



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL CENTRO DE ESTUDIOS
TECNOLÓGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NÚMERO 148.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA
MARÍA DEL SAGRADO CORAZÓN GUERRERO MEDINA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

**DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: DOCTOR ISRAEL IVÁN
GUTIÉRREZ MUÑOZ**

DURANGO, DGO. NOVIEMBRE 2022

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. MA DEL SAGRADO CORAZON GUERRERO MEDINA** para la obtención de grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** titulado **“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIALES Y SERVICIOS NÚMERO 148”**.

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

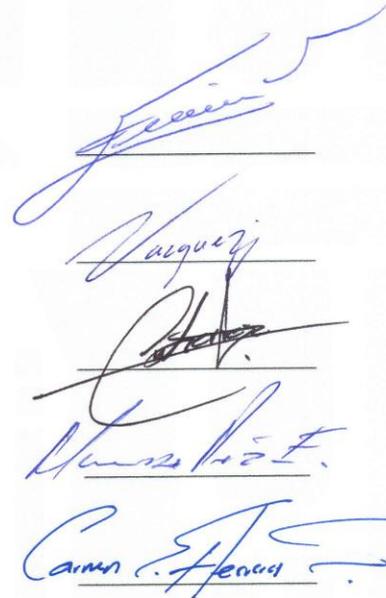
PRESIDENTE: Dr. Gerardo Frayre Vázquez

VOCAL: Dr. Iván Rafael Vázquez Serrano

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: Dra. Maricela Ruiz Espinoza

SUPLENTE: M.A. Carmen Eugenia Herrera Sánchez



Victoria de Durango, Dgo., a 05 de septiembre del 2022

RESUMEN

La educación media superior típicamente debería de cursarse entre los 15 y 17 años es el tipo educativo que le sigue a la educación básica a partir del año 2011 se vuelve obligatoria esto quiere decir que el Estado se encuentra obligado a impartir este nivel educativo a la población y esta obligatoriedad trae consigo algunas implicaciones en general positivas como por ejemplo que contribuye a una sociedad más educada; este desafío adquiere a la par el reto de prestar servicios de calidad.

Se entiende que una escuela tiene que otorgar un servicio educativo de calidad, pero el educando recibe distintos servicios en una escuela, que van desde encontrar instalaciones limpias, tener horarios, maestros asignados para cada materia, pagar inscripciones, recibir calificaciones, servicios de atención médica, psicológica, etc.; es decir, una organización está integrada por personas distribuidas en distintas células llamadas departamentos, oficinas y cada una de estas células tiene una tarea o varias tareas y responsabilidades asignadas y tienen que trabajar armoniosa, eficaz y eficientemente por el logro de metas en común que es otorgar un servicio de calidad al alumno.

Si la meta es otorgar un servicio de calidad que a la vez trae consigo la ganancia de un reconocimiento social y la obtención de un lugar en el mercado de la educación media superior; vale la pena entender la escuela como una estructura organizacional formada formalmente y que tendrá que estar dirigida en base a estrategias de mejora continua.

Esta intervención ilustrada en el presente documento tiene como objetivo diagnosticar la escuela de educación media superior denominada Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios No.148 (CETIS 148), y en base a los resultados obtenidos proyectar las áreas de oportunidad y mejora continua, analizando los resultados para poder proyectar planes de acción que puedan efectuarse y medirse con el objetivo de lograr procesos que impacten en el desarrollo organizacional favorable de la institución.

Para la citada intervención organizacional se usó para la metodología el modelo de Lippitt, Watson y Wesley y como modelo de diagnóstico la 7 s (structure, strategy, skills, staff, style, systems, shared values), una vez identificados las debilidades u objetivos a alcanzar se idearon planes de acción por cada variable a través de un cuadro de mando integral.

Aunque el diagnóstico general resultó con muy buenos resultados se identificaron procesos que necesitaban ser intervenidos; esto fue gracias al análisis de cada respuesta en

los distintos ítems del formulario usado como herramienta de diagnóstico, en el cual se observó que aunque el resultado general era muy bueno al analizar a fondo se podía revelar que algunos miembros de la plantilla de personal o directivos no estaban de acuerdo con evaluar con excelencia sino todo lo contrario se evaluaban con calificaciones muy bajas lo cual da a pensar que aún existe una concordancia en la evaluación particular con la general, es por ello que la intervención aprovecha mejorar esos puntos y tratar aquellas opiniones o percepciones que existen en contra de la organización, deduciendo que en todo siempre existen áreas de mejora.

SUMMARY

Upper secondary education typically must be completed between 15 and 17 years of age, it is the type of education that follows basic education as of 2011, it becomes compulsory, this means that the State is obliged to provide this level of education to the population and this obligation brings with it some generally positive implications such as, for example, that it contributes to a more educated society; This challenge involves the challenge of providing quality services.

It is understood that a school has to provide a quality educational service, but the student receives different services in a school, ranging from finding clean facilities, having schedules, assigned teachers for each subject, paying tuition, receiving grades, health care services , psychological. , etc.; that is, an organization is made up of people distributed in different cells called departments, offices and each of these cells is assigned a task or several tasks and responsibilities and they have to work harmoniously, effectively and efficiently to achieve common goals that is provide quality student service.

If the objective is to provide a quality service and this in turn will bring social recognition and a place in the upper secondary education market; It is then that the school as an organizational structure must be directed based on continuous improvement strategies.

The purpose of this intervention embodied in this document is to diagnose the organization of CETIS 148, project its areas of opportunity and continuous improvement, analyzing the results in order to project action plans that can be carried out and measured with the objective of achieving processes. that have an impact. the favorable organizational development of the institution.

For the organizational intervention, the Lippitt, Watson and Wesley model was used for the methodology and the 7 s (structure, strategy, skills, staff, style, systems, shared values) as a diagnostic model, once the weaknesses or objectives were identified. to achieve, action plans were devised for each variable through a comprehensive scorecard.

Although the general diagnosis resulted in very good results, processes that needed to be intervened were identified; This was thanks to the analysis of each response in the different items of the form used as a diagnostic tool, in which it was observed that although the general result was very good, when analyzing in depth it could be revealed that some

members of the staff or managers they did not agree with evaluating with excellence but on the contrary they were evaluated with very low qualifications which suggests that there is still a concordance in the particular evaluation with the general one, that is why the intervention takes advantage of improving those points and dealing with those opinions or perceptions that exist against the organization, deducing that there are always areas for improvement in everything.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Propósito de Estudio:	2
Planteamiento del Problema:	2
Pertinencia del Estudio:.....	2
Objetivo General:	3
Objetivos específicos:	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEORÍCO	5
1.1 La Organización y la Administración	5
1.2 Organización	5
1.3 Administración.....	6
1.4 Eficiencia y Eficacia.....	7
1.5 Administración Pública	8
1.5.1 Conceptos de Administración Pública.....	9
1.5.2 Elementos De La Administración Pública	10
1.5.3 Nueva Gestión Pública	10
1.5.4 Administración Electrónica	12
1.6 Desarrollo Organizacional (D.O.).....	12
1.6.1 Valores en la Organización.....	15
1.6.2 Cultura Organizacional	16
1.6.3 Cambio organizacional	16
1.6.4 Ética organizacional	17
1.6.5 Enfoques del diagnóstico organizacional	17
- Diagnóstico funcional.....	17
- Diagnóstico cultural	17
1.7 Planeación estratégica	18
1.7.1 Propósitos de la planeación estratégica:	18
1.7.2 Requerimientos:	18

1.8 Tipos de Intervención	19
1.8.1 Intervención en procesos humanos	21
1.8.2 Intervención tecno estructurales	21
1.8.3 Intervención en recursos humanos	21
1.8.4 Intervención de la estratégica	22
1.9 Modelos de intervención.....	22
1.9.1 Modelo de Kurt Lewin	22
1.9.2 La fórmula Gleicher	25
1.9.3 La curva J.....	26
1.9.4 Modelo ADKAR	27
1.9.5 Modelo de Kübler-Ross	27
1.10 Diagnóstico	28
1.10.1 Definición de Diagnostico	29
1.10.2 Tipología del Diagnóstico	30
1.10.3 Diagnóstico Organizacional	30
1.10.4 Modelos De Diagnóstico.....	31
- Modelos de las seis casillas de Weisbord	31
- Método de Patrick.....	31
- Modelo Montaña, Agustín.	33
- Modelo Pennycuick, B.	34
- Modelo Steiner, George.....	35
- Modelo FODA (Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades).....	35
- Modelo Eurocentro	36
- Modelo Gelman – Negroe.....	36
1.10.5 Instrumentos de Diagnóstico	37
1.11 Estrategias.	37
1.11.1 Las Estrategias de Integración	38
1.11.2 Estrategias de Diversificación.....	38
1.11.3 Estrategias Defensivas	38
1.11.4 Estrategias de crecimiento.	38
1.11.5 Estrategias de estabilidad.....	39
1.11.6 Estrategias de reducción.	39
1.11.7 Las estrategias genéricas.....	39
1.11.8 Liderazgo en conocimiento.....	39
1.11.9 Estrategias funcionales.....	39

1.12 Cuadro de Mando Integral.....	39
CAPITULO II.....	43
MARCO CONTEXTUAL.....	43
2.1 Globalización.....	43
2.2 Desarrollo Sustentable Globalizado	44
2.3 Objetivos del Desarrollo Sustentable.....	44
2.4 Informe de Panorama de la Educación 2019.....	45
2.4.1 Acceso a la educación.....	46
2.4.2 Gasto educativo	47
2.4.3 En el aula	47
2.5 La Educación en Latinoamérica	48
2.6 La Educación en México	49
2.6.1 Educación insuficiente.....	50
2.6.2 Educación desigual	50
2.6.3 Educación de baja calidad.....	51
2.6.4 ¿Por qué es importante el ejercicio efectivo del derecho a la educación?	52
2.7 Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS).....	52
2.8 Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)	57
2.9 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2024	58
2.10 Nueva Reforma Educativa.....	59
2.11 Resultados de la Prueba PISA	61
2.12 Resultados de Planea	61
2.13 La Educación en el Estado de Durango	63
2.13.1 La Ley de Educación del Estado de Durango	63
2.13.2 Escolaridad.....	66
2.13.3 Analfabetismo.....	68
2.13.4 Resultados de DGETI en la evaluación de PLANEA de EMS 2017	71
CAPITULO III.....	73
MARCO ORGANIZACIONAL.....	73
3.1 Antecedentes Históricos del CETIS 148.....	73

3.2 Marco Normativo	78
3.3 Ubicación del CETIS 148	81
3.4 Personal del Plantel	82
3.5 Organigrama del Plantel	83
3.6 Infraestructura del Plantel.....	89
3.7 Sistema de Calidad	91
3.8 Misión.....	91
3.9 Visión	91
3.10 Valores.....	91
CAPÍTULO IV	93
METODOLOGÍA	93
CAPITULO V	95
RESULTADOS.....	95
CAPITULO VI	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
Debilidades en el proceso del diagnóstico encontradas en el plantel CETIS 148 y Acciones orientadas a su mejoramiento.	144
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	156

Índice de Tablas

TABLA 1 ETAPAS DEL MODELO DE KÜBLER-ROSS EXPRESIONES TÍPICAS	28
TABLA 2 INDICADORES DE COBERTURA DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	56
TABLA 3 ESPECIALIDADES OFERTADAS A INICIOS DEL CETIS 148	74
TABLA 4 MANDO DIRECTIVO A INICIOS DEL CETIS 148	76
TABLA 5 DELEGACIÓN SINDICAL A INICIOS DEL CETIS 148	77
TABLA 6 NUMERO DE PERSONAL A INICIOS DEL CETIS 148	82
TABLA 7 NÚMERO DE ALUMNOS SEGÚN SIGEEMS 2018-2019.....	91
TABLA 8 DESGLOCE DE VARIABLES DE LOS ELEMENTOS ANALIZADOS EN EL PLANTEL	95
TABLA 9 VARIABLE ESTRATEGIA FORMULARIO DE DIRECTIVOS	98
TABLA 10 VARIABLE SISTEMAS, FORMULARIO DE DIRECTIVOS.	103
TABLA 11 VARIABLE ESTILO, FORMULARIO DIRECTIVOS	108
TABLA 12 VARIABLE ESTRUCTURA, FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO ..	113
TABLA 13 ÍTEM 13 DE ESTRUCTURA DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS	114
TABLA 14 VARIABLE DE PERSONAL, FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVOS	117
TABLA 15 ÍTEM 15 DE PERSONAL DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	118
TABLA 16 TABLA DE VARIABLE DE VALORES, FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVOS	125
TABLA 17 TABLA DE VARIABLE DE HABILIDADES, FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVOS	130
TABLA 18 TABLA DE CALIFICACIONES GLOBALES DEL CETIS 148.....	135
TABLA 19 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE ESTRATEGIA	138
TABLA 20 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE SISTEMAS.....	139
TABLA 21 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE ESTRUCTURA.....	140
TABLA 22 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PERSONAL.....	141
TABLA 23 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE VALORES.....	142
TABLA 24 TABLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE HABILIDADES	143

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 EL MODELO DE LEWIN	23
ILUSTRACIÓN 2 TABLA DEL MODELO DE GREINER	26
ILUSTRACIÓN 3 MODELO DE LA CURVA J	27
ILUSTRACIÓN 4 MODELO PATRICK WILLIAMS	32
ILUSTRACIÓN 5 FIGURA REPRESENTATIVA DE CUADRO INTEGRAL EN EL SECTOR PÚBLICO	42
ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DE RESPUESTA EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	64
ILUSTRACIÓN 7 PORCENTAJE DE RESPUESTA EN MATEMÁTICAS	66
ILUSTRACIÓN 8 GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD POR ENTIDAD FEDERATIVA 2015	67
ILUSTRACIÓN 9 TABLA DE ANALFABETISMO A NIVEL NACIONAL 2015	68
ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA DEL CETIS 148.....	83
ILUSTRACIÓN 11 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN (CMI). MAPA ESTRATEGICO	137

Índice de Gráficas

GRÁFICA 1 TODOS LOS ÍTEMS DE VARIABLE ESTRATEGIA	100
GRÁFICA 2 VARIABLE ESTRATEGIA EVALUACIÓN GENERAL.....	100
GRÁFICA 3 ÍTEM NUM. 3 DE ESTRATEGIAS, DEL CUESTIONARIO DE DIRECTIVOS.....	101
GRÁFICA 4 ÍTEM 12 DE ESTRATEGIAS, DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS	102
GRÁFICA 5 ÍTEM 13 DE ESTRATEGIAS, DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS.....	102
GRÁFICA 6 ÍTEMS DE VARIABLE SISTEMAS DE FORMULARIO DE DIRECTIVOS	105
GRÁFICA 7 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE SISTEMAS.....	106
GRÁFICA 8 ÍTEM 1 DE SISTEMAS DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS	106
GRÁFICA 9 ÍTEM 4 DE SISTEMAS DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS	107
GRÁFICA 10 TODOS LOS ÍTEMS DE VARIABLE ESTILO	109
GRÁFICA 11 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE ESTILO	110
GRÁFICA 12 ÍTEM 3 DE ESTILO DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS.....	111
GRÁFICA 13 ÍTEM 4 DE ESTILO DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS.....	111
GRÁFICA 14 ÍTEM 7 DE ESTILO DEL FORMULARIO DE DIRECTIVOS	112
GRÁFICA 15 ÍTEMS DE VARIABLE ESTRUCTURA DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	115
GRÁFICA 16 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE ESTRUCTURA, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	115
GRÁFICA 17 ÍTEM 13 DE ESTRUCTURA, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	116
GRÁFICA 18 ÍTEMS DE VARIABLE PERSONAL DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	119
GRÁFICA 19 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE PERSONAL DEL FORMULARIO DE PERSONAL	120
GRÁFICA 20 ÍTEM 2 DE PERSONAL, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	120
GRÁFICA 21 ÍTEM 5 DE PERSONAL, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	121
GRÁFICA 22 ÍTEM 5-A DE PERSONAL	122
GRÁFICA 23 ÍTEM 11 DE PERSONAL, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	122
GRÁFICA 24 ÍTEM 11-A DE PERSONAL.....	123
GRÁFICA 25 ÍTEM 12-A DE PERSONAL.....	123
GRÁFICA 26 ÍTEM 15 DE PERSONAL, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	124
GRÁFICA 27 ÍTEMS DE VARIABLE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	126
GRÁFICA 28 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	127
GRÁFICA 29 ÍTEM 3 DE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	127
GRÁFICA 30 ÍTEM 12 DE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	128
GRÁFICA 31 ÍTEM 8 DE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	128
GRÁFICA 32 ÍTEM 8-A DE VALORES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	129
GRÁFICA 33 ÍTEMS DE VARIABLE HABILIDADES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	132
GRÁFICA 34 EVALUACIÓN GENERAL DE VARIABLE HABILIDADES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	132
GRÁFICA 35 ÍTEM 4 DE HABILIDADES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	133

