que aplica a diversas áreas, por tanto la metodología que se aplique es variada y es particular para cada institución.

Con ello argumenta que el diagnóstico es una serie de estrategias que se deben llevar a cabo dependiendo de la organización a la que se aplique, contando con diversos factores que hacen a cada institución única y por tanto no hay una estandarización de estrategias que implementar.

La recolección de información y las técnicas adecuadas serán utilizadas en orientación de los objetivos de cada institución para cumplirlos en específico, contribuyendo a sus particularidades.

Para Peter Drucker existen categorías que permiten llevar a cabo la gestión en una organización como un proceso indefinido, en donde menciona que las personas adquieren gran valor dentro de la organización ya que son las responsables de conducirla con éxito (Drucker, 2001).

Su filosofía se basa en las siguientes premisas:

- El dinero: Se refiere a la rentabilidad que debe de tener una organización como uno de los principales objetivos, el cual debe ser medible y evaluado. Siendo la rentabilidad un factor importante y determinante para una organización. Drucker menciona que lo que no se puede medir, no se puede gestionar

- La Administración: Da importancia a la gente que compone la organización, como un engranaje que debe desarrollar capacidades y habilidades para la toma de decisiones efectiva, que la conduzca a los fines deseados.
- El conocimiento: Debe ser un conocimiento productivo que no sólo sea empírico en el individuo. Drucker busca la aplicación del conocimiento por medio de la experiencia en los actores que están involucrados dentro de la organización.
- El Individuo: Dentro de una organización es vital conocer las fortalezas de los actores que intervienen en la organización, para poder valer sus capacidades desprendidas del nuevo conocimiento que adquieren a través de la experiencia. De esta forma se aplica el nuevo conocimiento y se espera el incremento de la productividad.
- Invertir en el conocimiento y en la gente: Peter Drucker menciona: “Lo que diferencia a las organizaciones es si estas pueden hacer que la gente común realice cosas no comunes”

Para ello se debe tener claro el perfil de los actores, para poder cumplir los objetivos de la organización, así como las estrategias que se van a llevar a cabo y el conocimiento que van a adquirir los actores que se involucren en ella (Drucker, 1992).

Para finalizar Peter Drucker refiere “El verdadero secreto para lograr el éxito de la empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en altamente productivos, motivados y altamente conscientes de la calidad al reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo” (Drucker, 2001).

Para otros autores, como Arlette Pichardo el diagnóstico es una herramienta fundamental para la presentación de un plan que cuente con las estrategias o medidas a implementar dentro de una organización (Pichardo, 1985).

Pichardo menciona que sin un diagnóstico es imposible poder tener un plan, un conjunto de estrategias, debido a que no se tiene en cuenta o no están claros los objetivos a los que está encaminada la organización.

De tal forma que el diagnóstico resulta ser un elemento crítico de análisis para la mejora y el alcance de objetivos dentro de una organización. Por tanto cobra vital relevancia dentro de un centro escolar.

2.2 Bases conceptuales de las dimensiones Organizacionales.

El diagnóstico que se aplicó en el Colegio General Graciliano Alpuche Pinzón se enfoca en los siguientes aspectos claves para la administración y gestión de una organización educativa.

1. Andamiaje organizacional
2. Capital Humano
3. Infraestructura
4. Modelo de Negocio
5. Currículum y Metodología Pedagógica
6. Evaluación Académica
7. Sistema de Gestión
8. Planeación Financiera

Con estos aspectos se ubicaron las potencialidades y conflictos que existe dentro del colegio, además de mostrar las recomendaciones que requiere el Colegio para poder mejorar y alcanzar sus objetivos.

2.2.1. Andamiaje Organizacional.

Se considera que el modelo de comportamiento organizacional permite tres niveles de análisis; individual, grupal y el organizacional, con grados crecientes de complejidad (Chiavenato, 2007).

Considerando variables independientes, dependientes, variables intermedias y variables resultantes o finales.

El andamiaje organizativo se compone de las estructuras de puestos, de los procesos, de las funciones y del marco de reglas. El marco de reglas es fundamental ya que genera la estructura de incentivos para los comportamientos y los desempeños deseados en la organización.

Existe una polémica entre qué elemento es más importante para que una organización alcance sus objetivos, si el andamiaje organizacional o el capital humano. Dado que la gestión es, en más de un sentido, la manera en la que se combinan ambos elementos. Hay estilos de gestión que le dan más importancia al capital humano y hay otros para los que el andamiaje organizacional resulta tener mayor peso para guiar a una organización al cumplimiento de sus metas.

No hay un estilo de gestión que prevalezca por encima del otro. No hay una receta única que proponga una ecuación ideal sobre la ponderación de ambos elementos. Lo que la práctica y la teoría enseñan es que la ausencia de uno de los dos elementos o la debilidad manifiesta de uno de ellos impiden a una organización alcanzar sus resultados. Si se tiene un andamiaje organizativo sólido y se carece del capital humano necesario, o viceversa, se cuenta con el recurso humano idóneo pero el andamiaje organizativo es débil, la probabilidad de que no se cumplan los objetivos de la organización es alta.

Las reglas y normas, derivadas de políticas, procedimientos o protocolos ya establecidos, no necesariamente formales y que regulan comportamientos y procesos organizacionales, tienen el siguiente NIVEL de validación.

Nivel 1.- Se conocen

Las personas las describen y explican.

Nivel 2.- Están escritas

Existe un respaldo documental que las describe.

Nivel 3.- Están formalizadas

Se encuentran avaladas por la autoridad o el nivel de mando correspondiente.

Nivel 4.- Funcionan

Generan los incentivos suficientes a los comportamientos y resultados esperados y programados.

2.2.2. Capital humano.

El Capital Humano de una organización comprende los liderazgos, las capacidades, las relaciones interpersonales y en general las personalidades y las redes de intereses entre todos los colaboradores.

Junto con el andamiaje organizativo constituyen los elementos principales con los que un Sistema de Gestión construye y desdobra la estrategia de una organización para alcanzar sus objetivos (Rusell, 2011).

El liderazgo es una habilidad que no se adquiere automáticamente con la asignación de autoridad. Aunque tampoco hay una receta universal para ser un buen líder, existiendo dificultades conceptuales para definirlo, podríamos establecer, en términos de los grandes exponentes del management, (Drucker, 2001) entre ellos, que un líder debe:

A) entregar resultados

- B) referenciar con el ejemplo
- C) construir compromiso entre sus seguidores
- D) asumir responsabilidades.

Las capacidades de las personas se definen de acuerdo con las funciones y los desempeños esperados por la organización para cada puesto insertado en el andamiaje organizativo.

Las personalidades se componen de la manera en la que cada individuo dirige sus preferencias inherentes al temperamento (extroversión o introversión), a la manera en la que recibe información, en la forma de ver la vida y las complementó con la información que recibió en su educación formal e informal dentro de un contexto y circunstancias determinadas.

2.2.3. Infraestructura Física

La infraestructura se refiere a las instalaciones físicas y tecnológicas que dan soporte a las actividades académicas y a los procesos sustantivos de la organización.

Las instalaciones deben corresponder al tamaño de la población, a los métodos, procedimientos y prácticas académicas, administrativas y de gestión que se desarrollan y a los fines pedagógicos que se persiguen.

Estamos hablando de la idoneidad de los materiales, equipos, mobiliario y de los espacios físicos para la realización de las diferentes actividades formativas. No se puede enseñar química solamente con las ecuaciones escritas en el pizarrón y no se pueden organizar juegos o deportes de conjunto en los pasillos.

2.2.4. Modelo de Negocios.

El Modelo de Negocio es la manera en la que se entrega valor (1) a quien lo quiera o lo necesite (2) que esté dispuesto a pagar por ello (3) en condiciones tales que satisfaga sus expectativas (4) y haciendo este ciclo generando utilidad a los accionistas o dueños (5), (Gallardo, 2012).

El Modelo de negocio es la comprobación de que se ha hecho un ejercicio racional en la inversión financiera, que no se está perdiendo el tiempo, ni los recursos y que existe una proyección de posicionamiento sólido en un nicho de mercado para los años venideros que otorga una alta probabilidad de certidumbre y tranquilidad a los dueños, ya que se vislumbra un funcionamiento adecuado en el mediano y largo plazo.

Se habla de probabilidades ya que la rentabilidad y seguridad de las inversiones dependen de variables alrededor del sistema organizacional de las cuales no se tiene control. Las crisis económicas y políticas, las devaluaciones, la inflación o deflación, las capturas burocráticas de espacios de intermediación y regulación, son algunas de estas variables.

2.2.5. Currículum y metodología pedagógica.

Es el conjunto de contenidos temáticos, la secuencia de aprendizajes programados y la manera en la que son transformados de información a una habilidad o capacidad determinada.

En los últimos meses, derivado de la presentación del nuevo modelo educativo que el Gobierno Federal ha señalado como eje de la política educativa, se puede esperar una combinación de esfuerzos, eventos, iniciativas y propuestas de diferentes instituciones y actores sociales para discutir o incorporar el modelo o algunos elementos de él.

Las competencias hacia las cuales se están referenciando la currícula y las metodologías pedagógicas giran en torno a las relacionadas con el pensamiento crítico, la solución de problemas, la creatividad, la innovación, la alfabetización digital, y la comunicación oral y escrita.

También se incorporan las denominadas competencias intrapersonales, como la adaptabilidad, la flexibilidad, la apreciación de la diversidad; y de las competencias interpersonales, la cooperación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la responsabilidad y la comunicación asertiva.