GRÁFICA 36 ÍTEM 5 DE HABILIDADES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	133
GRÁFICA 37 ÍTEM 6 DE HABILIDADES, DEL FORMULARIO DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	134

Indicie de Anexos

ANEXOS 1 ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	156
ANEXOS 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEP	157
ANEXOS 3 RESULTADOS DE PRUEBA PISA INTERNACIONAL (OECD, 2019A)	158
ANEXOS 4 SUBSISTEMAS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR QUE CONFORMAN LA POBLACIÓN OBJETIVO DE PLANEAEEMS 2017	159
ANEXOS 5 ESCUELAS DE DGETI, ENLISTADAS DE MAYOR A MENOR SEGÚN SU PUNTUACIÓN EN PLANEAEEN LA MATERIA DE COMUNICACIÓN.	160
ANEXOS 6 ESCUELAS DE DGETI, ENLISTADAS DE MAYOR A MENOR SEGÚN SU PUNTUACIÓN EN PLANEAEEN LA MATERIA DE MATEMÁTICAS.	161
ANEXOS 7 UBICACIÓN DEL CETIS 148.....	162

Índice de Abreviaturas y Acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe
CBTIS	Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios
AMLO	Andrés Manuel López Obrador
CECyTEs	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados
CEMABE	Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial
CETIS	Centro de Educación Tecnológica, Industrial y de Servicios
CONALITEG	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
COPEEMS	Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior
COSDAC	Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico
COSNET	Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica
D.O.	Desarrollo Organizacional
DGB	Dirección de Bachillerato
DGCFT	Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo
DGECyTM	Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar
DGEST	Dirección General de Educación Secundaria Técnica
DGETA	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
DGETI	Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial
DGETIC	Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales
DOF	Diario Oficial de la Federación
EIME	Escuela de Ingenieros Mecánicos y Electricistas
EMS	Educación Media Superior
ENAMACTI	Escuela Nacional de Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial
EPIME	Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas
ESIME	Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
ETIC	Escuela Técnica Industrial y Comercial
INEE	Instituto Nacional de Evaluación de la Educación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ISI	Industrialización para la Sustitución de Importaciones
ITI	Instituto Técnico Industrial
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
ONU	Organización de las Naciones Unidas

PISA	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (por sus siglas en inglés: Programme for International Student Assessment)
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RIEMS	Reforma Integral de Educación Media Superior
SEIT	Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas
SEMS	Subsecretaria de Educación Media Superior
SEP	Secretaria de Educación Pública
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SNB	Sistema Nacional de Bachillerato
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

INTRODUCCIÓN

El nuevo modelo educativo indica que la educación media superior es obligatoria, dado esta referencia, se espera que a los jóvenes se les brinden las herramientas necesarias y los aprendizajes para que puedan insertarse en el mercado laboral o en el mejor de los casos puedan seguir en la educación superior y se les dote de mayores capacidades y herramientas para ser más competitivos.

Existen 3 modelos educativos, el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y el profesional técnico los primeros 2 son de carácter propedéutico esto quiere decir que preparan a los alumnos para ingresar a la educación superior y el tercero es el bachillerato el profesional técnico en este se prepara a los alumnos para emplearse en el mercado laboral o en su caso de carácter bivalente que les permite continuar en la educación superior; existen grandes dificultades en lograr que los estudiantes permanezcan en las aulas y finalicen el nivel educativo.

De los alumnos que ingresan al primer grado alrededor del 25% lo abandona; es decir que solamente uno de cada 2 jóvenes cuentan con la educación media superior completa; es por ello que la Secretaría de Educación Pública en México tiene como objetivo lograr que los alumnos se queden en las escuelas y finalicen el nivel educativo pero también que lo hagan con una oferta educativa que realmente les brinde las herramientas para poder sobrevivir en el mercado laboral y todo esto se logrará con la ayuda de los padres de familia, los alumnos y la escuela.

Existen escuelas privadas y públicas, las primeras están dirigidas por la iniciativa privada y las públicas son dirigidas totalmente por el gobierno mexicano a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y que abarca los niveles de kínder, primaria, secundaria y preparatoria.

Para el presente estudio nos enfocaremos en la escuela pública de nivel medio superior como una organización que tiene como objetivo fundamental el brindar servicios a un sector de la sociedad adolescente y a sus padres de familia.

El CETIS 148 es una escuela pública de nivel medio superior perteneciente a la Dirección General Tecnológica Industrial (DGETI) que ofrece servicio bivalente; es decir aparte de la preparatoria se estudia una carrera técnica con especialidades en Administración, Administración de recursos humanos, Soporte y mantenimiento de cómputo, Logística, Contabilidad y Ofimática.

Debido a la relevancia que ha impactado a este nivel después de la reforma educativa, este servicio debe brindar un alto nivel de calidad, desde sus procesos internos contando con

herramientas y áreas de oportunidad que le permitan cumplir con estrategias y metas fijadas en pro de la sociedad.

Propósito de Estudio:

El propósito de la presente intervención profesional en el CETIS 148 es ofrecer un diagnóstico organizacional que permita proyectar planes de acción para la mejora del desarrollo organizacional en pro de servicios de calidad y un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Durango.

Planteamiento del Problema:

Los servidores públicos, por lo general prestan servicios al Estado, y su principal objetivo es hacer llegar los servicios públicos a toda la comunidad, satisfaciendo así las necesidades mínimas, tenemos servidores públicos en hospitales, gobierno, policía, en la educación, etc.

Cada uno de los servidores públicos tendrá que otorgar un servicio eficiente y eficaz desempeñando sus deberes con responsabilidad, pero no olvidemos que como seres humanos pueden existir omisiones o desconocimiento en la manera de llevar a cabo su tarea y esto merma la obtención de metas planeadas en las estrategias o misión de la organización.

Es por ello que una organización pública como lo es el plantel CETIS 148, siendo una estructura organizacional tendrá que echar en marcha planes de acción para buscar la mejora continua en cada uno de sus servicios y procesos internos.

Pertinencia del Estudio:

Poniendo en contexto la situación actual del CETIS 148 y sin dejar de lado la importancia que se le da a las escuelas de educación media superior a partir del 8 de febrero de 2012, el presidente de la República, firmo el decreto que reforma los artículos 3 y 31 constitucional para hacer obligatorio el nivel bachillerato. Para el cumplimiento integral y pleno de la misma y alcanzar la cobertura universal del bachillerato, a partir de ese momento cobra relevancia un nivel académico que hasta hace 10 años no se consideraba obligatorio mientras en países más desarrollados sí.

A través de este estudio se intervendrá en CETIS 148, para intervenir en áreas de oportunidad de desarrollo organizacional y así poder retribuir el servicio de excelencia que la comunidad necesita.

Objetivo General:

Este proyecto de intervención tiene como principal objetivo, analizar el CETIS 148 como organización, para proponer acciones de mejora en la estructura, personal, valores, habilidades, estilo en el liderazgo de la dirección, sistemas.

Objetivos específicos:

- Elaborar diagnostico por medio de la herramienta de cuestionario.
- Analizar la información que resulte de la herramienta de diagnostico
- Interpretación de resultados y representación de ellos por medio de gráficas y comentarios.
- Sugerir planes de acción ante los resultados que representan fallas en la organización

En el capítulo primero se presenta el marco teórico que identifica las fuentes primarias y secundarias conceptuales y consideraciones teóricas que le dan base a la investigación. Definición de organización y administración, conceptos y elementos de la administración pública, desarrollo organizacional, planeación estratégica, tipos de intervención y cuadro de mando integral.

En el capítulo segundo se encontrará el marco contextual que integra conceptos que van de lo general a lo particular en temas relacionados con la educación como globalización, desarrollo sustentable, educación en Latinoamérica, educación en México, historia de la SEP, historia de la educación tecnológica en México, Reforma integral de educación media superior, sistema nacional de bachillerato, plan nacional de desarrollo 2018-2024, nueva reforma educativa, educación en Durango.

En el capítulo tercero se compone del marco organizacional, y es en este capítulo que presentamos la organización que diagnosticamos, el CETIS 148, sus antecedentes históricos, marco normativo, ubicación, integración del personal, organigrama, infraestructura, sistema de calidad, misión, visión y valores del plantel.

En el capítulo cuarto presentamos los modelos utilizados como sirvieron de guía para la metodología aplicada en el diagnostico organizacional del CETIS 148 y sus respectivos planes de acción para la mejora o erradicar los problemas identificados.

Por último, en el capítulo cinco llamado resultados, que de una manera visual a través de la presentación de tablas, gráficos y cuadro de mando integral se presentan como el titulo lo menciona los resultados del diagnóstico el cual da pie las conclusiones y recomendaciones.

Esta intervención tiene la finalidad de ayudar en todos los aspectos organizacionales clasificados en 7 rubros como lo son estilo, personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores en la mejora continua del CETIS 148.

CAPÍTULO I

MARCO TEORÍCO

El hombre contemporáneo vive en el seno de la sociedad, la cual ha ido formando organizaciones cada vez más especializadas en estudiar y mitigar las necesidades de los seres humanos, los seres humanos somos seres sociales por naturaleza, por eso siempre desde el conocimiento de la historia de la humanidad recordemos como las comunidades prehispánicas siendo nómadas se unían las familias para cazar, después que se vuelven sedentarios y conocen las ventajas de la agricultura, y poco a poco cada miembro de estas comunidades tenía un rol para un fin común que era la sobrevivencia, cumpliendo las necesidades básicas de alimento y seguridad.

Es entonces que se concluye que desde siempre han existido las organizaciones, comenzando por la familia, aldeas, ciudades, estados, países y ni de qué hablar de nuestra actualidad globalizada, donde se compran y venden productos de un país a otro, donde una persona de un país puede estar asesorando a una empresa de otro país, esto nos demuestra que necesitamos los unos de los otros, basta pensar en las crisis económicas que han vivido los países y que para sobrellevarlas han tenido que tener el apoyo de otros países.

1.1 La Organización y la Administración

Al hablar de una organización coordinada y que cumpla adecuadamente sus fines tendríamos que decir que necesariamente tiene que estar bien administrada, es ahí donde entra la Administración; en palabras de Josefina Pacheco, las organizaciones en administración “son estructuras y sistemas administrativos diseñados para alcanzar las metas y objetivos con el apoyo de las destrezas y habilidades del ser humano y de otras características parecidas. Se trata de entidades sociales que permiten la adecuada asociación de personas, que tienen la capacidad de interactuar entre sí para contribuir en base a sus experiencias y sus relaciones al lograr sus objetivos y metas determinadas. Las empresas son el objeto de estudio de la ciencia de la administración y de otras disciplinas como es el caso de la economía, comunicación, psicología y sociología.” (Pacheco , 2019)

1.2 Organización

En palabras anteriores se señaló que los hombres desde la antigüedad se han unido para trabajar juntos y mitigar las necesidades propias del ser humano, la organización en palabras de Robbins (2010, p 14), “Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.” (Robbins & Coulter, 2010, p.14)

Para que quede más claro, pensemos en una organización cuando cumpla con estas características, cada organización está formada por personas y deberá tener un propósito,

cada organización está formada por personas y por último todas las organizaciones crean una estructura pensada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo.

1.3 Administración

Primero se tiene que entender, ¿qué es Administración? “La administración etimológicamente, viene del latín y se forma de los vocablos ministrare, que significa servir, ad manus trahere, que significa manejo o gestión (Béjar Rivera, 2006), es entonces que se concluye que administración es “el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a los subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de la empresa” (Calderón Morales, 2004)

Diferentes autores han definido Administración según la época en la que han vivido.

E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”

Henry Fayol: (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través, de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

Koontz y O’ Donnell: “La dirección es un organismo social, y su efectividad reside en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

J.D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.” Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicos de un todo coordinado.”

Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”

F. Tannembaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

G.P. Terry: "Consiste en lograr el objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." (Reyes Ponce Agustín, 2004, p. 3-4)

"La administración moderna se enfoca en ámbitos económicos vigentes en favor de la sociedad, buscando el desarrollo favorable a tácticas que se apliquen en contextos empresariales, sociales, educativos, políticos y religiosos." (Riquelme, Web y Empresas, 2019)

Con todas estas definiciones se puede deducir que la administración es una ciencia social que, mediante técnicas y procesos, tiene como finalidad el dirigir y controlar a los integrantes de la empresa para que trabajen de manera coordinada y eficiente, en pro de conseguir los objetivos persiga la empresa.

Según (Galván Escobedo, 1980) debido al surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos y la relación entre ello y haciendo referencia el sector económico al que sirven se ha dado lugar a la clasificación de la administración en:

- a) Administración Pública. La administración pública es aquella que concierne al gobierno fundamentalmente al Poder Ejecutivo; cabe decir, que los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos y de esta manera puede ser de carácter nacional o internacional, por su tipo federal o central, estatal, departamental, municipal o urbana, llega a abarcar actividades del poder legislativo (ya que en la elaboración de las leyes se aplica también la administración), funciones de las cortes y tribunales; es entonces, que la administración se concentra en aspectos de organización, procedimientos y métodos (Galván Escobedo, 1980, págs. 43-44) Para ahondar más en este concepto que es el que atañe al presente estudio, en los siguientes párrafos se dedicara un tema completo.
- b) Administración Privada. La administración privada corresponde a actividades de los particulares en todas sus ordenanzas y también es muy amplia; encontramos ejemplos en organismos eclesiásticos, colegios, universidades, instituciones privadas de beneficencia, puede ser del tipo local, regional, nacional, internacional como ciertas sociedades de carácter cultural, político, social consorcios, etc., por su estructura puede ser bancaria, industrial, comercial, agrícola, escolar. (Galván Escobedo, 1980, págs. 44-45)

1.4 Eficiencia y Eficacia

Stoner cita Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: la eficiencia y la eficacia.' Drucker dice: eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" y eficacia significa "hacer las cosas correctas".

1.5 Administración Pública

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. Hasta el siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: “El Estado soy yo”. Con el advenimiento de la Ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad.

Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.

Así en su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial.

Así también Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y ello se conoce comúnmente como división de poderes.

Respecto a la función ejecutiva, depositada en nuestro Estado en la persona del Presidente de la República, consideramos que dicha función debe ser conceptualizada como función administrativa; a continuación estudiaremos porque es más adecuado usar el término de administración pública para explicar la actividad del poder Ejecutivo, así como de las teorías que explican a esta misma definición. (Atlantic International University, 2020)

Charles-Jean Baptiste Bonnin se considera actualmente (con base en hallazgos relativamente recientes) como el padre de la Administración Pública, ya que en el año 1808 publicó su primera obra llamada *De l'Importance et de la Nécessité*

d'un Code Administratif, donde enuncia muchos de sus principios que con las adaptaciones correspondientes pueden aplicar a la Administración Privada, hoy en día es fácil el acceso a su obra principal: Principios de Administración Pública, por haberse reeditado en francés y en español, ambas en línea, pero principalmente gracias a la publicación del Fondo de Cultura Económica de México (2004).

Por ejemplo, algunos de sus principios de Administración Pública fueron: " La acción está en la fuerza y la fuerza radica en la unidad"; "Administrar es obra de uno solo", entre otros. Note la similitud con algunos principios enunciado por Henri Fayol, pero realizados con más de 100 años anterioridad. (Galindo Camacho, 2000)

1.5.1 Conceptos de Administración Pública

Es la acción del Gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.

En los términos de la clásica definición de Charles-Jean Baptiste Bonnin, formulada a inicios del siglo XIX, la Administración pública es "la que tiene la gestión de los asuntos respecto a las personas, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público".

Para Roberto Ríos Elizondo la administración pública es "aquella actividad coordinada, permanente y continua, que realiza el Poder Ejecutivo, tendiente al logro, oportuno y cabal, de los fines del Estado, mediante la presentación directa de servicios públicos, materiales y culturales, para lo cual dicho poder establece la organización y los métodos más adecuados; todo ello con arreglo a la Constitución, al Derecho Administrativo y a criterios eminentemente prácticos."

Don Andrés Serra Rojas, por su parte, opina que la administración pública "es una organización que tiene a su cargo la acción continua encaminada a la satisfacción de las necesidades de interés público, con elementos tales como: un personal técnico preparado, un patrimonio adecuado y mediante procedimientos administrativos idóneos o con el uso, en caso necesario, de las prerrogativas del poder público que aseguren el interés estatal y los derechos de los particulares, "Marshall Dimock afirmaba: "La Administración pública tiene relación con los problemas del Gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor".

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y solo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para este estudio, es suficiente con enfocarse al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: “los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados”.

Es el subsistema instrumental del sistema político compuesto por un conjunto de interacciones, a través de las cuales se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones del sistema político. La Administración pública constituye siempre un instrumento que, al menos formalmente, se encuentra al servicio de fines ulteriores: aquellos que una sociedad históricamente determina por medio de su instancia gubernamental y que considera como políticamente valiosos.

1.5.2 Elementos De La Administración Pública

Jurídicamente, el concepto de Administración pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual, en palabras de Rafael Bielsa, no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos «responsabilidad de la Administración» se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. Así pues, en realidad es el Estado la parte en juicio, a ese título tiene la Administración pública el privilegio de lo contencioso administrativo.

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan: la interpretación unilateral de contratos, la capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la Administración deben cumplirse, son obligatorios, y la Administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares. Por último, el sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción Contencioso-Administrativa.

1.5.3 Nueva Gestión Pública

Es una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que usa indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas,

la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque del Estado como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso.

La Nueva Gestión Pública Tiene Cuatro Métodos:

La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales y gobiernos subnacionales, pues estos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.

Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.

Una mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.

Una mayor orientación de mercado, aprovechando los mercados o cuasi-mercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.

Así, la dirección de las reformas sería:

Una ordenación más estratégica de las políticas públicas.

Separadora del diseño de las políticas de la implementación, o el financiamiento de la provisión.

Un sistema de gestión financiera que haga énfasis en los resultados, entregue un costeo completo, contabilice todos los insumos y los productos, y que al mismo tiempo descentralice los controles de gastos ex ante; comúnmente, los controles se hacen menos específicos (categorías presupuestarias más amplias, por ejemplo) y no se eliminan los controles externos, sino que se cambian de ex ante a ex post.

Un sistema de personal descentralizado que ponga mayor énfasis en la gratificación por el desempeño.

Para mejorar la eficiencia y transparencia de los gobiernos de América Latina y el Caribe, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Banco Interamericano de Desarrollo crearon 45 indicadores clave para medir aspectos de la gestión pública, incluyendo las finanzas públicas y la economía, el empleo público, el papel y la influencia del centro de gobierno, la política y la gobernanza regulatoria, el gobierno abierto y digital y la contratación (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014)

1.5.4 Administración Electrónica

La e-Administración o Administración electrónica, hace referencia a la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en dos vertientes: desde un punto de vista intraorganizativo transformar las oficinas tradicionales, convirtiendo los procesos en papel, en procesos electrónicos, con el fin de crear una oficina sin papeles y desde una perspectiva de las relaciones externas habilitar la vía electrónica como un nuevo medio para la relación con el ciudadano y las empresas.

Es una herramienta con un elevado potencial de mejora de la productividad y simplificación de los diferentes procesos del día a día que se dan en las diferentes organizaciones.

La definición de la Comisión Europea de la Unión Europea es la siguiente: “La Administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP (Administración Pública y en inglés Public Administration), combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas”.

Su principal herramienta ha sido Internet como medio de acceso para los ciudadanos en su relación por la vía electrónica con la Administración. Los beneficios, tanto en eficacia y eficiencia, son de una envergadura que la Administración electrónica se ha convertido en una de las estrategias claves de las políticas de la mayoría de los países avanzados, ya que es posiblemente el elemento con el mayor potencial de impacto y de transformación en los procesos de modernización administrativa.

Esto significa, en definitiva como se resume en el Manual Práctico de Supervivencia en la Administración electrónica, que “se quiere menos burocracia, muchísimo menos, no una burocracia por Internet”. (López Tallón, 2010)

1.6 Desarrollo Organizacional (D.O.)

“El DO surge, alrededor de 1947, como una necesidad social, en una época de crisis mundial derivada de la posguerra. La dinámica de las empresas cambió considerablemente debido a la limitación de materia prima y de recursos humanos, lo que llevó a la incorporación intensiva de la mano de obra femenina en la industria.” (Hernández Palomino, Gallarzo Medina, & Espinoza Medina, 2011, p.6)

Tomando como referencia a Guízar (2013), se puede observar la definición de D.O. desde distintas perspectivas de los siguientes autores:

Wendel L. French y Cecil H. Bell (1996) define D.O. como:

Un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Jerry Porras y Peter Robertson (1992) afirma que:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Warren, B. (1994) dice que: Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Desarrollo organizacional más acorde con los tiempos actuales es la siguiente: “Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández Palomino y otros, 2011).

Concluyendo definimos D.O. es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos, para ejemplificar y quede mejor entendido, lo que para un médico es diagnosticar cualquier enfermedad y recetar para mejorar la salud, para una intervención en desarrollo organizacional es evaluar la cultura, valores, las fortalezas y debilidades; es decir, conocer a lo más a la organización para considerar los cambios de mejora.

Podemos observar que los valores, las hipótesis y las creencias del Desarrollo Organizacional, proporcionan estructura y estabilidad a las personas. Sus valores e hipótesis se desarrollaron de la investigación y teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los gerentes practicantes.

Los valores de desarrollo organizacional tienden a ser:

- "Humanistas, porque proclaman la importancia del individuo total. Tratan a las personas con respeto y dignidad, asumiendo que todas poseen una valía intrínseca y consideran que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo.
- Optimistas, ya que postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.
- Democráticos, porque aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todo, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado".

Para facilitar la comprensión sobre alguno de los pasos más importantes que se toman en el desarrollo organizacional, los expondremos en breves pasos.

Selección de personal idóneo: Como paso previo, la empresa u organización deberá elegir al personal especializado. Los gerentes deberán tomar esta decisión cuidadosamente. Una vez escogido, la gerencia deberá explicar el motivo por el cual es necesaria la ayuda (ya sea por una situación de descontento, o por problemas más bien estructurales de la empresa).

Recolección de información: Una vez definido el problema, se procederá a recoger la información en base a cuestionarios y entrevistas con los empleados. Es importante rescatar el aspecto subjetivo de las personas, qué opinan, cómo visualizan el presente y futuro de la organización.

Diagnóstico general y definición de estrategias: Finalmente, el grupo de especialistas deberá hacer un diagnóstico general y explicar detalladamente la situación a la gerencia. Esto debe ir acompañado de una serie de estrategias a seguir, ciertas directivas que sería recomendable tomar para garantizar la funcionalidad de la organización.

Plan de acción: Por último, se deberán tomar las medidas que se crean convenientes. Esto puede variar dependiendo de la situación particular de la organización, puede incluir desde actividades recreativas para los empleados (para fortalecer las relaciones interpersonales) hasta charlas o cursos específicos de organización. (Raffino M. E., Concepto de, 2019a)

1.6.1 Valores en la Organización

Valores según el diccionario electrónico de la Real Academia (2019) se define como “Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente”

La Revista Argentina de Investigación en Negocios (Toniut y otros, 2017) en su artículo la definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica resume que la teoría clásica de estrategia utiliza como insumo los valores, cuya definición constituye un elemento sustancial para establecer la estrategia y las políticas de las organizaciones.

Deben promover un marco de coherencia y personalidad que contribuya a que las personas puedan tomar decisiones. Las preguntas subyacentes son: ¿cómo se definen los valores? y ¿quién o quiénes deben definirlos? Los valores deben surgir de las personas que forman parte de la organización, deben ser jerarquizados, definidos y puestos en práctica para finalmente ser re definidos en función a las condiciones del entorno que afecta a la organización.

La formulación de una estrategia organizacional supone conocer cuál es la misión, la visión y los valores que la organización desea declarar como propios. Y para ello se deben definir cada uno de los tres conceptos mencionados; teniendo en cuenta su interrelación y las consecuencias que tienen para la organización.

Por lo que se recomienda comenzar definiendo la misión de la organización: su razón de ser, el eje central de la misma; considerando una alineación con los valores y la visión. Por otra parte, si la empresa se encuentra en marcha se proponen seis etapas fundamentales para la definición de los valores, estas son: diagnóstico de los valores existentes en la organización con los directivos y/o gerentes, diagnóstico de los valores existentes consultando a empleados y grupos de interés significativo, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

En el caso que la empresa sea emergente y carezca del aporte de grupos de interés significativos, las etapas serán más sencillas: brainstorming de ideas y valores fundacionales, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

Si bien se puede observar que las organizaciones actuales realizan la declaración de sus valores, sería relevante tomar conciencia acerca de si realmente los mismos son puestos en práctica.

Aunque este no es el tema central del trabajo, se entiende que es indispensable hacer hincapié sobre la importancia de no sólo enunciar los valores sino también comunicarlos y evaluar las conductas asociadas a los mismos para poder determinar su relación con el cumplimiento de los objetivos establecidos.”

1.6.2 Cultura Organizacional

Se entiende como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno (con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc.) y otro con relación a la sociedad (externo); con el medio ambiente, con las actividades barriales, de caridad, gubernamentales, etc. (Raffino M. , 2019b)

El clima de la cultura organizacional según (Raffino M. , 2019b) estará definida de la siguiente manera:

- Ambiente físico. Se refiere a las instalaciones, los equipos instalados con los que cuenta la empresa, la temperatura del lugar de trabajo, luminosidad, higiene, comodidades de acceso al mismo, etc.
- Características estructurales. Tiene que ver con la estructura jerárquica de la organización, cómo es su estructura formal, el estilo de dirección entre otras variables.
- Ambiente social. Hace referencia a la relación entre los empleados, directivos, departamentos, etc.
- Características personales. Se incluyen aquí las expectativas de los empleados, actitudes, motivaciones, deseos, metas, etc.
- Comportamiento organizacional. Tiene que ver con el nivel de satisfacción existente en la organización, el modo de controlar el ausentismo las llegadas tarde, la cantidad de rotación o no de empleados, la presión con la que se trabaja diariamente, etc.

1.6.3 Cambio organizacional

“El cambio organizacional es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo” (Hernández Palomino, Gallarzo Medina, & Espinoza Medina, 2011, p.127) ; es decir son todas las estrategias ideadas y emprendidas ante las necesidades del cambio, las cuales tendrán como objetivo mejorar el desempeño de la organización.

1.6.4 Ética organizacional

“La ética organizacional consiste en actuar en un ambiente que no sólo procura otorgar el más alto respeto y dignidad a sus empleados, sino que los trata como personas y nunca como un recurso. Además, esa ética se interesa en que la organización se presente frente a la sociedad de manera honrada.”

1.6.5 Enfoques del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural. Cada uno tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarios entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Funcional.
- Cultural.

- Diagnóstico funcional El diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva funcionalista) examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Los principales objetivos del diagnóstico funcional son los que se presentan a continuación:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Valorar los sistemas y procesos de comunicación en los ámbitos interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y de las entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, así como en el compromiso y el trabajo en equipo.

- Diagnóstico cultural El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son

conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. (Hernández Palomino, Gallarzo Medina, & Espinoza Medina, 2011)

Objetivos desde el enfoque interpretativista:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. (p.44-45)

1.7 Planeación estratégica

Arranz hace una referencia al tema iniciando con la definición: “Planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla.” (1995, p. 17)

Luna define que la Planeación estratégica No pronostica el futuro, pero para un dirigente presenta la posibilidad de:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado.
- Enfocarse en las acciones que se deben tomar el futuro según se desea. (Luna González, Proceso Administrativo, 2015, p. 58)

1.7.1 Propósitos de la planeación estratégica:

Señala que en la planeación estratégica se propone: analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas, controlar las acciones de los planes (Luna González, Proceso Administrativo, 2015, p. 17-18).

1.7.2 Requerimientos:

En su análisis concluye que la planeación estratégica requiere de:

- una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas
- habilidad de planeación
- capacidad de decisión para llevarla a cabo. (Luna González, Proceso Administrativo, 2015, p. 18)

1.8 Tipos de Intervención

En su Tesis González Lara, Aida Lucina. (2004) Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Hierro Forrado. [Tesis en opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales. Universidad Autónoma de Nuevo León]URL del archivo <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/4633>, enmarca un capítulo denominado Tipos de Intervención; donde define que “las intervenciones son actividades estructuradas, diseñadas especialmente para ayudar a que la organización tenga un mejor funcionamiento, y para ayudar a que los miembros de la misma administren mejor los procesos y la cultura de sus equipos de trabajo, surge la necesidad de establecer un orden al llevarlas a cabo”.

Existen esquemas de las clasificaciones en las cuales se "agrupan" varias intervenciones en términos de objetivos y metas. A continuación, se citan algunos de los principales y más comunes tipos de intervención.

1. Actividades de diagnóstico: Estas actividades tienen como fin asegurarse del estado actual del sistema que se analizará y su problema.

2. Actividades de formación de equipos: Están diseñadas para incrementar la efectividad de los equipos del sistema.

3. Actividades intergrupo: Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.

4. Actividades de retroalimentación de encuestas: Están relacionadas con las actividades de diagnóstico que se mencionaron anteriormente, sin embargo, es necesario considerarlas por separado, ya que estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en éstos.

5. Actividades de educación y capacitación: Son actividades diseñadas para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

6. Actividades tecnoestructurales o estructurales: Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los recursos técnicos o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

7. Actividades de consultoría de procesos: Son las actividades de parte del consultor, que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforma a ellos.

8. Actividades de Desarrollo Organizacional del Grid: Son actividades creadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.

9. Actividades de conciliación de terceras partes: Son las actividades diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.

10. Actividades de orientación y consejo: Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás a sus conductas y a aprender nuevos modos de conducta que los ayuden a alcanzar mejor sus metas.

11. Actividades de planificación de vida y carrera: Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.

12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas: Estas actividades incluyen teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, etc.

13. Actividades de administración estratégica: Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

14. Actividades de transformación organizacional: Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

En cambio, el Dr. José Luis Pariente F. (2012) enumera una tipología acorde a la profundidad de la intervención:

1. Sistema Total
 - Teorías contingentes del diseño organizacional
 - "Survey feedback"
 - Reuniones de confrontacional organizacional
 - Desarrollo de "Grid" organizacional
2. Contactos de individuo -organización
 - Diseño de trabajos
 - Centros de decisión Análisis de roles
 - Administración por objetivos

3. Estilo personal de trabajo
 - Consultoría de procesos
 - Intervención de terceros
 - “Team building”
 - Intervención interdepartamental
 - Diagnostico de grupos familiares por reuniones
4. Análisis intrapersonal y relaciones
 - Planeación de vida y carrera
 - Entrenamiento de laboratorio
 - Grupos de encuentro
 - Consultoría persona

1.8.1 Intervención en procesos humanos

Este tipo de intervención tiene como consigna analizar al empleado como individuo de manera integral, es decir, el detalle de personalidad, conocimiento, destrezas y habilidades, facilidades y dificultades. Al conocer perfectamente el personal en todos sus atributos se pueden aprovechar sus fortalezas para provecho de la empresa, pudiendo utilizarlo para momentos críticos o para movimientos internos para efectos de solventar problemas.

1.8.2 Intervención tecno estructurales

Esta intervención se encarga de realizar un análisis tanto interno como externo de todo el recurso material destinado para la producción de la empresa, tales como maquinarias, equipos, software que se adapten a las necesidades, calidad de insumos, infraestructura, entre otros.

Esto se debe a que puede existir una excelente disposición del personal pero si no se facilitan todas las herramientas de trabajo, indiferentemente de los puntos antes mencionados, esto afectará directamente la calidad y el tiempo de respuesta del empleado y a su vez la calidad y cantidad de productos terminados (sean bienes o servicios)

1.8.3 Intervención en recursos humanos

Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En otras palabras, se refiere a los beneficios por el hecho de trabajar en la empresa que se otorgan en dinero (bonificaciones especiales, bonos por productividad, incrementos en salarios y otras remuneraciones, ascensos) o de otro tipo (reconocimientos, diplomas,

otorgamiento de días libres, capacitaciones, entre otros). Esta intervención contribuye directamente con la estabilidad emocional del trabajador creando así un sentido de pertenencia de la empresa.

1.8.4 Intervención de la estratégica

Es una revisión y una evaluación de las áreas afectadas por la operación de un proceso estratégico de la gerencia dentro de una organización. Una intervención de la estrategia puede ser necesaria bajo condiciones siguientes:

- Los indicadores del funcionamiento demuestran que una estrategia no está trabajando ni está produciendo efectos secundarios negativos.
- Los artículos prioritarios en el plan estratégico no se están logrando.
- Un cambio ocurre en el ambiente externo.
- Deseos de la gerencia:
 - una estrategia acertada
 - asegurarse de que una estrategia que ha trabajado en el pasado continúa estando en consonancia con los cambios internos o externos sutiles que pudieron haber ocurrido.