Se añaden dos competencias consideradas fundamentales para el siglo XXI, la capacidad de forjar en el estudiante su propia vida o autonomía, para lo cual se busca proporcionarle ciertas experiencias para que asimile estos preceptos. Lo segundo es una comprensión y desarrollo de conciencia sobre el mundo en el que le tocó vivir y cómo lo puede mejorar. Este entorno puede ser la comunidad, la ciudad, el estado, el país e inclusive el planeta.

2.2.6. Evaluación Académica.

La Evaluación del Desempeño representa una serie de pasos sistemáticos que deben conducir siempre a una DECISIÓN DE MOVILIDAD LABORAL. Se evalúa para tomar una decisión, ya sea para el ingreso, la permanencia, la promoción, el despido o el retiro de un colaborador (Mochón, 2014).

Los pasos son:

- 1) Definición de Expectativas.
- 2) Comunicación de Expectativas.
- 3) Retroalimentación.
- 4) Capacitación.
- 5) Descarte de Factores Externos.
- 6) Decisión de Movilidad Laboral.

El primer paso es fundamental: La Definición de Expectativas. Para ello existe una herramienta administrativa cuyo antecedente se ubica en la Administración por Resultados u Objetivos (APO) (Carbonell, 2000).

Se trata de la herramienta SMART, que representa el acrónimo en inglés de los siguientes elementos para definir lo que se espera que haga un colaborador. Specific (que sea suficientemente específico lo que se le pide que deba hacer un colaborador), Measurable (que se pueda medir), Achievable (que sea alcanzable), Result orient (que esté alineado a los resultados de la organización), y Time Specific (que esté acotado en el tiempo).

Mientras mejor "esmarteada" esté la definición de expectativas para un colaborador mayor facilidad para ser calculada la distancia entre el desempeño realizado y el esperado, y por lo tanto la evaluación de su desempeño.

2.2.7 Sistema de Gestión.

La Gestión puede definirse de manera simple como el conjunto de las decisiones que la Dirección toma para acoplar a: los recursos, el andamiaje organizacional y el capital humano, en función de conseguir los objetivos (Bozeman, 1998).

Los diferentes enfoques teóricos conceptuales de la Administración respecto al acoplamiento de estos elementos varían respecto a su mezcla de determinismo y voluntarismo, ubicando la mayor parte del debate en la manera en la que se percibe y asume cuál es la naturaleza del individuo. Una posición defiende la idea de que las personas quieren trabajar y desean comprometerse. La otra parte de la premisa contraria, las personas buscan espacios de oportunidad y son racionales para aprovechar oportunidades para maximizar su beneficio. Ante diagnósticos diferentes, propuestas diferentes para resolver problemas organizacionales de Gestión.

El enfoque de contingencias, de más reciente presunción teórica, sugiere que los resultados difieren porque las situaciones difieren. El Sistema de Gestión partiría por definir qué medios pueden considerarse para obtener ciertos fines, y para evaluar los medios se requiere diseñar instrumentos de evaluación que permitan medir en qué medida los medios seleccionados están ayudando a cumplir los fines.

La Planeación Estratégica debe otorgar rumbo a un sistema de gestión. Identificar a la competencia mediante la ubicación de sus fortalezas y debilidades es un insumo indispensable para realizar estrategia (Harmon, 2001).

La información es clave para un sistema de gestión sólido. No basta con que la información exista (es probable que exista), lo que se necesita es que esa información esté ubicada, clasificada, depurada, revisada y sistematizada, de lo contrario no constituirá una información que apoye la toma de decisiones.

Seguramente en la organización se tiene la información de la edad de los estudiantes a una fecha determinada y sobre cuántos estudiantes de un nivel o grado permanecieron en el Colegio en el siguiente nivel o grado respectivo, pero el trabajo de recolectar esa información, de procesarla y de darle el formato adecuado para que indique o soporte un indicio o hallazgo vinculante para la toma de decisiones, no siempre se ejecuta y se encuentra disponible oportunamente.

2.2.8 Planeación Financiera.

La función financiera en las organizaciones ocupa un lugar predominante, ya que además de controlar y coordinar los recursos económicos, debe asegurarse de contar con los fondos necesarios para el adecuado funcionamiento de la misma. Sin embargo la actividad más importante que debe asumir el responsable de esta función es la de maximizar el patrimonio organizacional en el largo plazo. Para lograrlo debe gozar de una posición clave de liderazgo y participación directa en la toma de decisiones para seleccionar alternativas relevantes, para solucionar problemas y en general para

optimizar el funcionamiento de la organización en congruencia con la estimación de escenarios futuros, evaluando los rendimientos, costos o gastos, y el impacto en resultados.

Al igual que en otros aspectos de la administración de la organización, no es suficiente contar con la información; pero especialmente en materia de información financiera (IF) el rigor en su obtención, presentación y disposición son de vital importancia. De acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF A-4), debe tener las siguientes características:

- **Confiabilidad:** Significa que debe ser veraz, representativa, objetiva, suficiente y verificable.
- **Relevancia:** Se refiere a la posibilidad de predicción y confirmación, así como de su importancia relativa.
- **Comprensibilidad:** De fácil comprensión para los usuarios potenciales debidamente capacitados.
- **Comparabilidad:** Significa que se pueda comparar a lo largo del tiempo, emitiendo estados financieros uniformes en cuanto a su estructura, terminología y criterios de reconocimiento. Alude al postulado básico de CONSISTENCIA, que dice “ante la existencia de operaciones similares en una entidad, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones” (Sánchez, 2010).
- **Oportunidad:** La IF debe emitirse a tiempo para la capacidad de influir en la toma de decisiones de los usuarios.

- Relación positiva entre costo y beneficio: Los beneficios económicos derivados de la obtención y presentación de la IF deben exceder el costo de obtenerla.

Para lograr lo anterior es clave contar con un Sistema de Información Financiera sólido, cuidadosamente estructurado y depurado, configurando los elementos del sistema (catálogo de cuentas, guía contabilizadora, sistema de procesamiento de la IF debidamente adaptado a las necesidades de la organización).

Dada la importancia de la función financiera, las organizaciones sociales, incluso aquellas que no persiguen el lucro, deben ser responsables, pertinentes y previsoras en la utilización y optimización de los recursos financieros; para ello, deberán realizar planeación estratégica, táctica y operativa tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos, así como el mantenimiento, expansión y diversificación de la organización.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO GENERAL GRACILIANO ALPUCHE PINZÓN

En este capítulo, y también por medio de las dimensiones definidas como categorías analíticas para el trabajo, se presenta a continuación el Diagnóstico del Colegio.

3.1. Diagnóstico Andamiaje Organizacional

La estructura de puestos, por diferentes circunstancias, tiene funciones duales para algunos elementos (asistentes administrativos y profesores de todos los niveles) lo cual no está mal, siempre y cuando se trate de ubicar a las personas en aquellos puestos en los cuales sus capacidades para desempeñarlos son altas.

Para poder ubicar a un docente dentro de otro nivel es necesario conocer sus capacidades, habilidades y destrezas para enfrentarse a los retos que implica un nivel distinto al que está.

A continuación podremos observar que un mismo maestro está desarrollando capacidades de dualidad para impartir las materias, además de combinarlas con las materias de otro nivel.

Secundaria

Datos	Prees-colar		Prima-ria		Secunda-ria	
Maestros que se requieren para cubrir todos los grupos por nivel	6	Inglés (1) Natación (1) Artes (1) E. física (1)	6	Inglés (2) Natación (1) Artes (1) E. física (1)	13	Inglés (3) Artes (1) E. física (1)
La es- cuela cuenta con la siguiente plantilla.	6	Inglés (1) Natación (1) Artes (1) E. física (1)	6	Inglés (2) Natación (1) Artes (1) E. física (1)	2	Inglés (3) Artes (1) E. física (1)

Elaboración propia.

Como se registra en la tabla, la mayor falta de docentes se aprecia en el nivel de Secundaria. De tal forma que los profesores de primaria desarrollan un rol importante dentro del Colegio, ya que ellos participan en el nivel secundaria, impartiendo clases, siendo de vital importancia para la institución la formación de los profesores.

La tabla refleja que once maestros que desempeñan su trabajo en el nivel primaria comparten una asignatura en el nivel secundaria. Un ejemplo de ello son los profesores de inglés, que por un horario específico dan a primaria, para las últimas horas dar paso a Secundaria. También se aprecia el caso del profesor de Educación Física el cual se encarga de dar clase a todos los alumnos de los tres niveles del Colegio.

Las recientes asignaciones de funciones directivas en primaria y secundaria, implican que dos colaboradores dejan funciones donde su desempeño era destacado para desempeñar funciones en las que tendrán que acelerar la curva de aprendizaje para procurar igualar o incluso mejorar el nivel de desempeño que desplegaban en sus anteriores puestos.

La capacitación que se les proporcione y la curva de aprendizaje es importante para poder ejercer control en ambos niveles, este debe de ser visible con el fin de poder alcanzar el aprendizaje esperados en los alumnos.

Reflejando la capacidad necesaria, el nivel de lealtad institucional comprobada, la ética suficientemente demostrada y las expectativas de crecimiento personal y laboral alienadas para considerar su elección acertada.

Los profesores de primaria que en la actualidad también imparten clases en secundaria, representan un despliegue creativo de ampliación de funciones con la misma estructura, sin embargo no es una situación ideal ya que podrían en determinado momento verse rebasados por la necesaria atención y concentración especializada que implica un nivel respecto al otro.

Las funciones de apoyo escolar en la secundaria, duplicadas con las de docencia en primaria son sólidamente desempeñadas por la misma persona, pero con el aumento de la matrícula en secundaria, exigirán una mayor atención especializada.