1.9 Modelos de intervención

Para el desglose de este tema se basó en el estudio del Dr. José Luis Pariente F (2010) mexicano en su libro “La investigación en gestión y Organizaciones en México” en su capítulo IX págs. 245-296 (Pariente F. , 2010)

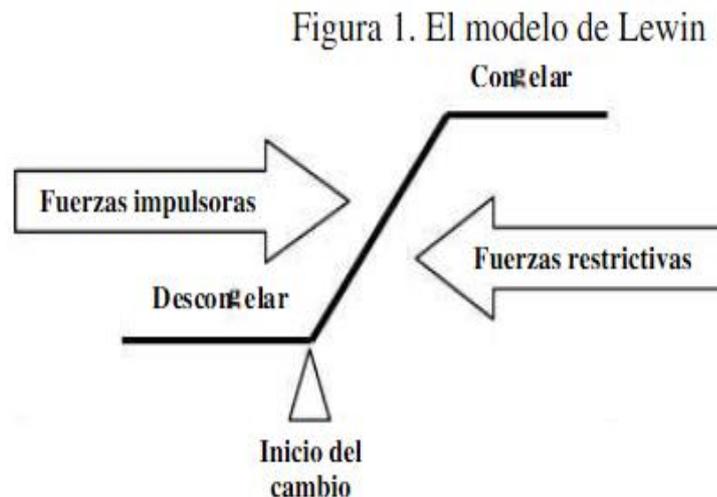
1.9.1 Modelo de Kurt Lewin

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Kurt Lewin, y se conoce como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento. El propósito de la primera etapa es cuestionar el conjunto de supuestos existentes y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. El propósito de la tercera etapa es “volver a congelar” la nueva situación a la que se llegó con el cambio, con objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad.

La Figura ilustra el modelo con la inclusión de las fuerzas impulsoras y restrictivas de cuyo equilibrio depende la acción del cambio.

Ilustración 1

El modelo de Lewin



Fuente: Basado en Lewin (1951)

Nota. La ilustración núm. 1, representa el Modelo de Lewin. Adaptado de *Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones* [Fotografía], 2010,

Academiaedu(https://www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones)

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo.

Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo. La esencia del modelo parte de que, para poder lograr un cambio exitoso, el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación para analizar como interaccionan entre ellas. La persona capaz de saber que su propio destino depende del

destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común. Todos necesitamos de todos.

Lewin propuso un proceso de cambio organizacional en tres fases: descongelación, cambio, recongelación.

Descongelación: En la primera fase, llama de descongelación, se realiza un n previo de preparación y análisis donde se deberá reconocer la necesidad de cambio y eliminar las creencias y prácticas anteriores que impedían el crecimiento.

La fase de descongelación es la más compleja de todas debido a la alta resistencia que las personas o los empleados tienen ante los cambios o rutinas diarias lo que puede disminuir el rendimiento en el trabajo ante la nueva situación o el nuevo sistema de trabajo planteado en la empresa. Para aminorar esta resistencia al cambio durante esta fase se deben realizar estrategias de comunicación efectivas que transmitan la necesidad de cambio a los empleados y fomenten su participación activa en el proceso. Conseguir implantar una ilusión parte por explicar coherentemente los motivos y la visión del cambio organizacional, fundamental para conseguir la identificación de los empleados con el nuevo proyecto.

Las personas tendemos a poner una barrera defensiva ante las novedades y nos cuesta salir de lo que ahora se llama zona de confort, por ese motivo se debe explicar razonadamente que el uso de las nuevas herramientas de trabajo o la nueva metodología será beneficiosa para todos, no solo para la propia empresa.

Es lo que sucede, por ejemplo, cuando se implanta un nuevo sistema informático. Aplicando la teoría del campo, se deben detectar las fuerzas motivacionales que favorecen el cambio y las fuerzas inhibitorias. En el caso del sistema informático, una fuerza motivacional podría ser hacer ver al empleado que el nuevo sistema le facilitará el trabajo más pesado y lo automatizará.

Sin embargo, pueden existir fuerzas inhibitorias que entorpezcan el proceso, como puede ser la necesidad de formación específica en nuevas tecnologías en personas sin conocimientos previos. Se debe aportar y comunicar toda la información relevante para que esta fuerza disminuya en favor de la otra para modificar las falsas creencias, pensamientos y prácticas anteriores.

Comunicación: Se debe crear un entorno de seguridad psicológica que haga partícipes activos a los empleados ante el cambio organizacional.

Cambio: Tras la eliminación de las creencias anteriores se inicia la fase propiamente del cambio en la que los empleados deberán afrontar y trabajar con los nuevos sistemas implantados. Esto suele producir cierto miedo al fracaso al desconocer su práctica y en muchos casos por falta de experiencias previas en las nuevas habilidades que deben adquirir.

Esta incertidumbre o miedo al desconocido puede ser paralizante en los primeros momentos. Normalmente, los cambios se producen a nivel de tecnología, estructura o cultura organizacional que puede llegar a producir niveles de estrés que deben ser controlados.

A las personas no se les puede imponer un cambio de sistema de creencias, sino que deben asimilarlas de forma activa por sí solas, con el apoyo de la organización. Cuando el empleado se dé cuenta de que el nuevo sistema es beneficioso implementará una nueva creencia que eliminará la anterior.

Los líderes deben dar un paso al frente y ser el primer ejemplo para sus empleados y darles al máximo apoyo posible hasta que la adaptación esté completa.

Recongelación: Finalmente, cuando los nuevos sistemas están implementados deben pasar a formar parte de la nueva cultura de la empresa para que garantizan su éxito a largo plazo. Los cambios se convierten en rutina. Para poder consolidar estos cambios, recongelarlos, los líderes de las organizaciones pueden usar sistemas de recompensas a los empleados por la consecución de los cambios planteados de forma eficiente. Además, los directivos de las empresas pueden realizar comunicaciones sobre los beneficios que el cambio ha producido sobre la organización para que los empleados se sientan partícipes de dicha mejora.

Los empleados pondrán a prueba las nuevas creencias, sistemas y cultura de la empresa y en base a esos nuevos ensayos o bien se reforzará el cambio o bien se tendrá que iniciar un nuevo proceso de cambio organización, una nueva fase descongelación.

1.9.2 La fórmula Gleicher

El modelo fue propuesto por Beckhardy Harris (1987), aunque en realidad estos mismos autores lo atribuyen a David Gleicher. El modelo es una sencilla fórmula matemática: $I \times V \times P > R$, en la cual las variables indican lo siguiente: I=Insatisfacción con el estado de cosas;

V=Visión de lo que es posible lograr;

P=Pasos concretos que hay que dar para lograr la visión

R=Resistencia al cambio.

Lo que expresa la fórmula es que si la combinación de la insatisfacción, la visión y los primeros pasos que hay que dar es mayor que la resistencia, es posible lograr un cambio organizacional exitoso.

El modelo de Greiner

Publicado originalmente en la Harvard Business Review con el nombre de “ciclo de vida de las organizaciones”, el modelo de Greiner (1972) propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis. El autor para ejemplificar mejor los ciclos de este modelo imprime una tabla basada en la de Greiner (1972).

Ilustración 2

Tabla del Modelo de Greiner

Etapas Creativas	Etapas de Crisis
Creatividad	Liderazgo
Dirección	Dirección de Control
Sistemas Internos	Confidencialidad
Equipos de trabajo	Revitalización

Nota. Esta ilustración núm. 2, muestra las etapas creativas y etapas de crisis del modelo Greiner. Adaptado de *Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones*, [Ilustración], por Pariente F, 2010, Academia (https://www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones)

1.9.3 La curva J

Desarrollado por Karl Albrecht (2002), este modelo plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la letra J), tal como se ilustra en la Figura, en la que el autor se basa en Albrecht (2002).

No. 1 se indican las etapas, así como algunas de las expresiones típicas relacionadas con las mismas, el autor para la creación de esta tabla se basa en Kübler-Ross (1970).

Tabla 1

Etapas del modelo de Kübler-Ross expresiones típicas

Etapas del Modelo	Expresiones típicas
Negación	” ¡Esto no puede estar pasando a mí!”
Ira	“¿Por qué a mí? ¡No es justo!”
Negociación	“¡Solo quisiera un poco más de tiempo para arreglar algunos asuntos!”
Depresión	“¿Para qué preocuparme? ¡Ya no hay remedio!”
Aceptación	“Todo va a estar bien”

Nota. La tabla 1 representa las etapas del modelo de Kübler-Ros., Adaptado de Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones, [Ilustración], por Pariente F,2010, Academia (https://www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones)

1.10 Diagnóstico

El diagnóstico utilizado en proyectos de desarrollo es el término usado para designar a los estudios mediante los cuales se hace el reconocimiento de una región geográfica, de un sector económico, de una empresa privada o de una institución social. Es un término de acuñación médica, ya que este campo lo ha usado desde la antigüedad en la exploración y reconocimiento de enfermedades en pacientes.

El diccionario de medicina lo define como la identificación de una enfermedad o trastorno, mediante la evaluación científica de sus signos físicos o síntomas, su historia clínica, el resultado de análisis de laboratorio y otros procedimientos. La profundidad del saber que el médico persigue no concierne solo a lo externo y aparente sino también, a lo interno y esencial. Valga recordar que en el método del diagnóstico hipocrático se recurre a tres recursos principales:

- a) La exploración sensorial (Observación)
- b) La comunicación verbal (Entrevista)
- c) El razonamiento (Inducción - Deducción).

Se diagnostica para conocer, para comprender, para proponer, para resolver y para prever mediante el establecimiento de seis metas inmediatas:

- Exploración
- Descripción
- Normatividad
- Correlación
- Explicación
- Predicción.

Estas metas definen diversos estudios, están íntimamente relacionadas y unitariamente resumidas en el juicio del analista. Médicamente existen tipos de diagnóstico como el clínico, diferencial, físico, de provocación y prenatal. Fuera del ámbito médico, son pocos los métodos desarrollados por lo que la literatura es escasa.

Las ingenierías, particularmente la de sistemas, así como otros campos del conocimiento han adoptado el concepto para aplicarlo en sus respectivas áreas, en el intento de resolver problemas específicos, haciendo una analogía del paciente con las organizaciones sociales, económicas, políticas o tecnológicas.

1.10.1 Definición de Diagnostico

El objeto de estudio de un diagnóstico pueden ser regiones geográficas, sectores económicos, instituciones públicas o empresas privadas. Las metodologías desarrolladas, ayudan a resolver situaciones particulares de estas áreas y a todos los niveles.

La definición etimológica indica que Diagnóstico es una palabra griega compuesta por Día que significa "a través" y Gnosis que significa "conocimiento". Por deducción, diagnóstico significa: El estudio del objeto a través del conocimiento exploratorio exhaustivo. Estos estudios se realizan para conocer con amplitud y precisión al objeto e incluso, predecir su comportamiento.

Los resultados sirven para tomar decisiones y como punto de partida para otro tipo de investigaciones, de otro modo no tendría valor técnico lo conocido. Con la información del diagnóstico se pretende "ver" lo que a simple vista no es observable, encontrar la "verdad oculta de las cosas" y mostrar su realidad desnuda. Su objetivo consiste en detectar los puntos débiles para su corrección, así como los fuertes para su aprovechamiento.

Entre los objetivos particulares están constatar la calidad de la información y de los procedimientos utilizados, descubrir las causas de cualquier deficiencia en el funcionamiento, proponer formas para fortalecerlo, incrementar la tasa de rentabilidad, mejorar la seguridad, evaluar el impacto del medio ambiente, determinar la situación de la empresa o de la institución en relación con otras competidoras o similares, analizar el funcionamiento observado y orientar su evolución, evaluar el desempeño financiero, las formas de participación y su repercusión así como las formas de llevarlas a cabo.

1.10.2 Tipología del Diagnóstico

El maestro Lozoya Amaro catedrático de la FECA-UJED en su libro (Lozoya Amaro , 2003) clasifica la tipología del diagnóstico de acuerdo a criterios como:

Finalidad	Preventiva Correctivo	Cobertura	General Parcial
Horizonte	Corto Temporal Mediano Largo plazo	Interés	Permanente
Objetivo	De identificación Retrospectivo De evaluación interna Situacional Comparativo	Tiempo	Prospectivo

1.10.3 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual las organizaciones pueden tener un conocimiento más preciso y completo de sus capacidades y debilidades. El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente.

1.10.4 Modelos De Diagnóstico

- Modelo de las 7's

(Torres Hernandez, 2014) Las 7 ESES es una herramienta para análisis y acción. Y supone que la efectividad depende de siete dimensiones términos en inglés:

1. Strategy. El plan trazado para mantener y crear las ventajas competitivas sobre la competencia.
2. Structure. La estructura dependerá de la estrategia de la empresa.
3. Systems. Las diferentes actividades y procedimientos que el staff lleva a cabo día a día.
4. Shared Values. Son los valores centrales de la compañía.
5. Style. Estilo de liderazgo utilizado.
6. Staff. Personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia.
7. Skills. Las habilidades y competencias de los empleados dentro de la compañía.

- Modelos de las seis casillas de Weisbord

Consta de la relación que existe entre seis subsistemas:

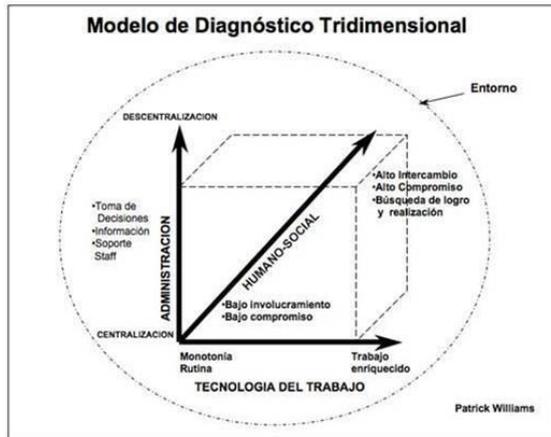
1. Objetivos
2. Estructura organizacional
3. Relaciones Humanas
4. Recompensas
5. Liderazgo
6. Mecanismos de ayuda

- Método de Patrick

Contempla a la organización como un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente. Al utilizar este modelo se obtiene una visión total del sistema cliente, permitiendo un diagnóstico integral del mismo.

Ilustración 4

Modelo Patrick Williams



Nota. La ilustración 4 representa el modelo Patrick Williams. Tomado de *Teoría General de la Administración* (p.344) por Torres, Hernández, 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V

Contempla a la organización como un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.

Al utilizar este modelo se obtiene una visión total del sistema cliente, permitiendo un diagnóstico integral del mismo.

- I. Visión total de la organización.
- II. Los esfuerzos hacia la efectividad demandan una clara visión del todo.
- III. La organización es un sistema complejo compuesto por varios subsistemas que se influyen mutuamente y con su medio ambiente:
 1. Subsistema tecnológico.
 2. Subsistema humano.
 3. Subsistema administrativo.
 4. Subsistema entorno.
 1. Subsistema tecnológico: permite evaluar el nivel de tecnología de uso cotidiano de la empresa. Esta dimensión está en función del tamaño y naturaleza de la institución, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:
 - a) Diagnóstico tecnológico global: identifica la tecnología que posee la organización y si la misma se ajusta a sus necesidades.
 - b) Prospección tecnológica: tener un conocimiento acerca de cómo se está desarrollando el área tecnológica en la cual está inmersa la organización.
 - c) Diagnóstico de la asistencia técnica: establece si hay algún problema con la asesoría externa.

2. Subsistema humano: abarca el clima organizacional, la capacitación y desarrollo de personal, el liderazgo y la motivación, entre los factores más relevantes. Toma en consideración los siguientes factores:

- a) Asegurar una actitud que garantice una alta motivación.
- b) Baja rotación, pues el desarrollo y capacitación de estas personas es de alto costo.
- c) Disminuir al máximo la ambigüedad en las funciones que desempeñan, porque pueden generar ansiedad en las personas que la practican.
- d) Establecer perfiles que permitan definir programas de evaluación de desempeño y programas de incentivos al personal.

El maestro Jesús Manuel Lozoya Amaro en su libro el Diagnóstico clasifica otros modelos de diagnóstico: (Lozoya Amaro , 2003):

- **Modelo Montaña, Agustín.**

Quizá uno de los métodos más conocidos es el "Diagnóstico de productividad" (Montaña, A., 1983) formulado para empresas industriales, aplicado por el autor y adoptado en México por el Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO) con resultados satisfactorios. Consiste en la definición de las funciones de la empresa. Tiene como objetivo determinar la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial para proporcionar una guía que oriente hacia la óptima administración de dichas funciones.