Dando como resultado al personal cierta confusión respecto al nuevo organigrama, lo cual es normal por la relativa nueva definición de roles, puestos y responsabilidades a nivel directivo.

3.2. Diagnóstico Capital Humano

Es una fortaleza. Hay elementos muy valiosos y competentes. El Director Académico ha construido un cuadro leal y sólido a través de los años. Es clara su influencia en la designación y formación directiva de los Directores de primaria y secundaria.

La directora de Preescolar tiene la capacidad, el control de gestión y la inteligencia emocional suficiente para desplegar la ejecución de planes y solventar contingencias.

El director de primaria todavía no ha creado una red de confianza con la mayoría de los maestros pero se puede esperar que lo haga ya que a su estilo de gestión lo identifican como el más parecido al del Director Académico del Colegio.

El responsable del Centro de Atención a Padres (CAP) es muy capaz en su labor y genera el incremento de acciones argumentativas y de gestión para acoplarse al proyecto de la organización escolar de manera conjunta.

Para conocer los diferentes tipos de preferencias con los que cuenta el Colegio es necesario aplicar el cuestionario que nos brindara la información correspondiente.

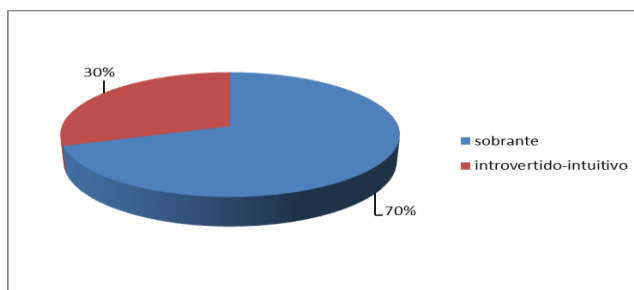
Como se había mencionado, el instrumento a utilizar es un cuestionario con escala Likert que se aplicó a los docentes del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón, en los tres niveles. (Véase Anexo A2,A3 y A4)

Para poder conocer sobre las diversas preferencias, es necesario comprender que las personas tenemos pautas de conducta divergentes que afectan a nuestro entorno y llegan a ser determinantes.

Es preciso mencionar que nacemos con estas preferencias, es parte de nuestra esencia. Por tanto la palabra preferencia se refiere al modo en que preferimos hacer determinadas cosas por nuestra innata naturaleza.

Introvertido-intuitivo.

La combinación introvertido-intuitivo es la que corresponde al temperamento orientado al CONOCIMIENTO. Esta característica la tiene un porcentaje importante del grupo de profesores de la organización. Significa que un número importante de ellos puede lograr la mezcla ideal de pasión por lo que hacen (es su temperamento), con la adopción sistemática de mejores prácticas e instrumentos, para convertirse cada vez, en mejores docentes. Una gran oportunidad organizacional.



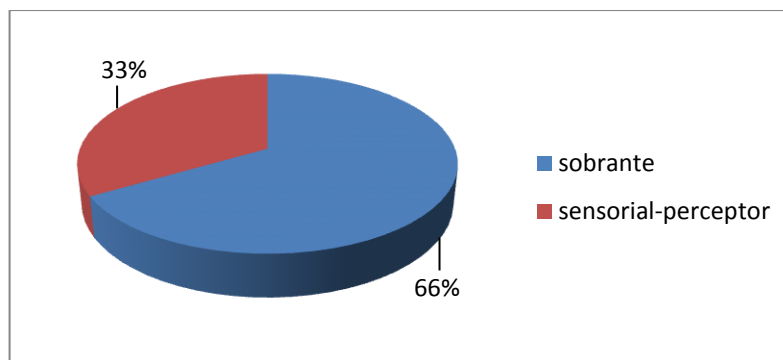
Elaboración propia.

El setenta por ciento de los profesores que fue encuestado (21 docentes) tuvo resultados inclinados a una personalidad introverso-intuitivo, contando con las características para poder ejercer una dualidad dentro del Colegio, dando clases en ambos niveles, con la preparación adecuada. Mientras que el otro treinta por ciento no cuenta con este tipo de personalidad.

Sensorial-perceptora.

La combinación sensorial-perceptora sugiere que para un grupo importante de profesores resulta más propicio un ambiente de trabajo en donde se les permita cierto margen de flexibilidad y un canal abierto de comunicación que les facilite expresar sus iniciativas.

Son personas creativas e innovadoras a quienes se les puede aprovechar significativamente si se logra establecer un esquema equilibrado de entrega de resultados y de “dejar hacer”, propios del estilo “y” de gestión.

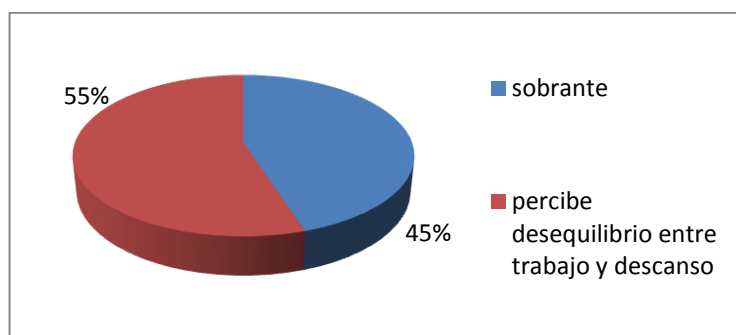


Elaboración propia.

El sesenta y seis por ciento de profesores que fue encuestado, de una muestra de 21 profesores, tiene una personalidad sensorial-perceptora, en donde la flexibilidad y la entrega de resultados resultan fundamentales para este grupo de profesores.

Capital Humano.

Asimismo la siguiente gráfica nos dice que orientar la entrega de valor a los procesos puede ser una estrategia de gestión con algunos inconvenientes y encima propiciar un riesgo latente de creciente estrés laboral. Es conveniente recargar la entrega de valor un poco más hacia el lado del capital humano. Hace sentido entonces descargar actividades de ejecución de rutinas mecanizadas a cambio de considerar una mejora de prácticas docentes y evaluación académica.



Elaboración propia.

3.3. Diagnóstico de Infraestructura Física

El tamaño de las aulas está en sincronía con el número de estudiantes en todos los niveles educativos. De acuerdo con la matrícula se realiza el siguiente cuadro que argumenta la no existencia de hacinamiento.

Nivel	Grado	Matrícula de alumnos.	Medición del salón en centímetros		
			Largo	Ancho	Alto
Preescolar	1	16	420	575	300
	2	20	420	575	300
	3	26	420	575	300
Primaria	1	30	510	575	300
	2	22	510	575	300
	3	24	510	575	300
	4	26	510	575	300
	5	20	510	575	300
	6	19	510	575	300
Secundaria	1	21	430	573	300
	2	15	575	573	300
	3	22	590	890	300

Elaboración propia.

El mobiliario de los salones está en buen estado y no muestra deterioro ni carencias notorias. No existen condiciones restrictivas para la impartición de clases. Los materiales didácticos son suficientes y funcionales.

Cada salón cuenta con un pizarrón, escritorio, locker para profesor y para los alumnos, un espacio de biblioteca, bote de basura, iluminación y pupitres en buen estados, suficientes para la matrícula que se atiende.

En lo que respecta a las instalaciones para las actividades complementarias, se observó que el equipo de cómputo es adecuado y suficiente para la cantidad de estudiantes y programas diseñados en todos los niveles educativos.

Los laboratorios son adecuados para secundaria y adecuados a los objetivos de aprendizaje.

La restricción se encuentra en la insuficiente infraestructura para la práctica del deporte en secundaria. Los estudiantes necesitan realizar actividades físicas debidamente dirigidas e involucrarse en competencias que los motiven e inspiren. Las actividades deportivas son influyentes para la formación del carácter, el control emocional y el desfogue del temperamento; son edificantes para la práctica y desarrollo de elementos clave de la inteligencia social e interpersonal, como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el liderazgo.

En lo que respecta a preescolar y primaria el espacio físico para las actividades físicas es adecuado.

3.4. Diagnóstico Modelo de Negocios.

La entrega de valor es sólida. La calidad académica y el sistema de valores conductuales que representan y refuerzan este valor están firmemente institucionalizados e internalizados.

La percepción de los clientes (los padres y tutores de los estudiantes) es de satisfacción y aunque siempre hay exigencias particulares y oportunas que pueden representar una ruptura de la relación cliente-usuario, estas son claramente eventuales. La disminución de la matrícula responde más a una mezcla de variables exógenas que a una percepción de que se ha disminuido la entrega de valor.

Los ajustes para el control financiero están funcionado, sin embargo no se debe olvidar que la mayor sofisticación de los procesos no elimina las conductas oportunistas.

La gran inversión realizada para la secundaria no será recuperada en el corto plazo y puede hablarse de que inició el ciclo de negocio de manera lenta y que el punto de equilibrio se encontrará después de varios años. Para lo anterior, la falta de Planeación Estratégica es hasta ahora la mejor presunción sin embargo el proyecto es sólido y si se consigue competir con la calidad académica de la primaria a la de los otros niveles y traducir el prestigio del Colegio, en el mismo nivel de percepción hacia el mercado meta, se podrá hablar de un resultado exitoso.

3.5. Diagnóstico Currículum y Metodología Pedagógica.

Es una fortaleza del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón: La definición de contenidos es pertinente y suficiente. La secuencia de aprendizajes es consistente con los logros definidos para cada nivel de estudio.

La manera de enseñar y de administrar los procesos enseñanza-aprendizaje son sólidos y se observa notoriamente por arriba del promedio regional y nacional.