Pasos:

1. Análisis de las funciones para detectar componentes
2. Elaboración de cuestionario/ evaluación de funciones
3. Aplicación de cuestionario
4. Tabulación de resultados
5. Análisis de datos
6. Análisis general por función
7. Elaboración de la red de interdependencia
8. Resultados del diagnóstico:
 - Eficiencia y deficiencia por función
 - Funciones limitantes y grado de limitación
 - Funciones limitadas y grado de limitación
 - Círculos viciosos

Por tipo de empresa se consideran las siguientes funciones:

- Empresas productivas: Medio ambiente, dirección, productos, finanzas, fuerza de

trabajo, medios de transporte, mercadeo, contabilidad y estadística, suministros y producción.

- Empresas comerciales: Medio ambiente, dirección, productos, finanzas, personal, muebles y equipo, mercadeo, contabilidad y estadística, así como compras.
- Empresas de servicios: Medio ambiente, dirección, servicios, finanzas, personal, muebles y equipo, mercadeo y contabilidad y estadística.

Definición de elementos clave

Definido el tipo de empresa y las funciones involucradas, se realiza la identificación de los elementos clave que integran cada función.

Se agrega una escala arbitraria de medición y se estructuran funciones y elementos en forma de cuestionario para calificar de acuerdo con la escala el desempeño de cada elemento por función, en el caso de que la empresa carezca de controles de dirección.

El instrumento es aplicado entre los distintos departamentos y a diversos niveles jerárquicos. La metodología permite la estimación de la eficiencia con que se desempeña cada función, la identificación de las funciones más limitantes, las más limitadas y los círculos viciosos que se requieren romper, deduciendo fácilmente las medidas correctivas para mejorar el desempeño de la empresa.

Esta metodología recibió algunas adaptaciones para usarla en instituciones públicas para el Centro de Estudios de Postgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Durango (Lozoya, A. et. al 1985), así como en el subsector forestal a nivel Estado de Durango en la misma institución (Lozoya, A, y Navar, E. 1993).

- **Modelo Pennycuick, B.**

En 1986 apareció la segunda edición del libro "Diagnóstico Industrial" del asesor de empresas Pennycuick, B. cuyo método de análisis consiste en la identificación de las funciones de la empresa, la determinación de variables relevantes y su seguimiento, así como su graficación dentro de ciertos límites de control.

El autor de esta obra considera además la verificación al azar del comportamiento de las variables y el análisis de la información recogida en la empresa mediante cuestionario abierto e informal aplicado a los mandos medios y gerenciales.

Parte de la consideración, de la existencia o creación de registros administrativos para variables relevantes, cuyos datos históricos pueden ser graficados para analizar su comportamiento. La variable observada deberá mantenerse dentro de los límites superior e inferior establecidos según el control de calidad.

El modelo establece implícitamente que para ser aplicado deberá seguir las etapas:

- a) Establecimiento de estándares

- b) Comparación de la variable observada con los estándares
- c) Aplicación de medidas correctivas
- d) Proyectos para el mejoramiento de estándares

- **Modelo Steiner, George**

El libro "Planeación Estratégica; lo que todo director debe saber" de Steiner, G., 1985, ofrece un método que puede ser aplicado a partir de la información y los registros que poseen los gerentes y jefes departamentales respecto a sus propias empresas.

Con esa información se desarrolla un autodiagnóstico en corto tiempo. Prevé las expectativas de los principales intereses externos a la empresa como son la comunidad, los accionistas, los clientes, los proveedores y los acreedores.

También se interesa por las expectativas de los intereses internos entre los que están la alta dirección, los jefes de departamento, empleados y administradores.

Procura construir o hacer uso en caso de que exista, del banco de datos con el cual se indague el desempeño de la empresa en el pasado, su situación actual y las previsiones futuras.

Por un lado, evalúa el medio ambiente para detectar oportunidades y peligros y por otro a la empresa para identificar potencialidades y debilidades.

Establece estrategias maestras, determina la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas de la empresa.

Define estrategias programadas, normas de decisión y evaluación y genera un flujo de información permanente para retroalimentar la toma de decisiones.

De este estudio se genera lo que en el medio empresarial se conoce como matriz OPPEDEPO, palabra compuesta por las letras iniciales de:

- **Modelo FODA (Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades)**

Este análisis es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, u otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El desarrollo del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- Analizar la empresa, para detectar sus fortalezas o puntos fuertes, que le permitan lograr con precisión sus objetivos.
- Ubicar cuales son las debilidades o puntos débiles de la empresa, para que, al establecer y desarrollar los objetivos, se consideren y den solución a las limitaciones.
- Buscar que las fortalezas perduren, como parte de una cultura de mejora continua.
- Lograr convertir las debilidades en fortalezas, con el diseño e implantación de estrategias de solución a corto, mediano y largo plazos. (Luna González, 2014, p. 15)

- **Modelo Eurocentro**

Un modelo similar al de Steiner, ha sido aplicado por el Centro de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FCA-UJED) en los cursos ofrecidos anualmente a micro y pequeños empresarios de la ciudad de Durango. El modelo desarrollado por "Eurocentro", institución europea con sede en Francia dedicada a la capacitación de micro y pequeñas empresas en todo el mundo, es en realidad una mezcla del cuestionario semiestructurado de Pennycuik y la matriz OPPEDEPO de Steiner, pero denominado **VODA**, para simplificar su comprensión. Las siglas significan, **V**entajas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

- **Modelo Gelman – Negroe**

Otro modelo menos conocido y pocas veces aplicado, es el presentado por Gelman- Negroe, (citado por Barahona Peña, 1983). Es un modelo esquemático en el que, a través de ocho pasos no desagregados, se establece una ruta general para la exploración del objeto.

Los pasos son:

1. Definición del objeto de estudio
2. Elaboración del estado actual y pasado
3. Elaboración del estado normativo
4. Identificación de discrepancias actuales y causas
5. Pronóstico del sistema
6. Elaboración del estado deseado
7. Identificación de discrepancias futuras y el análisis de causas

8. Presentación del problema.

1.10.5 Instrumentos de Diagnóstico

Lázaro Martínez (2014), señala en su publicación que generalmente se entiende como instrumento de diagnóstico psicopedagógico aquel material que puede provocar una respuesta de conducta de un sujeto y que facilita el análisis de un comportamiento. Como técnica de diagnóstico psicopedagógico cabría entender la forma de explicitar un método de exploración y/o intervención psicopedagógica. Sin embargo, estas diferenciaciones hay que entenderlas como provisionales y con una pretensión clasificatoria, ya que, generalmente, en los manuales tiende a identificarse o al menos a identificar técnica con instrumento. Rodríguez Espinar (1982), siguiendo a otros autores (Eaves, 1977; Vacc, 1982), indica que los medios o técnicas, para realizar el proceso diagnóstico son:

1. Recopilación de datos a través de historias y expediente del sujeto
2. Consulta y comunicación con aquellos que pueden aportar relevante información acerca del sujeto
3. Cuestionarios, inventarios y escalas
4. Test no-estandarizados
5. Observación de la conducta
6. Entrevistas estructuradas

1.11 Estrategias.

Pérez Cepeda despliega una descripción de este tema iniciando con la definición original de la palabra estrategia se relaciona con la guerra y su dirección, hoy en día es entendido como aquellas ideas planeadas con el fin de alcanzar un determinado objetivo.

Los tres niveles de la estrategia no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los

objetivos estratégicos y la visión de la empresa, en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma.

Existen diferentes tipos de estrategias, que a continuación se presentan:

1.11.1 Las Estrategias de Integración

Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen tres tipos de estrategias de integración:

Integración hacia delante

Integración hacia atrás

La Integración horizontal

Las Estrategias Intensivas

Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto

1.11.2 Estrategias de Diversificación

Con este tipo de estrategias la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.

1.11.3 Estrategias Defensivas

Surge cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas estrategias se encuentran: las estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.

1.11.4 Estrategias de crecimiento.

Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios. Las principales vías para lograr este tipo de estrategia son:

1.11.5 Estrategias de estabilidad.

Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados.

1.11.6 Estrategias de reducción.

Cuando los negocios no van bien y se decide reducir la organización, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio, para ello se realizan cortes de trabajadores, costos de distribución, etc.

1.11.7 Las estrategias genéricas.

Muchas organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias. Este tipo de estrategias debe responder a la pregunta ¿Cómo se debe competir en el negocio escogido?

1.11.8 Liderazgo en conocimiento.

Este tipo de estrategia se propone a raíz de la importancia que cobra el conocimiento en el presente siglo, ya que cuanto mayor sea el conocimiento que posea la organización mayor diferenciación logrará en relación con las demás.

1.11.9 Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas de actividades de una organización. (Pérez Cepeda, 2020)

1.12 Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de mando Integral (CMI) (*Balanced Scorecard* – BSC por sus siglas en inglés) se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, etc.) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva. Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas. (Amo Baraybar, 2010)

Además de considerar una estructura general básica del cuadro de mando, como lo planteado por (Kaplan & Norton, 1997), se han considerado algunas adaptaciones en el enfoque o en las perspectivas ya señaladas. Es esta misma línea las perspectivas para el presente trabajo planteadas por (Barros da Silva Filho & Rodríguez González, 2004)), son las siguientes:

- Perspectiva de gobernabilidad: Los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no necesariamente nacen del interés de los gobernantes, sino que pueden nacer de las necesidades de diversos grupos de interés. Según los autores (Barros da Silva Filho & Rodríguez González, 2004) es aquí donde radica una de las críticas o diferencias más significativas con el modelo de CMI de (Kaplan & Norton, 1997) ya que la influencia de los stakeholders, en muchos casos ejerce un rol fundamental y decisivo al momento de generar perspectivas para el sector público.
- Perspectiva del marco legal: En un Estado de Derecho como es el mexicano, las instituciones públicas, deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente. Lo que, en ocasiones a diferencia del sector privado, puede limitar su gestión y autonomía.
- Perspectiva de innovación, formación y organización: Se enmarca en el mejoramiento permanente de las habilidades y desempeño del personal de la institución pública, donde los procesos funcionarán correctamente si se dispone de personal competente y motivado para lograr los objetivos institucionales.
- Perspectiva de proceso interno: Esta perspectiva presenta un papel fundamental en el bienestar de la comunidad, ya que permite satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos mediante los procesos claves en los que deben ser sobresalientes.

· Perspectiva financiera: Implica que la institución pública debe asignar adecuadamente los recursos escasos a aquellas acciones estratégicas con mayor impacto en el bienestar común, es decir, la ausencia o mala utilización de dichos recursos tendrá directa relación con la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos, que finalmente son los que financian la actividad estatal.

· Perspectiva de la comunidad: Se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad, donde destaca la efectividad con la que estos son entregados, es decir, aspectos como el buen trato se reflejan en la satisfacción del usuario.

Considerando lo anterior (Barros da Silva Filho & Rodríguez González, 2004), diseñan un CMI basándose en los autores y tomando como eje central la misión, en la ilustración se observa el esquema general.

Ilustración 5

Figura representativa de Cuadro Integral en el Sector Público



Nota. Este modelo considera una relación directa entre todas las perspectivas, siendo necesario el cumplimiento de todas para la generación del objetivo final que es la misión que viene dada por el cumplimiento de generar un mejor bienestar común de la comunidad. *Representación* del cuadro integrado del sector Público. Adaptado de *Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público*, Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, Barrios, J. Rodríguez, R. (2004)

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Globalización

La globalización ha obligado a que los países lejos de ser entes aislados se unan y comiencen a crear políticas que se ajusten a las necesidades de una nueva era; es por ello, que en las últimas décadas se han creado organizaciones que dentro de sus agendas incluyen el tema de la educación (mejoramiento, calidad y formación, la ampliación de los programas educativos y la creación de nuevas instituciones de educación).

Se pueden analizar las exigencias académicas que se han derivado a partir de la internacionalización y el lugar que ocupa México en el ámbito mundial y se incluye como miembro de estos organismos internacionales.

Asimismo, es importante destacar el comportamiento que han tenido las instituciones educativas a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Se considera que la globalización ha permitido el incremento de la movilidad de los servicios educativos, lo cual influye positivamente para el desarrollo de la población ya que al hacer posible el intercambio de ideas y/o experiencias enriquece el conocimiento institucional e individual por parte de los alumnos; es por ello, que en las últimas décadas se han creado Organizaciones para este fin.

Uno de ellos, es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Su objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. Fue creada desde hace 60 años.

La conforman los siguientes países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía.

Durante más de 20 años, la OCDE ha trabajado estrechamente con los países de América Latina y el Caribe (ALC) en la facilitación del diálogo sobre políticas y la difusión de mejores prácticas en áreas como la inversión, la educación, la inclusión, la competencia, la buena gobernanza, la lucha contra la corrupción y la política fiscal.

La página de la OCDE en su apartado de Latinoamérica (OECD, 2018) señala:

Al día de hoy, Chile y México son miembros de la OCDE, Colombia y Costa Rica están en proceso de adhesión, Brasil es un Socio Clave de la Organización y Perú tiene un programa específico de cooperación. Junto con Argentina, República Dominicana, Panamá y Uruguay, estos países son miembros del Centro de Desarrollo de la OCDE, el cual durante muchos años ha proporcionado una plataforma colaboración con la región por medio de publicaciones como las Perspectivas Económicas de América Latina.

Los seis países miembros (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) y la OCDE han coincidido en enfocarla atención de la iniciativa Centroamericana en cuatro prioridades concretas:

1. apoyar el desarrollo de cadenas regionales y la integración en cadenas globales de valor;
2. fortalecer el rol del sector servicios y de las PYMES en el proceso de integración;
3. fortalecer el desarrollo institucional del proceso de integración económica regional, mediante el establecimiento de un diálogo técnico y político entre la OCDE y la SIECA;
4. fortalecer la cooperación regulatoria internacional entre países de la región.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), como su nombre lo dice es un organismo internacional, el más grande hoy en día, fue creada en 1945 por 51 países, en el cual se incluye a México como país participe fue creada con el fin de mantener la paz y la seguridad en el mundo, promover amistad entre las naciones, mejorar el nivel de vida y defender los derechos humanos.

2.2 Desarrollo Sustentable Globalizado

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. (UN, 2015)

2.3 Objetivos del Desarrollo Sustentable

De los 17 objetivos de la agenda que se cumplan para el año 2030, señalaremos para este estudio solo el objetivo número 4 que es “garantizar una educación inclusiva, equitativa

y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Naciones Unidas desarrollo sustentable [UN], 2016)

De lo anterior destacamos del punto número 4 que para el año 2030 se asegura que todos los niños y niñas, terminen la enseñanza primaria y secundaria la cual debe ser gratuita, equitativa y de calidad, tendrán acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia, acceso igualitario a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad. Se pretende que todos los alumnos adquieran conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, promoviendo una cultura de paz y no violencia; además construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta sus necesidades y las personas con discapacidad y las diferencias de género y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos y por último de aquí al año 2030 se pretende aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países de desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo. (UN, 2016)

2.4 Informe de Panorama de la Educación 2019

El informe Panorama de la Educación 2019, que forma parte de la campaña “*Yo soy el futuro del trabajo*” de la OCDE (OCDE, 2018) afirma que:

En promedio en los países de la OCDE, el 44% de las personas entre 25 y 34 años tenía un título de educación terciaria (Educación Superior como se conoce en México) en 2018, frente al 35% en 2008. Su tasa de empleo era 9 puntos porcentuales superior a la de los adultos con educación media superior y sus ingresos eran un 57% más altos. Sin embargo, algunos sectores tienen problemas para encontrar a las personas con la capacitación que necesitan, menos del 15% de los estudiantes de nuevo ingreso en programas de grado estudia ingeniería, manufactura y construcción, y menos del 5% estudia tecnologías de la información y la comunicación, pese a que estos son los sectores con las tasas de empleo más altas y se prevé que su demanda se mantenga elevada. Las mujeres están especialmente poco representadas y, en promedio en los países de la OCDE, suponen menos de uno de cada cuatro estudiantes de nuevo ingreso.