En cuanto a la adquisición de las denominadas competencias del siglo XXI, existe evidencia de la incorporación de algunas de estas dentro del currículo y que son reforzadas mediante la metodología pedagógica, la cual es un elemento referenciado al sistema de valores que se ha sistematizado e internalizado en toda la organización.

No se aprecia una evidencia respecto a que el sistema ideológico que se impulsa en la organización y que representa una parte sustancial del valor y de la ventaja comparativa del Colegio, se traslape y se disemine en el ámbito familiar de los alumnos, lo cual permite promover y consolidar estos valores esenciales en los estudiantes.

3.6. Diagnóstico Evaluación Académica

Hay una mezcla entre el factor de lealtad y la entrega de resultados que impide lograr objetividad en la evaluación docente. En los últimos dos años, la movilidad laboral académica, sobre todo en primaria se ha acelerado generando costos de aprendizaje y acoplamiento del nuevo talento humano con los estándares y resultados institucionales. El análisis de requisitos de certificación en los profesores de inglés arrojó evidencia de que no necesariamente el nivel de logro de aprendizajes con que llegan los estudiantes a la secundaria, es el óptimo.

Los puestos de la organización no están "esmarutados". Lo cual representa una restricción a la evaluación del desempeño, ya que ésta tiene definitivamente una carga valorativa. Esto no quiere decir necesariamente que la evaluación del desempeño es errónea, ya que si la realiza un cuadro directivo con capacidad, objetividad y definición de criterios (aunque éstos sean aún valorativos), la evaluación será muy probablemente correcta. Sin embargo, definir las expectativas, acoplarlas y formalizarlas en el andamiaje organizativo representa un área de oportunidad para la organización, además de dar cumplimiento a todo el proceso, en la siguiente oportunidad.

3.7. Diagnóstico Sistema de Gestión.

Es una fortaleza en el día a día pero puede ser una debilidad en el mediano y largo plazos.

Existe fortaleza en la gestión cotidiana, se toman las decisiones que resuelven los problemas y situaciones semana a semana. Hay suficiente cantidad y calidad en los liderazgos que entregan resultados para cada ciclo y mini-ciclos.

El engranaje organizacional se mueve y resuelve cualquier contingencia que impida la seriación continua de planes y programas.

Los cuadros directivos combinan el enfoque de contingencias con la planeación clásica. No parece claro si enfatizan el procurar el respaldo de la entrega de valor, en los procesos o en las personas. Los cuadros directivos no manejan con precisión el índice de lealtad de los estudiantes cuando pasan de un nivel al otro. Sólo se calcula una estimación o aproximación.

Los directores tienen diferente estilo para aplicar las teorías "x" o "y" a su personal, y existen algunos vacíos de información respecto a las características individuales de sus colaboradores, tales como el saber quiénes son extrovertidos, intuitivos, emocionales o perceptores; quienes responden mejor a la presión o a la delegación de responsabilidades, quienes no se sienten escuchados o comprendidos, y en general sobre el catálogo individual de fortalezas y debilidades.

La siguiente gráfica muestra información que existe la necesidad de establecer mecanismos de interlocución más dinámicos con la plantilla de profesores. Dinámicas de grupos esporádicas para instrumentar "lluvia de ideas" y algunas actividades recreativas fuera del entorno laboral (un día de campo por ejemplo o un "training" de liderazgo) ayudarán al clima organizacional.

3.8. Diagnóstico Planeación Financiera.

El procesamiento de la información financiera no prevalece a través del tiempo, lo que dificulta dar cumplimiento al postulado básico de consistencia y con ello a la comparabilidad de la información financiera.

Se observan inconsistencias en el tratamiento contable de la información financieras encontrando las mayores diferencias de 2012 a 2013 y 2015 a 2016, algunos ejemplos son):

ACTIVO: Activo fijo (en algunos ejercicios se agrupan y en otros se desglosan),
Inversiones e Inversiones en valores.

INGRESOS: Inscripciones, reinscripciones, eventos especiales, servicios especiales y en general en la clasificación de los ingresos.

Los ingresos generales mantienen una tendencia a la alza.

EJERCICIO	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA
2011	5,580	10,591	8,867
2012	5,510	11,159	10,972
2013	5,681	11,823	11,692
2014	5,882	12,280	12,034
2015	6,623	12,393	12,132
2016	6,497	14,788	13,474

Elaboración propia.

COSTOS Y GASTOS.

- Gastos de nómina en la clasificación de gastos generales y Gastos de nómina en la clasificación de gastos de administración.
- Consumos generales (combustibles, teléfono e internet, agua y energía eléctrica)
- Arrendamiento de inmuebles y de Equipo electrónico
- Vigilancia y seguridad
- Seguros.

El comportamiento de los costos y gastos se observa también a la alza en proporción a los ingresos, excepto en los ejercicios contables de 2013 y 2014 en los que se nota un incremento considerable:

EJERCICIO	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA
2011	5,102	10,271	8,638
2012	5,081	9,653	8,918
2013	5,265	11,476	11,715
2014	5,879	12,186	12,329
2015	6,104	12,072	11,713
2016	6,913	12,763	12,495

Elaboración propia.

La obtención de resultados se observa errática, especialmente complicado, ya que se han generado pérdidas para los ejercicios contables de 2013, 2014 y 2016.

EJERCICIO	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA
2011	478	320	229
2012	429	1,506	2,054
2013	416	347	(23)
2014	3	94	(295)
2015	519	321	419
2016	(416)	2,025	979

Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo, y también utilizando las dimensiones definidas como categorías analíticas, se presentan las siguientes propuestas de mejora.

4.1 Propuesta Andamiaje Organizacional

Para no reducir la unidad de mando de la dirección en secundaria con subdirecciones, lo cual además implica hacer crecer la estructura de puestos con el consiguiente peso financiero, es recomendable descargar algunas funciones homogéneas de supervisión y control hacia todos los profesores de la organización (como la evaluación docente y la detección de necesidades de capacitación y/o retroalimentación efectiva) en el resto del cuadro directivo.

Se recomienda ampliar las funciones del director de secundaria para que siga impartiendo algunas clases. Se sugiere que imparta algunos temas específicos y no que se haga cargo de la materia.

Se recomienda también realizar el siguiente proyecto: "La construcción de un laboratorio de enseñanza matemática".

El laboratorio iría dirigido a los docentes de los tres niveles. El objetivo operativo y básico es enseñar a enseñar matemáticas. El objetivo estratégico es fortalecer la enseñanza de matemáticas como un valor inherente a la formación de los estudiantes en el Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.

Justificación: En el imaginario de la comunidad de Iztapalapa, existe la percepción del alto nivel de matemáticas del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón. Esa percepción debe

siempre corresponder a la realidad, por lo cual debe hacerse un esfuerzo institucional sistemático en mantener y reforzar esa percepción.

Se cuenta con el capital humano suficiente. El proyecto lo puede encabezar el Director de secundaria, quien era conocido por su fortaleza en la cátedra de matemáticas en la que se logró un alto nivel demostrado a través de los destacados lugares que los estudiantes de la organización han obtenido en las competencias intercolegiales.

El modelo del laboratorio puede diseñarse a partir de dos elementos:

- Metodología KHAN ACADEMY para la cual no se necesita pagar derechos por el uso de patente, sino que parte de la consideración universal de procurar la mejor enseñanza de las matemáticas, criterio clave para la sociedad del conocimiento.
- La adaptación pedagógica y logística a construir por los profesionales del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.

Este proyecto se puede deducir a mediano y largo plazos, iniciando con la incorporación de su planeación en la definición de las funciones de los cuadros directivos de los tres niveles del colegio.

Otra recomendación importante es que la función financiera debe subir a nivel directivo, o bien decidir entre incluir al contador o funcionario responsable del área financiera en la toma de decisiones o fortalecer la habilidad de la práctica contable y financiera a los directivos.

Finalmente es fundamental incorporar la construcción de indicadores como función estratégica dentro de las actividades de los directores.

El Colegio debe de prestar especial atención para identificar y conocer las habilidades así como destrezas con las que cuenta su personal, debido a la dualidad en la que laboran los profesores.

También se debe de tomar en cuenta la capacitación de los docentes dentro de las asignaturas que se les encomendaron con el fin de mejorar la práctica docente, cubriendo un mínimo de horas anuales. Lo cual va a reflejarse en las capacidades que vayan adquiriendo para desarrollar de una manera efectiva sus funciones, sin poner en riesgo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Se deberá aprovechar al máximo las juntas de Consejo Técnico, sin que los docentes falten a ellas, ya que suponen una nueva oportunidad para compartir estrategias, dinámicas y actividades entre profesores, así como plantear e identificar los principales problemas que enfrentan al desarrollarse como maestros en diferentes niveles (primaria-secundaria).

4.2 Propuesta de Capital Humano

Se recomienda implementar un Programa de Capacitación en un porcentaje homogéneo y en otro diferenciado. Este programa debe estar ligado a la Definición de Expectativas de los desempeños que la organización espera de cada colaborador. Los perfiles de puestos son un insumo clave para la definición de expectativas.

Por lo anterior, primero se deben construir los perfiles de puestos. Después de ello se deben de definir, por medio de los cuadros directivos, las expectativas para cada puesto del organigrama. Una vez realizada la Definición de Expectativas, la medición de los desempeños arrojará la distancia que hay entre esta medición y la mencionada definición.

La capacitación siempre va a arrojar un aumento en el manejo conceptual de un tema y en ocasiones en la adquisición de una habilidad específica. Pero dado que la capacitación no combate conductas oportunistas (corrupción, holgazanería y sus derivados enunciativos) es necesario diseñar un Sistema de Reglas que genere la estructura de incentivos necesaria para mitigar a las conductas oportunistas.