El Secretario General de la OCDE Ángel Gurría, durante la presentación de su informe en París afirmó: “Es más importante que nunca que los jóvenes aprendan los conocimientos y las capacidades para desenvolverse en un mundo impredecible y en cambio”, “Debemos ampliar las oportunidades y crear vínculos más sólidos con las competencias necesarias en el futuro, de forma que todos los estudiantes puedan encontrar su lugar en la sociedad y contribuir con todo su potencial”. (OCDE, 2019)

Muchas instituciones están evolucionando para satisfacer las demandas de un mercado laboral en cambio; con este fin, promueven itinerarios flexibles hacia la educación terciaria, compaginan competencias académicas y técnico-vocacionales y colaboran de forma más estrecha con organizaciones de empleadores, sectoriales y de formación. Pero, también, deben compaginar el aumento de las matriculaciones con la necesidad de contener los costos y, al mismo tiempo, mantener la pertinencia y la calidad de sus cursos, afirma el informe. (OCDE, 2019)

El informe estima que, en promedio en los países de la OCDE, aproximadamente uno de cada seis jóvenes de entre 15 y 24 años está matriculado en programas técnico-vocacionales. La diferencia entre el número de adultos jóvenes con educación terciaria y aquellos con educación media superior se ha reducido. En 2018, el porcentaje de adultos jóvenes con una cualificación media superior o postsecundaria no terciaria, un 41%, era prácticamente igual al porcentaje de adultos jóvenes con educación terciaria, un 44%. (OCDE, 2019)

El informe Panorama de la Educación (OCDE, 2019) contiene estadísticas nacionales comparables que cuantifican la situación de la educación a escala mundial. El informe analiza los sistemas educativos de los 36 países miembros de la OCDE, así como de Arabia Saudita, Argentina, Brasil, China, Colombia, Costa Rica, India, Indonesia, la Federación de Rusia y Sudáfrica.

Otras conclusiones importantes:

2.4.1 Acceso a la educación

- En promedio en los países de la OCDE, alrededor del 70% de los jóvenes de 17 y 18 años están matriculados en programas de educación secundaria superior y, en casi la mitad de los países de la OCDE, más del 40% de los jóvenes de 19 y 20 años lo están en programas de educación terciaria.

- En casi todos los países de la OCDE, la tasa de matrícula de los niños de 4 y 5 años superaba el 90% en 2017, y aproximadamente en un tercio de los países se alcanza la plena escolarización de todos los niños de 3 años.
- Las estimaciones actuales indican que, en promedio, el 86% de las personas de los países de la OCDE se graduará de programas de educación secundaria superior a lo largo de su vida y que el 81% lo hará antes de los 25 años. (OCDE, 2019)

2.4.2 Gasto educativo

- En la OCDE, los países dedican en promedio 10 500 dólares estadounidenses por alumno en instituciones de educación desde primaria a terciaria.
- Desde 2010, el gasto aumenta a un ritmo mayor que las matriculaciones de alumnos en todos los niveles, en especial en el terciario. El gasto promedio por alumno en el nivel no terciario aumentó un 5% entre 2010 y 2016 mientras que el número de alumnos se mantuvo sin cambios, y el gasto en el nivel terciario aumentó un 9% mientras que el número de alumnos aumentó un 3%.
- En 2016, el gasto público total en educación desde primaria a terciaria como porcentaje del gasto total gubernamental en todos los servicios alcanzó el 11% en promedio en los países de la OCDE, desde el 6,3% en Italia al 17% en Chile. (OCDE, 2019)

2.4.3 En el aula

- Los estudiantes de los países y economías de la OCDE reciben en promedio 7 590 horas de instrucción obligatoria durante la educación primaria y el primer ciclo de enseñanza secundaria, desde las 5 973 horas en Hungría hasta casi el doble en Australia (11 000 horas) y Dinamarca (10 960 horas).
- La proporción del plan de estudios obligatorio que se dedica a las matemáticas en el nivel primario oscila entre el 12% en Dinamarca y el 27% en México; en el primer ciclo de enseñanza secundaria, oscila entre aproximadamente el 11% en Corea, Hungría e Irlanda y el 16% en Chile, Letonia y la Federación de Rusia (y el 20% en Italia, si se incluyen las ciencias naturales).
- En promedio en los países de la OCDE, hay 15 alumnos por profesor en la educación primaria y 13 alumnos por profesor en el primer ciclo de enseñanza secundaria. El tamaño promedio de una clase es de 21 alumnos en educación primaria y de 23 en el primer ciclo de enseñanza secundaria.

- El personal docente está envejeciendo: en promedio en los países de la OCDE, el 36% de los profesores de primaria y secundaria tenían al menos 50 años en 2017, un aumento de 5 puntos porcentuales desde 2005. Solo el 10% de los docentes tiene menos de 30 años. La profesión está también dominada principalmente por mujeres, que suponen siete de cada diez docentes en promedio en los países de la OCDE. (OCDE, 2019)

2.5 La Educación en Latinoamérica

En el reporte corresponde a la sistematización del debate sucedido en la Reunión Regional de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe (ALC) “E2030: Educación y habilidades para el siglo XXI”, llevado a cabo el 24 y 25 de enero de 2017 en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, donde participaron también organizaciones bilaterales, regionales y multilaterales; agencias de la ONU; representantes de la sociedad civil; partes interesadas y expertos de la UNESCO, en el debate ministerial sobre la declaración concluyeron: (UNESCO, 2017)

Los puntos principales de la discusión:

- Docentes: Se reconoció el papel central que desempeñan los docentes y también el resto de profesionales de la educación, como los directores o los coordinadores pedagógicos, de tal forma que en la Declaración el punto 11 quedó de la siguiente manera: “Reconocemos el rol central que desempeñan los docentes y demás profesionales del ámbito educativo para alcanzar una educación de calidad...”
- Gratuidad: En la discusión se destacó la importancia de la gratuidad de la educación, atendiendo a la diversidad y diferentes realidades (legislativas, económicas, culturales) de los países y sus sistemas educativos, manifestadas en particular por la comunidad del Caribe y existentes entre éstos y los países de la región. Para respetar esta diversidad, se llegó al consenso de reafirmar el compromiso con el ODS 4 – meta 4.1 “velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces”.
- Lengua materna: Existe un fuerte compromiso en la región respecto al derecho a la educación en lengua materna. Sin embargo, se destacó que este derecho exige unas determinadas capacidades nacionales, por lo tanto, atendiendo a esta diversidad se acordó hacer un esfuerzo para priorizar la educación en lengua materna.

- EDS y ECM: Se manifiesta un importante compromiso con la meta 4.7, relativo a la educación para la ciudadanía mundial y la educación para el desarrollo sostenible. En el seno de la discusión se enfatizó en la necesidad de impulsar la inclusión de la gestión de riesgos y desastres en los currículos educativos nacionales y de promover entornos de aprendizaje seguros.
- Financiamiento y gobernanza: La región manifestó su compromiso para incrementar progresivamente el financiamiento de la educación. Algunos países resaltaron la necesidad de involucrar además de a los gobiernos aliados clave en la realización del derecho a la educación. De igual forma, se destacó la necesidad de hacer un buen uso de los recursos existentes, garantizando la transparencia y rendición de cuentas.
- Educación para adultos: Representantes de la sociedad civil subrayaron la importancia de que se prioricen las políticas educativas para las personas jóvenes y adultas en los países de la región, incluyendo un aumento del presupuesto público. Se recalcó que este tipo de educación es parte integrante del derecho a la educación.

2.6 La Educación en México

Un artículo del periódico “El Economista” que en base a las Cifras de la SEP (Secretaría de Educación Pública) y el CEMABE (Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial) y la OCDE, el INEE (Instituto Nacional de Evaluación de la Educación), la CONALITEG (Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos), el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), el Banco Mundial, la prueba PISA y la prueba PLANEA, señala la siguiente investigación (García, 2018):

Uno de los problemas más grandes del sector educativo: las brechas sociales y regionales. El acceso y ejercicio del derecho a la educación es menor para los grupos vulnerables, especialmente las regiones rurales.

La educación en México tiene varias complicaciones: es **insuficiente, desigual y su calidad es incierta** debido a las carencias en medición e información. Estas características se profundizan entre más alto sea el nivel escolar y varían dependiendo de la región geográfica, de acuerdo con el informe diagnóstico del Derecho a la Educación del **Coneval** (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social).

2.6.1 Educación insuficiente

En el país no sólo se presenta insuficiencia en la oferta educativa, también es insuficiente el personal docente, los materiales, la actualización de programas y planes de estudio y la infraestructura y servicios en las escuelas. Aquí algunas cifras importantes:

- En la educación media superior sólo se tiene una unidad escolar por cada 1,000 jóvenes.
- A escala nacional la cobertura de educación para adultos sólo alcanza el 5.4% de la población potencial.
- En el paso de la educación secundaria a la media superior se pierden cerca de 2 millones de alumnos matriculados en escuelas públicas.
- El 25% de las plantillas docentes en primaria y secundaria están incompletas.
- En promedio hay 34 alumnos por cada profesor en la educación secundaria (la media para los países de la OCDE es 13 por cada docente).
- La tasa neta de escolarización pasa de 98.4% en primaria y se reduce a 62% en preparatoria.
- Alrededor de 95,000 estudiantes asisten a una institución en un inmueble adecuado.
- En el país el 2 de cada 10 alumnos de educación básica no cuentan con mobiliario básico, la cifra se dispara a 7 de cada 10 en preparatoria.
- En la educación primaria sólo 4 de cada 10 escuelas cuentan con computadoras e internet para alumnos.
- En la educación secundaria sólo 23% de las unidades tiene infraestructura adecuada y bebederos.
- En México 3 de cada 100 instituciones de todos los niveles no tiene sanitarios.
- En primaria 2 de cada 10 estudiantes recibió los libros de texto gratuitos hasta la tercera semana del ciclo o incluso después.

2.6.2 Educación desigual

Uno de los problemas más grandes del sector educativo: las brechas sociales y regionales. El acceso y ejercicio del derecho a la educación es menor para los grupos vulnerables, especialmente las regiones rurales. Aquí algunas cifras importantes:

- En México alrededor de 1.4 millones de niños y jóvenes en edad estudiantil invierten tiempos excesivos de traslado a sus instituciones.

- En el plan de estudios único para educación básica no se contempla a las personas con discapacidad y hablantes de lenguas indígenas.
- En la educación primaria indígena hay 21.8 alumnos por cada docente.
- El 36.2% de los profesores de primarias indígenas no cuenta con programas de estudio.
- El nivel más alto de demora en entrega de libros de texto gratuitos se presenta en escuelas indígenas.
- En las comunidades rurales 6 de cada 10 jóvenes de 15 a 17 años se encuentra viviendo aislado y sin escuelas cercanas.
- El 13.2% de los niños y jóvenes en pobreza extrema por ingresos no asiste a la educación obligatoria.
- El rezago educativo en el decil I de la población es de 30.8%, 27.2 puntos porcentuales mayor que el del decil X (3.6%).
- A escala nacional 3 de cada 10 alumnos abandona los estudios por falta de dinero.
- Sólo 1 de cada 100 estudiantes del decil I tiene una beca pública, en el decil X la proporción asciende a 6 de cada 100.
- Los estudiantes con padres que concluyeron niveles superiores de educación son los que tienden a obtener los mejores resultados académicos.
- Los hogares con mayor nivel económico presentan el mejor desempeño en actividad escolar.

2.6.3 Educación de baja calidad

Otro de los factores determinantes en el desarrollo social es la calidad educativa. Con los resultados de la última prueba PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), observamos los altos retos que tiene México, con una puntuación por debajo del mínimo en todas las áreas (matemáticas, ciencias y comprensión lectora) y uno de los peores puntajes de todos los miembros de la OCDE. Aquí algunas cifras importantes:

- En la educación primaria 3 de cada 10 profesores no tiene título de estudios superiores.
- A escala nacional 40% de los docentes no concluyó los programas de capacitación.
- De los profesores de preparatoria o equivalente el 59.8% no obtuvo el nivel ideal en las pruebas oficiales.

- Los profesores de enseñanza primaria reciben un salario 33% más bajo que el promedio de la OCDE.
- En las escuelas de la Ciudad de México se destina sólo el 10% al debate o discusión entre alumnos.
- Sólo el 2% del tiempo total de clases en la Ciudad de México se ocupan las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- Sólo 2 de cada 10 alumnos de educación media superior tienen nivel satisfactorio o sobresaliente en matemáticas.
- En todos los niveles 33.9% de los estudiantes tiene conocimientos insuficientes en lectura y comunicación.

2.6.4 ¿Por qué es importante el ejercicio efectivo del derecho a la educación?

El acceso y ejercicio efectivo del derecho a la educación está estrechamente ligado con otros derechos sociales en México. La alimentación, la salud y la no discriminación son derechos determinantes en el desempeño académico de los habitantes. Quienes gozan del derecho a la educación tienen más probabilidades de acceder a otros derechos como el trabajo, la cultura y el medio ambiente.

De acuerdo con el Coneval, la educación es además una de las vías más efectivas para lograr cerrar brechas de desigualdad y garantizar otros derechos sociales a los grupos vulnerables.

Especialmente en México la educación desempeña un papel decisivo “en la emancipación de la mujer, la protección de los niños contra la explotación laboral, el trabajo peligroso y la explotación sexual, la promoción de los derechos humanos y la democracia, la protección del medio ambiente y el control del crecimiento demográfico”.

2.7 Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS)

Esta reforma entra en vigor a partir del 2009 en todo el país, pero ¿qué es la RIEMS? La RIEMS cuando se crea su intención integral era contribuir a la resolución de los principales problemas de la educación media superior de nuestro país, así como responder a las demandas de la dinámica mundial.

Entre los problemas internos que afectan a la educación, podemos destacar baja cobertura y eficiencia terminal, altos índices de reprobación y deserción, así como bajos niveles educativos. Así, del grupo de las principales razones para abandonar los estudios son

problemas sociales, económicos y altas tasas de reprobación; sin embargo, la deserción también se debe a falta de orientación y motivación para continuar y terminar este nivel educativo.

Por otra parte, existen muchas evidencias de que nuestra educación media superior tiene un bajo nivel, en comparación con el de otros países, como puede ser la edad de entre 16 y 18 años, sólo 58% de los jóvenes recibe educación media superior; de ellos, sólo 60% logra concluir sus estudios. (Santillana)

En la revista de Investigación RedCA se ahonda en el tema de RIEMS desde una perspectiva de receptor de egresados del alumnado de educación media superior en la Universidad Autónoma de México (González Pérez & Careto Bernal, 2018):

La RIEMS manifiesta el compromiso académico de los profesores hacia su práctica docente. “Ser consciente del actuar docente implica identificar debilidades y asumir el compromiso de mejorar el nivel de desempeño para consolidar el perfil del docente, establecido como parámetro para ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)” (González Pérez & Careto Bernal, 2018 como se citó en Colín, F. O., 2012, p. 7)

Los diversos subsistemas del bachillerato en México quedaron consolidados a finales del siglo XX. En este sentido, y de manera particular, cada subsistema diseñó objetivos de ingreso y egreso para sus estudiantes. Hoy, en los albores del siglo XXI, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a partir del modelo educativo por competencias, pretende unificar los criterios del bachillerato sin importar la diversidad de sus objetivos. Sólo se busca la identidad del bachillerato sin cambiar planes, con esto se atienden necesidades ya descubiertas con anterioridad: mayor cobertura, movilidad y permanencia de sus estudiantes.

Sin embargo, a poco menos de una década de su puesta en marcha, y muy a pesar de las buenas intenciones del nuevo modelo educativo por competencias, ha generado incertidumbre entre sus practicantes. Aún quedan preguntas sin responder: ¿va a continuar el modelo educativo por competencias?, ¿cómo será su evaluación?, ¿se han cumplido los objetivos del nuevo modelo?

En fin, estamos al tanto de lo que pueda ocurrir. Pese a la incertidumbre que embarga a propios y extraños, la RIEMS sigue su curso. La reforma educativa presenta en su estructura una secuencia lógica que invita a reflexionar sobre su contenido y los alcances que puede lograr, en caso de dar cumplimiento a lo convenido en cada una de sus partes. (p.152-153)

- Principios básicos. Los principios básicos de la RIEMS son el reconocimiento universal de todas las modalidades y subsistemas de bachillerato, pertinencia y relevancia de los planes de estudio, esto da lugar a cualquier alumno que pertenezca a cualquier bachillerato pueda cambiar su adscripción a cualquier otro bachillerato.
- Pilares. La Reforma Integral de la Educativa Media Superior contempla cuatro pilares que conducen al bachillerato hacia las acciones de evaluación de la calidad: marco curricular común (MCC), oferta de la educación media superior, profesionalización de servicios educativos y certificación nacional.
 - Retos del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). Encontrar objetivos comunes entre los subsistemas para formar alumnos con conocimientos y habilidades que les permitan desarrollarse en sus estudios superiores, en el trabajo y en la vida, con actitudes y valores positivos; definir la identidad de la enseñanza media superior (EMS); ampliación de la cobertura; mejoramiento de la calidad y búsqueda de la equidad.
 - Elementos del Marco Curricular Común (MCC). La construcción de un marco curricular común va a permitir que todos los subsistemas del bachillerato cuenten con desempeños finales compartidos, traducidos éstos, como conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los alumnos del nivel medio superior al concluir sus estudios o, incluso, al interrumpirlos para incorporarse al ámbito laboral. Se logra así, la articulación de los subsistemas y su correspondiente perfil básico. (p. 153-154)

De acuerdo con la estructura que presenta la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), cada institución educativa del nivel medio superior que ingresa al SNB, asume el compromiso de capacitar a sus docentes mediante el Diplomado en Competencias Docentes, en tanto, los docentes se habitúan al nuevo modelo educativo, para lograr el perfil de egreso deseado.