Se recomienda realizar una Planeación Estratégica de la Capacitación desde la alta dirección de la organización. En el corto plazo, encargar a los directores de los tres niveles elaborar los dos insumos mencionados en el párrafo anterior.

4.3 Propuesta de Infraestructura física.

Buscar e impulsar convenios de colaboración. Uno podría ser con la delegación de Iztapalapa para acondicionar el espacio anexo a la secundaria.

Utilizar o crear, si no la hay, una red de colegios (ligas inter-institucionales) en torno a competencias deportivas. Se sugiere establecer un comité encargado de liderar esta red organizando eventos específicos de corta duración, en varias disciplinas deportivas, con sede en un Colegio que cuente con las instalaciones adecuadas.

Seguir impulsando los torneos inter-grupales en primaria y secundaria y crear un método para filtrar y seleccionar talento individual que sea la base para la formación de selecciones. Inscribir a estos equipos seleccionados en competencias en las que se participe representando al Colegio Graciliano Alpuche Pinzón.

Una vez inmersos en competencias intercolegiales, se sugiere apoyar e incentivar la creación de una red de padres de familia que acompañe y se involucre en la logística de los desplazamientos a los eventos deportivos. Si se llega a consolidar una selección competitiva del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón en fútbol, basquetbol, voleibol, de ambos géneros y de varias categorías, la reunión social que generaría el deporte, así como la afinidad y lealtad institucional a la que conducirían, permitiría desarrollar un enorme potencial que incidiría positivamente en todos los ámbitos de la organización.

Una vez que se habiliten los espacios deportivos adecuados en la secundaria, se recomienda diseñar una logística fuerte de transporte escolar para que los estudiantes de preescolar y primaria puedan utilizar las instalaciones de la sede de manera cotidiana y sistemática.

4.4 Propuesta Modelo de Negocios.

Se recomienda que durante el proceso de llegada al punto de equilibrio para la inversión en la secundaria, se diversifique el uso de las instalaciones durante los fines de semana, ya que derivado de la Ley del Servicio Profesional Docente y del Nuevo Modelo Educativo, así como de la ubicación geográfica, se propone desarrollar lo siguiente:

Proyecto “Especialidad en Dirección de Escuelas de Educación Básica”

- **Objetivo:** Ofertar a los docentes de educación básica y aspirantes a realizar una función directiva, las competencias necesaria para acreditar la evaluación de la función que realiza el sistema profesional docente, a través de un programa de especialidad.
- **Productos:** Especialidad y cursos de formación continua. La especialidad puede ofrecerse por módulos en la categoría de cursos de capacitación.

Grupo de expertos que apoyen la tarea de construcción de los contenidos y un grupo de instructores expertos en los temas.

4.5 Propuesta Currículum y Metodología Pedagógica

Conservar los mismos esquemas curriculares y pedagógicos pero no dejar de innovar de manera incremental y sistemática en ambas dimensiones. El qué y el cómo enseñar no se responderá de la misma forma dentro de diez años. Son procesos dinámicos y la velocidad de las adaptaciones seguirá aumentando en la siguiente década.

En primaria y secundaria enfatizar las matemáticas y el inglés por grupos y niveles diferenciados, es decir, dividir el nivel de inglés y matemáticas en estándar y avanzado.

Se sugiere diseñar para el Preescolar un Modelo para el Desarrollo Cognitivo. Se puede llamar "Modelo de Edificación de Inteligencias Múltiples" MEDIM. Existe un vacío de investigación sobre las variables que explican el desarrollo cognitivo. El Modelo High Scope es el referente más acabado del trabajo en inteligencias múltiples que ha sistematizado un método de medición.

Se propone acoger un proyecto de investigación (con la Universidad Pedagógica Nacional, por ejemplo) que permita recolectar evidencia empírica de algo que se ha teorizado suficientemente y que ha tenido respaldo de investigación universitaria pero solo en los Estados Unidos de Norteamérica.

La propuesta consiste en elaborar ejercicios que detonen de manera sistemática los avances en las inteligencias múltiples y en las emocionales (intrapersonales e interpersonales). Diseñar indicadores que vayan cuantificando los avances en los niveles de cada inteligencia y llevar registro periódico (diario o semanal) de ellos. Se ha demostrado cómo medir el nivel del rezago en el desarrollo cognitivo, por lo tanto es claro que se puede medir el nivel en que se incrementa y acelera el desarrollo cognitivo. Si se consigue respaldar esta metodología con la evidencia que arroja una investigación de campo, será viable sistematizar el método de medición y la elaboración de ejercicios correspondientes a cada nivel de cada inteligencia.

El siguiente paso natural sería elaborar un plan mercadológico que señale el valor del Colegio Graciliano Alpuche Pinzón en la oferta especializada de un modelo que comprueba el avance en el desarrollo cognitivo de los estudiantes en las diferentes Inteligencias que poseen.

Se tiene la estructura y el recurso humano adecuados para diseñar e implementar el Modelo MEDIM.

4.6 Propuesta Evaluación Académica

Trabajar en un método de evaluación que permita separar, por ejemplo a los desempeños de 10 respecto de los 9, tanto para incentivar la búsqueda progresiva como para identificar los límites naturales y actitudinales de los profesores del rango menor a 9.

Un indicador, dirigido a los alumnos (en secundaria primordialmente) que ha demostrado validez y consistencia en la evaluación docente es el siguiente: Si lo pudieran elegir, ¿recomendarías a tu profesor de la materia de_____ a un grupo de la siguiente generación, en_____ lugar?

Dentro del total de los profesores que les dan clases, los alumnos deben aprobar del 1 al número total de maestros, a quién recomendarían en primer lugar, a quién en segundo, y así sucesivamente.

Si un profesor, en un ciclo escolar obtiene un 3 y al siguiente un 2, y luego un 3, ¿Cómo se interpreta? Se trata de un profesor que es consistente y debe ser considerado dentro de los tres mejores del Colegio.

Si un profesor no sube de los últimos rangos durante tres ciclos consecutivos es indicativo que alcanzo el límite y que probablemente ya no se convierta en mejor profesor.

La ventaja de este método es que deja fuera una gran cantidad de atributos, condiciones y productos que muchas veces son incluidos en la evaluación cualitativa de un desempeño pero que no reflejan la opinión y valoración del actor central de práctica docente: el estudiante.

El principio de Peter Drucker “no todos los colaboradores tienen el mismo alcance de capacidades y por lo tanto de responsabilidades y funciones asignados a través del

andamiaje organizativo”, aplica más en algunas profesiones que en otras (Drucker, 2001). La práctica docente es una de ellas.

4.7 Propuesta Sistema de Gestión

Decía Peter Drucker el gran gurú de la administración, que una, no tan recomendable práctica de gestión es la de no "recorrer el escalafón" cotidianamente (Drucker, 1992). Tener una visión panorámica de la organización significa conocer los pequeños extractos de información personal de todos los colaboradores. Registrar los cumpleaños de los hijos y encargarle a un apoyo administrativo recordar este dato y luego enviar un correo alusivo, genera un nexo virtuoso que mantiene la moral alta entre los colaboradores. Parte de esa recomendación se sustenta en la siguiente información: Se recomienda fortalecer el método para hacer Planeación Estratégica.

Planeación significa definir una meta y el modo de llegar a ella. Se necesita responder las preguntas:

- ¿Se quiere conservar o cambiar la entrega de valor para los siguientes cinco años? ¿Se quiere abrir la Preparatoria?
- ¿Qué nivel de utilidad es el mínimo necesario para lograr año con año avanzar los trechos intermedios hacia la visión?
- ¿Cuáles son los actores clave?

Se recomienda monitorear a la competencia, conocer de sus debilidades y fortalezas, caracterizarlos por éstas, saber de sus indicadores de calidad de competencia, de sus políticas de contratación y movilidad laboral.

Existe un método creativo para conocer esta información. Se sugiere organizar un encuentro o coloquio donde se invite a la competencia y a los colegios que no lo son (aquellos que no persiguen el mismo mercado meta) a compartir reflexiones y

experiencias sobre problemas comunes. Desde luego, se debe reservar la información propia considerada estratégica o clave para desarrollar una ventaja comparativa y solo aportar ideas e inquietudes a partir de lugares comunes y problemáticas generales.

Además, con aquellos colegios con los cuales se piensa construir una red (como lo sugiere la propuesta de organizar competencias deportivas) se puede llegar a consolidar un espacio de cooperación y unión comunicativa para generar acción colectiva ante autoridades gubernamentales y educativas para la resolución de problemas comunes (diseño de políticas de seguridad, transporte, limpieza, etc).

Se recomienda definir si el reforzamiento en la entrega de valor de la organización estará dirigido a los procesos, a las personas o a ambos.

Se recomienda recibir capacitación focalizada en los siguientes tres rubros y temas:

- Habilidades directivas (con énfasis en mejores prácticas de gestión y herramientas administrativas para el andamiaje organizativo).
- Liderazgo y manejo de conflictos (con enfoque en tipos de personalidad y trabajo en equipo).
- Modelo de Elección Racional (orientado para el diseño de Sistemas de Reglas en organizaciones educativas).

Se recomienda crear un sistema de información que proporcione bases sólidas para la creación de indicadores que a su vez permitan la toma de decisiones. Se necesita saber cuál es el promedio de los egresados de secundaria que se quedaron en su primera opción en el examen COMIPEMS. Análogamente, se requiere y se requerirá en el futuro el indicador correspondiente al índice de aceptación en los procesos de admisión de UNAM, IPN y UAM.