- Perfil de egreso. Los egresados del sistema nacional de bachillerato deberán desarrollar las once competencias genéricas que constituyen el perfil del egresado. Las competencias genéricas se organizan en seis categorías:
 - (1) el alumno se autodetermina y cuida de sí,
 - (2) se expresa y se comunica,
 - (3) piensa crítica y reflexivamente,
 - (4) aprende de forma autónoma,
 - (5) trabaja de forma colaborativa y
 - (6) participa con responsabilidad en la sociedad. (p.154)

Estas categorías se entrelazan estrechamente con las once competencias genéricas, las cuales se definen como aquellas capacidades cognitivas: (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que todo estudiante del nivel medio superior debe adquirir o reforzar para actuar con efectividad en situaciones, responder preguntas o resolver problemas específicos:

1) se conoce y valora a sí mismo, aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue, 2) es sensible al arte y participa en la apreciación e interpretación de sus expresiones en distintos géneros, 3) elige y practica estilos de vida saludables, 4) escucha interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados, 5) desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos, 6) sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva, 7) aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida, 8) participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos, 9) participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo, 10) mantiene una actitud respetuosa ante la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales, 11) contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables” (SEP, 2008, p. 23).

Toda reforma educativa es criticada, a favor o en contra. Los docentes se ven afligidos en su práctica docente, “hay que adentrarnos a una nueva forma de trabajo”, aseguran: renovar estrategias de enseñanza aprendizaje, material didáctico, bibliografía actualizada, distintas formas de llevar a cabo la evaluación, portafolio de evidencias, planeación, programa de estudio, cursos, diplomados.

La riems es el elemento principal para conformar un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad, cuyo propósito es consolidar una identidad entre la gran variedad de instituciones educativas, públicas y privadas, que conforman este nivel educativo. Además, pretende articular el logro de objetivos comunes con los retos que deben enfrentar los estudiantes. (Macias Narro, 2009)

El siguiente cuadro muestra el indicador de cobertura de la EMS desde el año 1990 y las proyecciones hasta el 2020. Se incluyen datos sobre el número de egresados de secundaria, para poder dimensionar la demanda de servicios de EMS, y la tasa de absorción (que divide el número de alumnos de nuevo ingreso en la EMS entre los egresados de la secundaria). Así mismo, muestra la llamada eficiencia terminal, un reflejo de la deserción, que mide el porcentaje de alumnos que egresa del tipo educativo respecto de los que ingresaron

tres años antes. En la Tabla 2 se muestran los Indicadores de cobertura de la Educación Media Superior Cifras nacionales Ciclo escolar Egresados de Secundaria Tasa de absorción Deserción Eficiencia terminal Cobertura, los datos estimados de esta tabla comienzan desde el año 2005.

Tabla 2

Indicadores de cobertura de la Educación Media Superior

Cuadro I.3
Indicadores de cobertura de la Educación Media Superior
Cifras nacionales

Ciclo escolar	Egresados de Secundaria	Tasa de absorción	Deserción	Eficiencia terminal	Cobertura
1990-1991	1,176,290	75.4%	18.8%	55.2%	35.8%
1995-1996	1,222,550	89.6%	18.5%	55.5%	39.4%
2000-2001	1,421,931	93.3%	17.5%	57.0%	46.5%
2005-2006 ^{e/}	1,646,221	98.2%	17.0%	59.6%	57.2%
2006-2007	1,697,834	98.3%	16.7%	59.8%	58.6%
2007-2008	1,739,513	98.3%	16.6%	60.0%	60.1%
2010-2011	1,803,082	98.4%	16.3%	60.6%	63.4%
2012-2013	1,805,863	98.5%	16.0%	61.1%	65.0%
2015-2016	1,800,839	98.6%	15.8%	61.6%	69.3%
2020-2021	1,747,103	98.8%	15.4%	62.2%	75.9%

^{e/} Datos estimados a partir del ciclo escolar 2005-2006.

Fuente: Sistema para el análisis de la estadística educativa (SisteSep). Versión 5.0, Dirección de Análisis DGPP, SEP.

Los datos muestran que, en el escenario tendencial que consideró la pasada administración federal, la

Nota La tabla núm.2 muestra el incremento de los egresados de secundaria desde 1990 al 2021, proyectando su tasa de absorción, deserción, eficiencia terminal y cobertura; mismos que dimensionan la demanda de servicios de EMS, Tomado de *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos Principales Cifras*, Secretaría de Educación Pública, 2021, Dirección General de Planeación y Programación

2.8 Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)

La Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior impulsó la Reforma Integral de la Educación Media Superior y el establecimiento del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), con los acuerdos 442 y 444 secretariales de la SEP publicados en el DOF el 26 de septiembre de 2008 se establece y se implementan las competencias respectivamente el SNB.

La página de la SEMS explica brevemente la importancia y propósitos del Sistema Nacional de Bachillerato. (SEMS, 2017)

Para entender qué es el SNB, vale la pena informar que la SEP, junto con las secretarías de educación de todas las entidades federativas, así como casi todas las universidades autónomas, vienen instrumentando una política de largo plazo para elevar la calidad de la educación. En ese marco se ha llevado a cabo la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), que tiene entre sus principales propósitos impulsar un cambio cualitativo, orientándola hacia el desarrollo de competencias, así como una mejora en la organización y las condiciones de operación de los planteles. Dado que el proceso educativo se realiza en ámbitos y condiciones muy diversas y con una gran diversidad de modelos educativos, necesariamente este cambio se irá concretando por etapas y durante cierto tiempo, pasando por el nivel de subsistema y de plantel, hasta que llegue al más importante, que es el nivel del aula.

El Sistema Nacional del Bachillerato (SNB) es una pieza fundamental de la RIEMS, porque permitirá ir acreditando la medida en la cual los planteles y los subsistemas realizan los cambios previstos en la reforma. Los planteles que ingresan al SNB son los que han acreditado un elevado nivel de calidad. Para ello se someten a una evaluación exhaustiva por parte del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS), que es el organismo con independencia técnica creado para ese efecto.

Un plantel que es miembro del SNB puede demostrar que ha concretado hasta un determinado nivel los cambios previstos en la RIEMS, todos ellos de gran profundidad y que darán beneficios a sus educandos. Esos cambios atienden a los siguientes aspectos:

- Planes y programas ajustados a la educación por competencias y al desarrollo de los campos del conocimiento que se han determinado necesarios, conforme a la RIEMS.

- Docentes que deben reunir las competencias previstas por la RIEMS.
- Organización de la vida escolar apropiada para el proceso de aprendizaje, la seguridad y en general el desarrollo de los alumnos.
- Instalaciones materiales suficientes para llevar a cabo el proceso de aprendizaje y el desarrollo de competencias.

2.9 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2024

“Honradez y honestidad

No al gobierno rico con pueblo pobre

Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie

Economía para el bienestar

El mercado no sustituye al Estado

Por el bien de todos, primero los pobres

No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera

No puede haber paz sin justicia

El respeto al derecho ajeno es la paz

No más migración por hambre o por violencia

Democracia significa el poder del pueblo

Ética, libertad, confianza” Ciencia y tecnología

Así es como se presenta este plan, haciendo énfasis en el apoyo a los pobres, inclusión, justicia, erradicar corrupción respeto, ética, libertad y confianza; es en este contexto que se engloba el documento, y en materia de educación no es diferente, y para el presente documento se mencionaran solo los puntos que hagan alusión al tema de educación y/o que estén relacionados con ello.

- Garantizar empleo, educación, salud y bienestar
- Libertad e Igualdad
- Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
- Derecho a la educación
- Cobertura de Internet para todo el país
- Ciencia y tecnología

2.10 Nueva Reforma Educativa

Como ya se ha estudiado en párrafos anteriores la RIEMS dio paso al Sistema Nacional de Evaluación Educativa, coordinado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, encargado de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.

Además, mediante la Ley General del Servicio Profesional Docente, se modificaron las reglas de ingreso y la promoción a funciones directivas o de supervisión en la educación básica y media superior, estableciendo que estas sean mediante concursos de oposición. Ahora bien, con el nuevo gobierno del Presidente Andrés Manuel López Obrador se modifica la Reforma educativa y según la revista Forbes en su página oficial, Alejandro Medina publica un blog el 9 de mayo de 2019 señala los cinco cambios que trae consigo la nueva reforma educativa son: (Medina, 2019)

Se trató, junto a las otras llamadas reformas estructurales, de uno de los mayores éxitos del presidente Enrique Peña Nieto, quien no sumaba en aquel entonces ni un año de haber asumido el Poder Ejecutivo.

Sin embargo, seis años después de este evento, las cosas apuntan a cambiar drásticamente, toda vez que la nueva administración del presidente Andrés Manuel López Obrador decidió trabajar en una nueva reforma educativa que borra la mayor parte de la columna vertebral de aquella avalada al inicio de la gestión pasada.

“Qué bien que se está consiguiendo avanzar en este terreno, es sin duda un problema menos, porque para mejorar la educación lo que más se necesita es que se tome en cuenta a los maestros”, mencionó el presidente López Obrador sobre la que fuera una de sus propuestas de campaña durante su conferencia matutina del pasado 25 de abril.

A detalle

¿Cuáles son los cambios principales que trae consigo esta nueva reforma educativa? Son principalmente cinco las cosas que la nueva normativa modifica.

1) Contempla la abrogación de la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), un organismo creado durante la gestión del ex presidente Vicente Fox y al que la reforma de 2012 le otorgó autonomía constitucional, reconociendo el valor de la evaluación técnica, profesional e independiente de los docentes. Ahora

este trabajo pasará a manos del Centro Nacional para la Revalorización del Magisterio y la Mejora Continua de la Educación.

2) Se concreta asimismo la abrogación de la Ley del Servicio Profesional Docente, la cual establecía los perfiles, indicadores y parámetros para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia de los docentes en el servicio público educativo, incluyendo aquí la regulación de sus derechos y obligaciones.

3) Derivado de los puntos anteriores, la nueva reforma educativa no contempla la realización de evaluaciones punitivas, tal y como viene estipulado y como lo ha mencionado el propio AMLO, es decir, no se determinará la permanencia de los docentes en sus puestos por los resultados que vayan teniendo en las pruebas que se les hagan.

4) También es importante señalar que la promoción de los docentes a nuevas posiciones y cargos tampoco estará ligada a ninguna evaluación, sino que se volverá al modelo anterior a la reforma del 2012, en el que se impulsaba el ascenso de acuerdo a las capacidades y aptitudes observadas.

5) Se establece en el artículo tercero constitucional el concepto de niñas, niños y jóvenes, a quienes se les confiere el “interés supremo” de la educación que imparte el Estado. Asimismo, se agregan a los principios de educación gratuita, laica y obligatoria, los de universalidad, equidad y excelencia, para todos los niveles, incluyendo universidad.

Otros puntos importantes

Vale la pena señalar que la nueva reforma también menciona aspectos como la recuperación de estudios de civismo, valores, cultura, arte, música, deporte, y medio ambiente, así como menciona la importancia de las becas Benito Juárez, de nivel básico y para estudiantes universitarios.

También se habla de una nueva política educativa diferenciada por zonas, lo que, afirman, permitirá una educación indígena, bilingüe y bicultural, además de que se plantea una autonomía para la elección de dirigentes en los sindicatos.

Según datos de la página oficial de Becas Benito Juárez v (Becas Benito Juárez, 2020) señala:

La deserción escolar en el nivel medio superior representa un factor de riesgo para los jóvenes y los expone a la violencia y al crimen. La escuela es un lugar seguro donde pueden desarrollar al máximo su potencial.

Sólo el 70% de los jóvenes entre 15 y 17 años tienen la oportunidad de estudiar el nivel medio superior. Sin embargo, el 38% de los estudiantes que abandonan la escuela, lo atribuyen a la falta de recursos económicos

Las Becas Benito Juárez para el Bienestar buscan beneficiar a 4.2 millones de alumnos de bachillerato que acuden a 12 mil 500 planteles públicos de todo el país con una beca de 800 pesos mensuales durante un año.

Pueden participar alumnas y alumnos que cursan la Educación Media Superior en instituciones públicas de modalidad escolarizada durante 5 bimestres, es decir, los 10 meses del ciclo escolar.

2.11 Resultados de la Prueba PISA

Según los datos de los resultados de la OCDE reflejados en la gráfica del Anexo 3 , donde China encabeza la lista en Lectura, Matemáticas y Ciencias, seguido de Singapur y Macao; para México no son muy favorables, en 2018 mostró su peor cara, ya que de 36 socios de la OCDE, se posicionó en el último de la tabla. La OCDE (OECD, 2019a), destacó que “el desempeño en PISA 2003 (en lectura y matemáticas) fue significativamente inferior al desempeño de PISA 2018, y sólo en 2009 (en matemáticas) fue superior al del 2018”. (OECD, 2019a)

Sin embargo, no todo fue tan negativo, pues la OCDE resaltó tres avances importantes en el país: ampliación de cobertura, un mejor puntaje obtenido por los estudiantes y un 11% de los estudiantes con escasos recursos se posicionaron entre los niveles 2 y 3 de la evaluación. (OECD, 2019 b)

“Los estudiantes aventajados en México superaron a los estudiantes desaventajados en lectura, con 81 puntos en PISA 2018”.

2.12 Resultados de Planea

En la página oficial del INEE se esboza brevemente la historia de esta herramienta de evaluación (INEE, 2020).

Hasta 2013, las herramientas que evaluaban el logro de los aprendizajes en los estudiantes de educación básica y media superior eran los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativo (EXCALE) y los Exámenes Nacionales del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

Fue a partir de una revisión solicitada por el INEE a un comité de expertos para analizar la validez y la confiabilidad de dichas pruebas, que el Instituto diseñó en coordinación con la SEP un nuevo plan para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, que en la actualidad conocemos como PLANEA.

PLANEA está integrado por un conjunto de pruebas diseñadas para conocer el dominio que los estudiantes tienen de una serie de aprendizajes clave, con base en los referentes curriculares, al término de la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.

En 2017, por primera vez, el INEE tuvo bajo su responsabilidad el diseño, la aplicación y la difusión de los resultados de la prueba de educación media superior de PLANEA.

PLANEA está conformado por dos modalidades en el diseño de los instrumentos y las aplicaciones, las cuales son complementarias y se aplican al finalizar cada ciclo escolar: PLANEA SEN, que aporta información nacional, estatal y por estratos escolares, y PLANEA Escuelas, que arroja información a nivel de instituciones escolares o planteles.

Por ello, el propósito general de PLANEA EMS 2017 es evaluar el nivel medio superior del Sistema Educativo Nacional (SEN) para conocer en qué medida los estudiantes de este grado terminal (bachillerato general, bachillerato tecnológico y educación profesional técnica) adquieren los aprendizajes clave en las áreas disciplinares de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas.

La tabla con los subsistemas de educación media superior que conforman la población objetivo de PLANEA EMS 2017, se referencia al Anexo número 4.

En el 2020 para Educación Media Superior se llevará a cabo la Evaluación referida a PLANEA Escuelas, la cual está conformada por 100 reactivos, 50 de Lenguaje y Comunicación y 50 de Matemáticas. Para su aplicación, se seleccionará una muestra de alumnos en escuelas medianas y grandes. Los grupos a evaluar serán conformados de acuerdo a los siguientes criterios: Cuando la matrícula sea de 40 o menos alumnos, se evaluará a todos en un grupo. De 41 a 79 alumnos, se evaluará a 40 en un grupo. De 80 o más alumnos, se evaluará a 2 grupos de 40 cada uno.