4.8 Propuesta de Planeación Financiera.

Es muy recomendable lograr un desempeño estratégico de la función financiera, es decir, dotar al Administrador Financiero de responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones o brindar la capacitación necesaria de alto nivel a quien ya goce de dicha posición.

Se recomienda también revisar y en su caso reconfigurar el Sistema de Información Financiera (SIF). La reestructuración de los elementos básicos del SIF, así como del procesamiento de la información financiera son elementos clave.

Sería ideal la realización periódica de Auditoría Externa de Estados Financieros, con esto se esperan los siguientes beneficios:

- Avalar la confiabilidad de los Estados Financieros
- Detectar y corregir oportunamente fallas de registro y presentación
- Prevenir fraudes y malversación de fondos
- Apoyar con la certidumbre necesaria en la toma de decisiones de la alta dirección

El establecimiento de procedimientos específicos para dar cumplimiento a la Planeación Financiera Estratégica, tales como la realización de presupuestos y pronósticos financieros integrales (toda la organización) de largo plazo. Realizar actividades de planeación táctica, es decir aquellas que permitan integrar áreas funcionales, programas y/o proyectos en el mediano plazo y no omitir el conjunto de planes para dar cumplimiento a las actividades específicas con la descripción de la forma para lograrlas en el corto plazo, tales como metas, presupuesto específicos, métodos, etc.

En términos generales la salud de la organización es robusta y no existe una falla estructural, una debilidad grave o una amenaza significativa, que ponga en peligro la viabilidad del negocio por los próximos años.

Existen áreas de oportunidad, pequeños o medianos ajustes y algunas mejoras organizativas que coadyuvarían en lograr una Gestión más eficiente y blindada de mejor manera ante la aparición de conductas oportunistas.

Algunas de las recomendaciones aquí señaladas implican la elaboración de una propuesta más elaborada y específicamente detallada en sus esquemas, tiempos y costos de implementación.

Entre estas propuestas están : el Modelo de Desarrollo Cognitivo para Preescolares; el Laboratorio para enseñar a enseñar Matemáticas; los cursos de Definición de Personalidades, Herramientas Administrativas, Liderazgo y Modelo de Elección Racional; la Red Interscholar Deportiva; y los Módulos de Capacitación Docente como paso inicial al Diplomado o Especialidad.

CONCLUSIONES

El diagnóstico representa una herramienta eficaz para poder evaluar una organización, ya que permite conocer las potencialidades y las problemáticas que existen. Para ello la teoría sirve de gran apoyo, para poder enfrentar las diversas situaciones que se presentan.

Los diferentes autores que hablan sobre el diagnóstico nos permiten conocer los diversos puntos de vista para poder realizarlo, aportando ideas relevantes que nos clarifican el proceso para poder evaluar una organización.

De acuerdo a la experiencia que adquirí con la aplicación del diagnóstico en el Colegio Graciliano Alpuche Pinzón, fue realmente confortante y alentadora para coincidir con los principios de Norberto Góngora en donde el diagnóstico debe de tener un sistema abierto el cual permita detectar las necesidades en particular de las organizaciones, entiendo que cada organización cuenta con sus problemáticas en específico, su contexto y su forma de funcionamiento (Góngora, 2008).

Al seleccionar los elementos que conformarían mi diagnóstico, me permitieron de una manera clara observar las diferentes dificultades que se presentan en una organización, en donde el capital humano y andamiaje organizacional son aspectos que construyen una organización.

Para mí el diagnóstico no se trata de una receta o una fórmula que se deba repetir en todas las situaciones posibles. Es importante que se tenga claro cuáles son los objetivos de la organización para poder conocer las necesidades y detectar las problemáticas que aquejan a la misma.

La toma de decisiones resulta relevante dentro del diagnóstico, ya que una vez que se encuentran las potencialidades y problemáticas es necesario elegir una estrategia que permita alcanzar los objetivos.

Para ello la estrategia debe de ser clara y debe quedar perfectamente entendida por los actores que intervienen en la organización, ya que de esta manera cada uno tendrá tareas y responsabilidades claras para su funcionamiento.

Manejar un sistema de incentivos positivos y negativos puede ayudar significativamente a disminuir la discrecionalidad que como bien menciona Douglas North “La discrecionalidad es inherente al individuo” por tanto creando estos estímulos la discrecionalidad puede variar e incluso disminuir como un aliciente a los actores para realizar una mejora significativa (North, 1999).

Una vez que se implementan las estrategias es necesario mantener monitoreados estos cambios con la finalidad de tener información disponible, registrada y clasificada que nos permita identificar si las estrategias implementadas han mejorado o se encuentran en la misma situación, o quizá hayan empeorado.

Por tanto el diagnóstico será una herramienta crucial para poder acercarnos a la evaluación de las diversas organizaciones, haciendo que el funcionamiento de estas mejore significativamente.

Como Administradora educativa sin duda alguna es un campo profesional muy extenso y rico en oportunidades. Existen diversas áreas de conocimiento que como estudiantes se pueden explotar, guiándonos a una especialidad en el tema que nos permita estar cotizados dentro del mercado laboral.

En el momento de realizar el diagnóstico, los conocimientos teóricos y conceptuales así como las habilidades de un administrador educativo son muy claros, ya que se recurre a los conocimientos adquiridos dentro de la Universidad, donde la solidez de los mismos, permite un avance gradual y significativo para la aplicación del diagnóstico.

La otra parte elemental la adquiriré por medio de la experiencia obtenida en mi desempeño cotidiano en el Colegio General Graciliano Alpuche Pinzón, en donde las

dos partes son importantes para realizar el diagnóstico y las recomendaciones necesarias para el Colegio.

Este trabajo me permitió además darme cuenta que nuestros conocimientos pueden ser muy demandados y que en otros lugares en donde existan procesos enseñanza-aprendizaje (no necesariamente escuelas), un Administrador Educativo puede tener cabida. Este aprendizaje, me llevó a saber que nuestro perfil puede estar vinculado con problemas reales, es lo más valioso que me arrojó esta experiencia profesional, esta recuperación y sistematización de ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bozeman, Barry. (1998). La Gestión Pública su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica.

Bogdan, R. y Taylor S.(1987). Introducción a los métodos cualitativos. Barcelona: Ediciones Paidós.

Carbonell, Jaume. (2000). Pedagogías del Siglo XX. Barcelona: Editorial Cisspraxis.

Chiavenato, I.(2007). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial MCGRAW-HILL.

Díaz Aldret, Ana. Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas Gestión y política pública, vol. XXVI, núm. 2, Julio-Diciembre, 2017, pp. 341-379 Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública.

Drucker, Peter. (1992). La Gerencia, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Drucker, Peter. (2001). Liderazgo. México: Editorial Planeta.

Dyer, William G. (2007). Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. México: Patria.

Gallardo, José Ramón. (2012). Administración Estratégica. México: Editorial Alfaomega.

Garrido Trejo, Cassandra La educación desde la teoría del capital humano y el otro Educere, vol. 11, núm. 36, enero-marzo, 2007, pp. 73-80 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Góngora, N. (2008). Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional. En Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Editorial Pearson.

Guevara Baltazar, Alberto; Espejel Mena, Jaime; Flores Vega, Misael Los retos de la nueva gestión pública en América Latina Espacios Públicos, vol. 13, núm. 27, 2010, pp. 33-46 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Harmon, Michael. (2001). Teoría de la Organización. México: Fondo de Cultura Económica.

Lafley, A.G. (2007). Enseñanza de Peter Drucker. Buenos Aires: Editorial Mc Graw Hill.

Leyva López, Soraya; Cárdenas Almagro, Antonio Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo Análisis Económico, vol. XVII, núm. 36, segundo semestre, 2002, pp. 79-106 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.

Licón Trillo, Lorena Patricia; Magaña Magaña, Eduardo; Kiessling Davison, Christian Mauricio; Soto Zapata, Manuel; Villarreal Ramírez, Víctor Hugo; Zuñiga Avila, Gabriel IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 30, enero-junio, 2012, pp. 861-871 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.

Mochón, Francisco. (2014). Administración: enfoque por competencias con casos latinoamericanos. México: Alfaomega.

Mora Vargas, Ana Isabel La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 4, núm. 2, julio-diciembre, 2004, p. 0 Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.

Morgan, Gareth. (1998). Imágenes de la organización. Barcelona: Alfa Omega.

North, Douglas. (1999). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica.

Pichardo, A.(1985).Planificación y Programación social (Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales).Buenos Aires.Editorial Lumen-Hvmanitas.

Raccanello, Kristiano; Herrera Guzmán, Eduardo Educación e inclusión financiera Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XLIV, núm. 2, abril-junio, 2014, pp. 119-141 Centro de Estudios Educativos, A.C. Distrito Federal, México.

Rusell, Edward. (2011). 50 Cosas que hay que saber sobre Management. Barcelona: Editorial Planeta.

Sánchez González, José Juan. ¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales Espacios Públicos, vol. 13, núm. 27, 2010, pp. 10-32 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Stiglitz, Joseph. (2014). La creación de una sociedad del Aprendizaje. México: Ediciones Culturales Paidós.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Fuentes-Sordo, Odalys Eugenia, La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. VARONA [en línea] 2015, (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360643422005>

Humphrey, A.(2004) Este es un précis del material publicado en www.businessbalts.com el cual fue tomado de una entrevista con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU.August.

Sánchez, M. (2010). Enfoque comparativo a los postulados básicos de la contabilidad. Publicado en www.bibliotecavirtual ISBN-13: 978-84-694-0098-2 No. De Registro: 11/8827

ANEXOS

Anexo A1: Instrumento utilizado en la investigación.

Preguntas	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.- Mi jefe puede permitirme decir la mayoría de las cosas por mí mismo, sin mucha dirección				
2.- Funciono mejor cuando me señalan los posibles beneficios si consigo las metas, que cuando me dicen las posibles consecuencias si no consigo los resultados esperados				
3.- Necesito acudir a mis sensaciones y experiencias para entender sobre lo que me están platicando				
4.- Soy capaz de encontrar tema de conversación casi con cualquier persona				
5.- Desarrollo mis ideas y llego a conclusiones a base de hablar. Tiendo a pensar en voz alta				
6.- Cuando paso mucho tiempo con las personas siento que se me agotan las fuerzas				
7.- Soy muy selectivo y especial para seleccionar a las personas con las que entablo amistad.				
8.- Me gusta aplicar y desarrollar habilidades que ya poseo				
9.- Confío en mi experiencia personal de lo que es real y cierto				
10.-Me centro en lo inmediato en vez de especular sobre un futuro demasiado lejano				
11.- Me gusta pensar en las posibilidades nuevas y centrarme en lo que podría ser				
12.- Se leer entre líneas e imaginarme o figurarme lo que no se ha dicho abiertamente				
13.- Busco las pautas sociales y el cuadro general. No me gusta perderme en cuestiones de detalles				
14.-Me gusta debatir y defender mi punto de vista. A veces definiendo sucesivamente dos puntos de vista opuestos, sólo para poner a prueba mi intelecto				
15.- No me gusta exhibir mis emociones.				
16.- Considero que es más importante decir la verdad que tener tacto.				
17.- Es muy importante para mi tener el aprecio y la aprobación de los demás				
18.- Cuando estoy en desacuerdo con una persona, me cuesta trabajo decírselo				

19.-Las criticas me afectan mucho, y me han llegado a decir que soy demasiado sensible				
20.- Me cuesta trabajo concentrarme o relajarme, si estoy en un entorno desorganizado				
21.- Tengo mis maneras propias de hacer las cosas				
22.- Prefiero conocer de antemano los calendarios y los planes de trabajo.				
23.- Me gusta empezar proyectos nuevos				
24.- Mi manera de organizar mi cuarto o mi lugar de trabajo puede que parezca caótica a otras personas				
25.-Soy capaz de relajarme y divertirme sin haber terminado anteriormente todas mis tareas pendientes o de trabajo.				
26.- Me veo trabajando en una institución durante los próximos cinco años				
27.- Pienso que un líder debe asumir la responsabilidad y entregar resultados antes que mantener relaciones interpersonales cordiales con sus colaboradores				
28.- En ocasiones tengo iniciativas que creo son innovadoras e interesantes pero no son escuchadas				
29.- Ejecutar perfectamente mi trabajo es mejor que demostrar firme lealtad a la institución				
30.- Me parece que el primer requisito para incentivar a los miembros de un equipo es premiar su lealtad antes que evaluar su desempeño				
31.- Si aplico el mismo examen a todos mis estudiantes es claro que obtendré resultados diferentes, ya que tienen diferentes capacidades y esfuerzos.				
32.- Creo que el factor determinante para que los estudiantes aprendan es la metodología pedagógica del colegio.				
33.- Puedo ubicar perfectamente en mi grupo, desde el alumno más destacado hasta el más rezagado				
34.- Me parece que el factor más importante para el logro de los aprendizajes es el desempeño del docente frente al grupo				
35.- Lo más importante para un Colegio particular de excelencia es mantener el nivel académico por encima del aumento en la matrícula				
36.- Considero que la capacitación que he recibido me ha permitido desempeñarme cada vez mejor				
37.- Considero que la capacitación recibida no es suficiente para desempeñar al máximo mi nivel de				

posibilidades				
38.- En el último año he tenido más de una conversación larga con más de un directivo				
39.- Me siento con la confianza y comodidad suficiente para entrevistarme en cualquier momento con los dueños del colegio				
40.- Tengo control de grupo en un indicador sólido de la calidad de un maestro, tanto o más que sus conocimientos				
41.- Considero que las tareas en casa son fundamentalmente para alcanzar logros de aprendizaje				
42.- Pienso que si se logra un ambiente divertido en clase se alcanzan mejores resultados de aprendizaje				
43.- Mi superior utiliza su autoridad para tomar la decisión cuando tiene la certeza de estar en lo correcto				
44.- Mi superior identifica a todos los que deben de participar en las decisiones				
45.- Por lo general hay una solución perfecta para cada problema				
46.- En los últimos meses he aportado más de una idea para mejorar la institución.				
47.- La mayor parte del año existe un buen equilibrio entre las cargas de trabajo y mis tiempos de descanso en casa, lo cual permite mi recuperación diaria				
48.- Considero que lo más importante para que los alumnos obtengan una sólida formación son los contenidos curriculares.				

Anexo A2: Instrumento aplicado a nivel Preescolar.

Preguntas	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.- Mi jefe puede permitirme decir la mayoría de las cosas por mí mismo, sin mucha dirección				
2.- Funciono mejor cuando me señalan los posibles beneficios si consigo las metas, que cuando me dicen las posibles consecuencias si no consigo los resultados esperados				
3.- Necesito acudir a mis sensaciones y experiencias para entender sobre lo que me están platicando				
4.- Soy capaz de encontrar tema de conversación casi con cualquier persona				
5.- Desarrollo mis ideas y llego a conclusiones a base de hablar. Tiendo a pensar en voz alta				
6.- Cuando paso mucho tiempo con las personas siento que se me agotan las fuerzas				
7.- Soy muy selectivo y especial para seleccionar a las personas con las que entablo amistad.				
8.- Me gusta aplicar y desarrollar habilidades que ya poseo				
9.- Confío en mi experiencia personal de lo que es real y cierto				
10.-Me centro en lo inmediato en vez de especular sobre un futuro demasiado lejano				
11.- Me gusta pensar en las posibilidades nuevas y centrarme en lo que podría ser				
12.- Se leer entre líneas e imaginarme o figurarme lo que no se ha dicho abiertamente				
13.- Busco las pautas sociales y el cuadro general. No me gusta perderme en cuestiones de detalles				
14.-Me gusta debatir y defender mi punto de vista. A veces definiendo sucesivamente dos puntos de vista opuestos, sólo para poner a prueba mi intelecto				
15.- No me gusta exhibir mis emociones.				
16.- Considero que es más importante decir la verdad que tener tacto.				
17.- Es muy importante para mí tener el aprecio y la aprobación de los demás				
18.- Cuando estoy en desacuerdo con una persona, me cuesta trabajo decírselo				
19.-Las críticas me afectan mucho, y me han llegado a decir que soy demasiado sensible				

20.- Me cuesta trabajo concentrarme o relajarme, si estoy en un entorno desorganizado				
21.- Tengo mis maneras propias de hacer las cosas				
22.- Prefiero conocer de antemano los calendarios y los planes de trabajo.				
23.- Me gusta empezar proyectos nuevos				
24.- Mi manera de organizar mi cuarto o mi lugar de trabajo puede que parezca caótica a otras personas				
25.- Soy capaz de relajarme y divertirme sin haber terminado anteriormente todas mis tareas pendientes o de trabajo.				
26.- Me veo trabajando en una institución durante los próximos cinco años				
27.- Pienso que un líder debe asumir la responsabilidad y entregar resultados antes que mantener relaciones interpersonales cordiales con sus colaboradores				
28.- En ocasiones tengo iniciativas que creo son innovadoras e interesantes pero no son escuchadas				
29.- Ejecutar perfectamente mi trabajo es mejor que demostrar firme lealtad a la institución				
30.- Me parece que el primer requisito para incentivar a los miembros de un equipo es premiar su lealtad antes que evaluar su desempeño				
31.- Si aplico el mismo examen a todos mis estudiantes es claro que obtendré resultados diferentes, ya que tienen diferentes capacidades y esfuerzos.				
32.- Creo que el factor determinante para que los estudiantes aprendan es la metodología pedagógica del colegio.				
33.- Puedo ubicar perfectamente en mi grupo, desde el alumno más destacado hasta el más rezagado				
34.- Me parece que el factor más importante para el logro de los aprendizajes es el desempeño del docente frente al grupo				
35.- Lo más importante para un Colegio particular de excelencia es mantener el nivel académico por encima del aumento en la matrícula				
36.- Considero que la capacitación que he recibido me ha permitido desempeñarme cada vez mejor				
37.- Considero que la capacitación recibida no es suficiente para desempeñar al máximo mi nivel de posibilidades				

38.- En el último año he tenido más de una conversación larga con más de un directivo				
39.- Me siento con la confianza y comodidad suficiente para entrevistarme en cualquier momento con los dueños del colegio				
40.- Tengo control de grupo en un indicador sólido de la calidad de un maestro, tanto o más que sus conocimientos				
41.- Considero que las tareas en casa son fundamentalmente para alcanzar logros de aprendizaje				
42.- Pienso que si se logra un ambiente divertido en clase se alcanzan mejores resultados de aprendizaje				
43.- Mi superior utiliza su autoridad para tomar la decisión cuando tiene la certeza de estar en lo correcto				
44.- Mi superior identifica a todos los que deben de participar en las decisiones				
45.- Por lo general hay una solución perfecta para cada problema				
46.- En los últimos meses he aportado más de una idea para mejorar la institución.				
47.- La mayor parte del año existe un buen equilibrio entre las cargas de trabajo y mis tiempos de descanso en casa, lo cual permite mi recuperación diaria				
48.- Considero que lo más importante para que los alumnos obtengan una sólida formación son los contenidos curriculares.				

Anexo A3: Instrumento aplicado a nivel Primaria.

Preguntas	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.- Mi jefe puede permitirme decir la mayoría de las cosas por mí mismo, sin mucha dirección				
2.- Funciono mejor cuando me señalan los posibles beneficios si consigo las metas, que cuando me dicen las posibles consecuencias si no consigo los resultados esperados				
3.- Necesito acudir a mis sensaciones y experiencias para entender sobre lo que me están platicando				
4.- Soy capaz de encontrar tema de conversación casi con cualquier persona				
5.- Desarrollo mis ideas y llego a conclusiones a base de hablar. Tiendo a pensar en voz alta				
6.- Cuando paso mucho tiempo con las personas siento que se me agotan las fuerzas				
7.- Soy muy selectivo y especial para seleccionar a las personas con las que entablo amistad.				
8.- Me gusta aplicar y desarrollar habilidades que ya poseo				
9.- Confío en mi experiencia personal de lo que es real y cierto				
10.-Me centro en lo inmediato en vez de especular sobre un futuro demasiado lejano				
11.- Me gusta pensar en las posibilidades nuevas y centrarme en lo que podría ser				
12.- Se leer entre líneas e imaginarme o figurarme lo que no se ha dicho abiertamente				
13.- Busco las pautas sociales y el cuadro general. No me gusta perderme en cuestiones de detalles				
14.-Me gusta debatir y defender mi punto de vista. A veces definiendo sucesivamente dos puntos de vista opuestos, sólo para poner a prueba mi intelecto				
15.- No me gusta exhibir mis emociones.				
16.- Considero que es más importante decir la verdad que tener tacto.				
17.- Es muy importante para mí tener el aprecio y la aprobación de los demás				
18.- Cuando estoy en desacuerdo con una persona, me cuesta trabajo decírselo				
19.-Las críticas me afectan mucho, y me han llegado a decir que soy demasiado sensible				

20.- Me cuesta trabajo concentrarme o relajarme, si estoy en un entorno desorganizado				
21.- Tengo mis maneras propias de hacer las cosas				
22.- Prefiero conocer de antemano los calendarios y los planes de trabajo.				
23.- Me gusta empezar proyectos nuevos				
24.- Mi manera de organizar mi cuarto o mi lugar de trabajo puede que parezca caótica a otras personas				
25.- Soy capaz de relajarme y divertirme sin haber terminado anteriormente todas mis tareas pendientes o de trabajo.				
26.- Me veo trabajando en una institución durante los próximos cinco años				
27.- Pienso que un líder debe asumir la responsabilidad y entregar resultados antes que mantener relaciones interpersonales cordiales con sus colaboradores				
28.- En ocasiones tengo iniciativas que creo son innovadoras e interesantes pero no son escuchadas				
29.- Ejecutar perfectamente mi trabajo es mejor que demostrar firme lealtad a la institución				
30.- Me parece que el primer requisito para incentivar a los miembros de un equipo es premiar su lealtad antes que evaluar su desempeño				
31.- Si aplico el mismo examen a todos mis estudiantes es claro que obtendré resultados diferentes, ya que tienen diferentes capacidades y esfuerzos.				
32.- Creo que el factor determinante para que los estudiantes aprendan es la metodología pedagógica del colegio.				
33.- Puedo ubicar perfectamente en mi grupo, desde el alumno más destacado hasta el más rezagado				
34.- Me parece que el factor más importante para el logro de los aprendizajes es el desempeño del docente frente al grupo				
35.- Lo más importante para un Colegio particular de excelencia es mantener el nivel académico por encima del aumento en la matrícula				
36.- Considero que la capacitación que he recibido me ha permitido desempeñarme cada vez mejor				
37.- Considero que la capacitación recibida no es suficiente para desempeñar al máximo mi nivel de posibilidades				

38.- En el último año he tenido más de una conversación larga con más de un directivo				
39.- Me siento con la confianza y comodidad suficiente para entrevistarme en cualquier momento con los dueños del colegio				
40.- Tengo control de grupo en un indicador sólido de la calidad de un maestro, tanto o más que sus conocimientos				
41.- Considero que las tareas en casa son fundamentalmente para alcanzar logros de aprendizaje				
42.- Pienso que si se logra un ambiente divertido en clase se alcanzan mejores resultados de aprendizaje				
43.- Mi superior utiliza su autoridad para tomar la decisión cuando tiene la certeza de estar en lo correcto				
44.- Mi superior identifica a todos los que deben de participar en las decisiones				
45.- Por lo general hay una solución perfecta para cada problema				
46.- En los últimos meses he aportado más de una idea para mejorar la institución.				
47.- La mayor parte del año existe un buen equilibrio entre las cargas de trabajo y mis tiempos de descanso en casa, lo cual permite mi recuperación diaria				
48.- Considero que lo más importante para que los alumnos obtengan una sólida formación son los contenidos curriculares.				

Anexo A4: Instrumento aplicado a Secundaria.

Preguntas	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.- Mi jefe puede permitirme decir la mayoría de las cosas por mí mismo, sin mucha dirección				
2.- Funciono mejor cuando me señalan los posibles beneficios si consigo las metas, que cuando me dicen las posibles consecuencias si no consigo los resultados esperados				
3.- Necesito acudir a mis sensaciones y experiencias para entender sobre lo que me están platicando				
4.- Soy capaz de encontrar tema de conversación casi con cualquier persona				
5.- Desarrollo mis ideas y llego a conclusiones a base de hablar. Tiendo a pensar en voz alta				
6.- Cuando paso mucho tiempo con las personas siento que se me agotan las fuerzas				
7.- Soy muy selectivo y especial para seleccionar a las personas con las que entablo amistad.				
8.- Me gusta aplicar y desarrollar habilidades que ya poseo				
9.- Confío en mi experiencia personal de lo que es real y cierto				
10.-Me centro en lo inmediato en vez de especular sobre un futuro demasiado lejano				
11.- Me gusta pensar en las posibilidades nuevas y centrarme en lo que podría ser				
12.- Se leer entre líneas e imaginarme o figurarme lo que no se ha dicho abiertamente				
13.- Busco las pautas sociales y el cuadro general. No me gusta perderme en cuestiones de detalles				
14.-Me gusta debatir y defender mi punto de vista. A veces definiendo sucesivamente dos puntos de vista opuestos, sólo para poner a prueba mi intelecto				
15.- No me gusta exhibir mis emociones.				
16.- Considero que es más importante decir la verdad que tener tacto.				
17.- Es muy importante para mí tener el aprecio y la aprobación de los demás				
18.- Cuando estoy en desacuerdo con una persona, me cuesta trabajo decírselo				
19.-Las críticas me afectan mucho, y me han llegado a decir que soy demasiado sensible				

20.- Me cuesta trabajo concentrarme o relajarme, si estoy en un entorno desorganizado				
21.- Tengo mis maneras propias de hacer las cosas				
22.- Prefiero conocer de antemano los calendarios y los planes de trabajo.				
23.- Me gusta empezar proyectos nuevos				
24.- Mi manera de organizar mi cuarto o mi lugar de trabajo puede que parezca caótica a otras personas				
25.- Soy capaz de relajarme y divertirme sin haber terminado anteriormente todas mis tareas pendientes o de trabajo.				
26.- Me veo trabajando en una institución durante los próximos cinco años				
27.- Pienso que un líder debe asumir la responsabilidad y entregar resultados antes que mantener relaciones interpersonales cordiales con sus colaboradores				
28.- En ocasiones tengo iniciativas que creo son innovadoras e interesantes pero no son escuchadas				
29.- Ejecutar perfectamente mi trabajo es mejor que demostrar firme lealtad a la institución				
30.- Me parece que el primer requisito para incentivar a los miembros de un equipo es premiar su lealtad antes que evaluar su desempeño				
31.- Si aplico el mismo examen a todos mis estudiantes es claro que obtendré resultados diferentes, ya que tienen diferentes capacidades y esfuerzos.				
32.- Creo que el factor determinante para que los estudiantes aprendan es la metodología pedagógica del colegio.				
33.- Puedo ubicar perfectamente en mi grupo, desde el alumno más destacado hasta el más rezagado				
34.- Me parece que el factor más importante para el logro de los aprendizajes es el desempeño del docente frente al grupo				
35.- Lo más importante para un Colegio particular de excelencia es mantener el nivel académico por encima del aumento en la matrícula				
36.- Considero que la capacitación que he recibido me ha permitido desempeñarme cada vez mejor				
37.- Considero que la capacitación recibida no es suficiente para desempeñar al máximo mi nivel de posibilidades				

38.- En el último año he tenido más de una conversación larga con más de un directivo				
39.- Me siento con la confianza y comodidad suficiente para entrevistarme en cualquier momento con los dueños del colegio				
40.- Tengo control de grupo en un indicador sólido de la calidad de un maestro, tanto o más que sus conocimientos				
41.- Considero que las tareas en casa son fundamentalmente para alcanzar logros de aprendizaje				
42.- Pienso que si se logra un ambiente divertido en clase se alcanzan mejores resultados de aprendizaje				
43.- Mi superior utiliza su autoridad para tomar la decisión cuando tiene la certeza de estar en lo correcto				
44.- Mi superior identifica a todos los que deben de participar en las decisiones				
45.- Por lo general hay una solución perfecta para cada problema				
46.- En los últimos meses he aportado más de una idea para mejorar la institución.				
47.- La mayor parte del año existe un buen equilibrio entre las cargas de trabajo y mis tiempos de descanso en casa, lo cual permite mi recuperación diaria				
48.- Considero que lo más importante para que los alumnos obtengan una sólida formación son los contenidos curriculares.				