A continuación, se presenta la descripción genérica de los niveles de logro:

- Nivel I: Los estudiantes que se ubican en este nivel tienen un conocimiento insuficiente de los aprendizajes clave incluidos en los referentes curriculares. Esto refleja mayores dificultades para continuar con su trayectoria académica.
- Nivel II: Los estudiantes que se ubican en este nivel tienen un conocimiento elemental de los aprendizajes clave incluidos en los referentes curriculares.
- Nivel III: Los estudiantes que se ubican en este nivel tienen un conocimiento satisfactorio de los aprendizajes clave incluidos en los referentes curriculares.
- Nivel IV: Los estudiantes que se ubican en este nivel tienen un conocimiento sobresaliente de los aprendizajes clave incluidos en los referentes curriculares.

Los resultados que se obtengan en la aplicación del 2020 serán comparables con los resultados obtenidos en 2017 a nivel de centro escolar. Cabe señalar que NO son válidos los comparativos entre diferentes escuelas de manera descontextualizada, ni aquellas que deriven en un juicio acerca de la calidad docente. (EMS, 2020)

2.13 La Educación en el Estado de Durango

2.13.1 La Ley de Educación del Estado de Durango

Esta Ley vigente al momento, se ocupa de la Educación Media Superior en el Estado y menciona la educación media superior 55 veces y es por ello que mencionaré los artículos más relevantes para este estudio: (Congreso de Durango, 2019)

Artículo 3. El Gobierno del Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

Artículo 17: El Sistema Educativo Estatal comprende los tipos de educación básica, media superior y superior con sus respectivos niveles y grados, y en sus diversas adaptaciones y modalidades.

Capítulo Tercero De La Función Social Educativa en el Artículo 21, fracción XLVI: Corresponden a la Secretaría, las siguientes atribuciones: - Disponer que, en los planteles de Educación Básica y Media Superior, el número de alumnos en cada grupo de clase no exceda de 30.

Tiene la Sección 8 denominada Educación Media Superior, que incluye los artículos 106 al 111.

Así podemos constatar la importancia que se le da a este nivel de educación en nuestro Estado.

Ante la suspensión de clases durante el período comprendido del 23 de marzo al 17 de abril del año en curso, establecido en el Acuerdo número 02/03/20 (DOF 16/03/20), por motivo de la pandemia, se pospone hasta nuevo aviso la aplicación de Planea en Educación Media Superior programada para el 31 de marzo y 1 de abril.

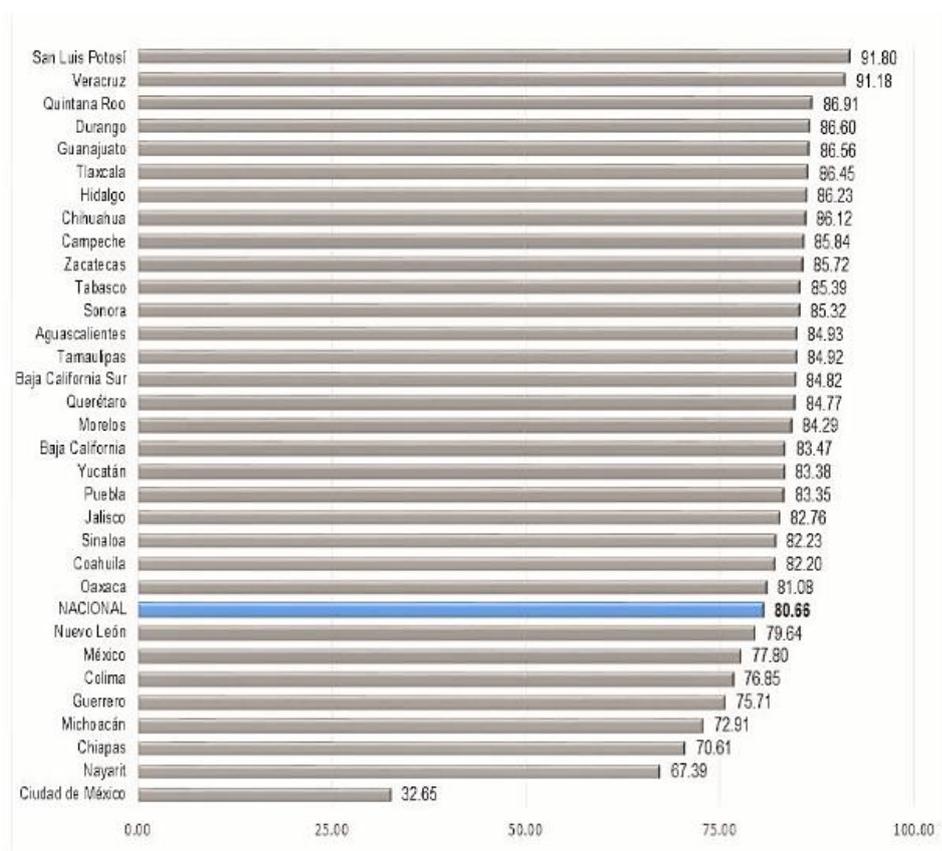
Resultados de Durango en PLANEA EMS 2017 en Lenguaje y comunicación

Durango se ubica resulto con un 86.60 en la materia de Lenguaje y comunicación, muy por encima de la media nacional con una equivalencia de 80.66. (INEE, 2019)

Ilustración 6

Porcentaje de respuesta en Lenguaje y Comunicación

Anexo IX. Porcentaje de respuesta en Lenguaje y Comunicación



Fuente: Reporte Técnico PLANEA EMS, ELSN 2017, de la OGLPD.

Nota La ilustración 6 representa los resultados de PLANEA 2017 de todos los estados de la República Mexicana en la materia de Lenguaje y Comunicación. Tomado de *Manual técnico del Plan Nacional para la evaluación de los aprendizajes de Planea*, INEE, 2019, <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1E220.pdf>

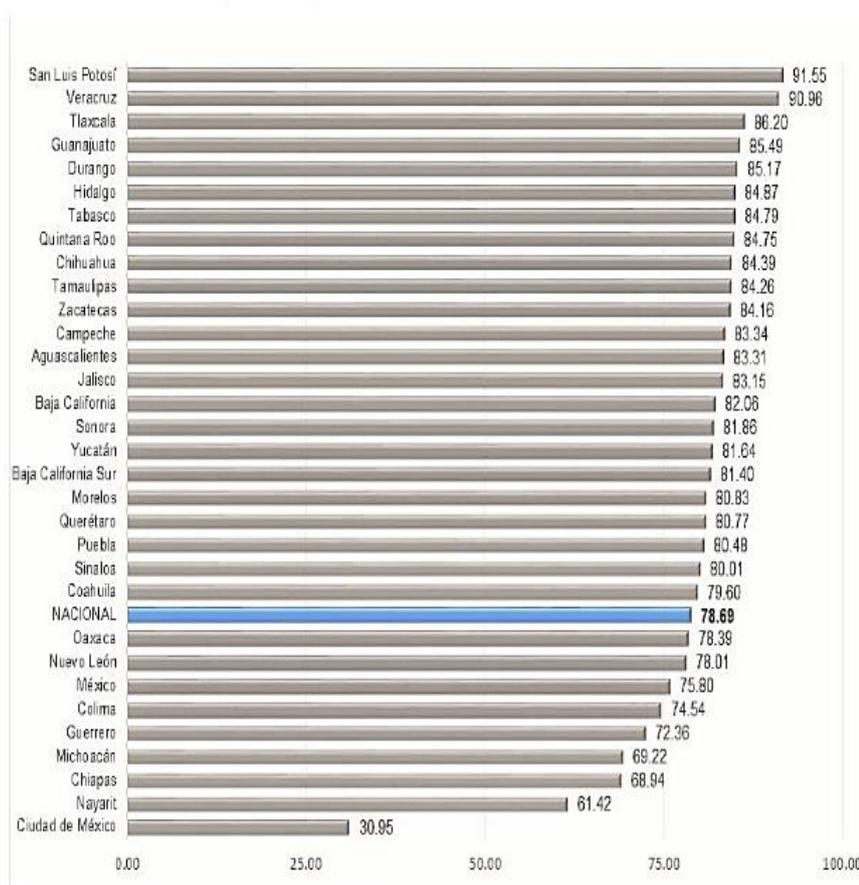
Resultados de Durango en PLANEA EMS 2017 en Matemáticas

Los resultados arrojados en la materia de Matemáticas para Durango fueron de 85.17, sobre la media nacional de 78.69. (INEE, 2019)

Ilustración 7

Porcentaje de respuesta en Matemáticas

Anexo X. Porcentaje de respuesta en Matemáticas



Fuente: Reporte Técnico PLANEA EMS, ELSN 2017, de la DGLPD.

Nota

La ilustración 7 representa los resultados de PLANEA 2017 de todos los estados de la República Mexicana en la materia de matemáticas. Tomado de *Manual técnico del Plan Nacional para la evaluación de los aprendizajes de Planea*, INEE, 2019, <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1E220.pdf>

2.13.2 Escolaridad

Según datos del INEGI (INEGI, 2015) en el Estado de Durango, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 9.1, lo que equivale a poco más de secundaria concluida.

A nivel nacional, la población de 15 años y más tiene 9.2 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más de la secundaria concluida.

De cada 100 personas de 15 años y más:

4.2 No tienen ningún grado de escolaridad

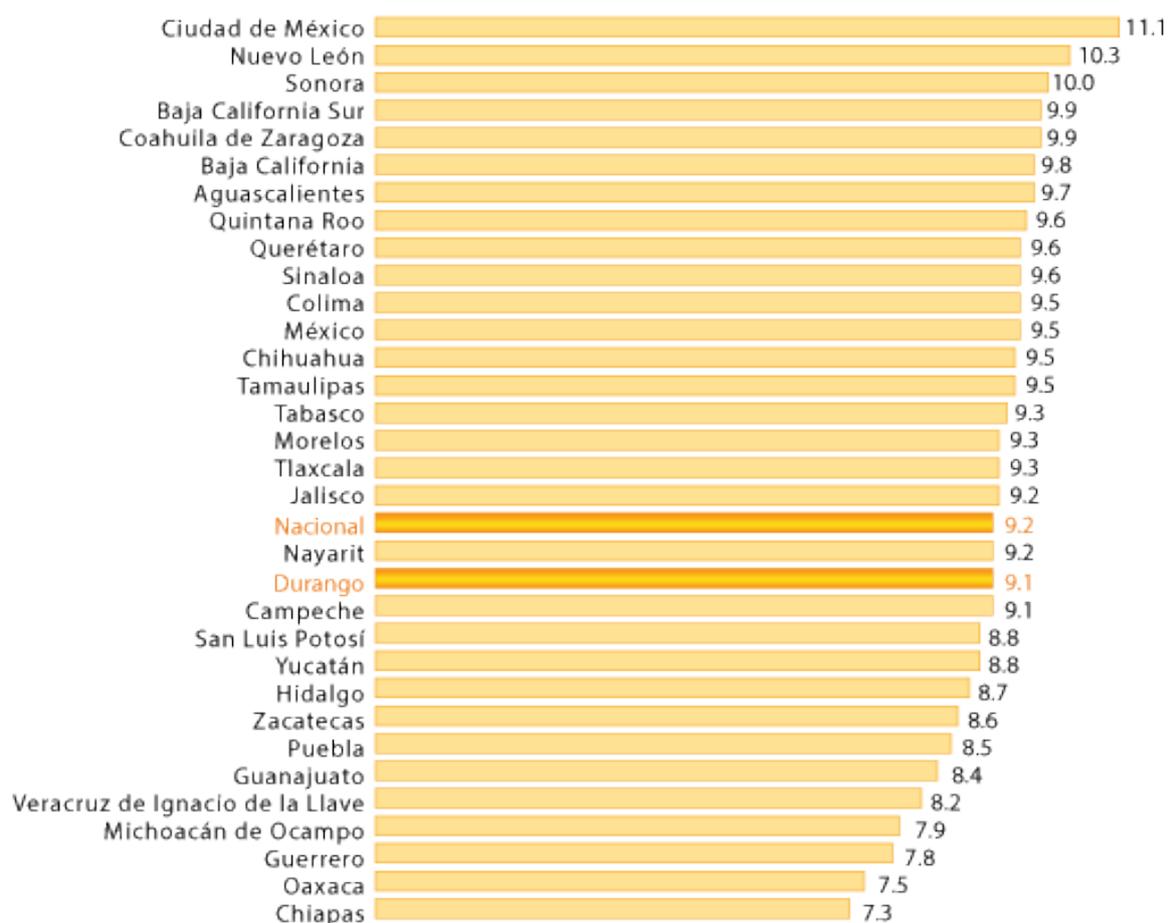
61.6 Tienen la Educación básica terminada.

18.2 Finalizaron la Educación Media Superior.

0.5 No se especifica

Ilustración 8

Grado promedio de escolaridad por entidad federativa 2015



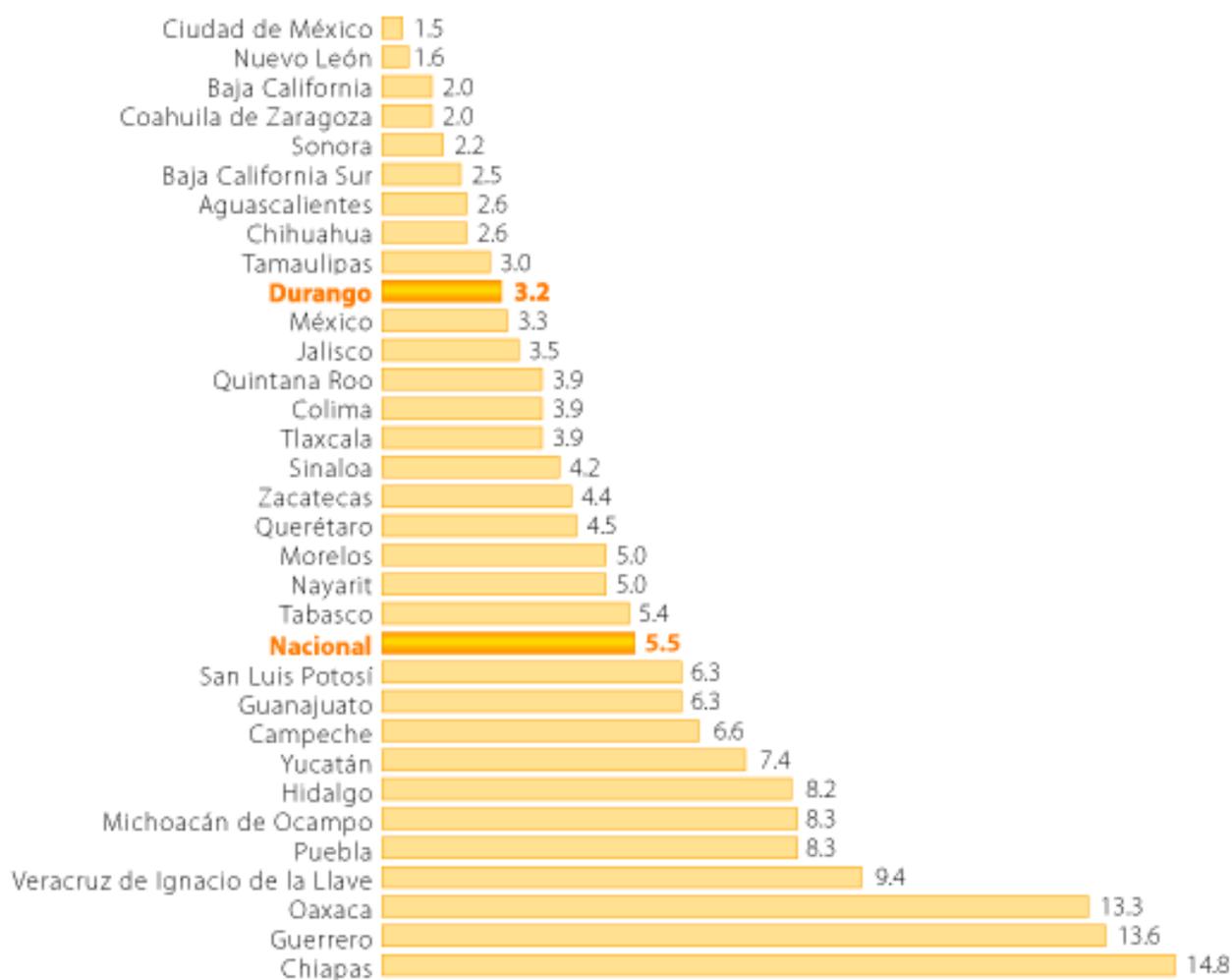
Nota La ilustración 8 representa en promedio el grado de estudios por entidades de la República Mexicana Tomado de *Información por entidad*, INEGI, 2015, <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/dur/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=10>

2.13.3 Analfabetismo

En Durango, 3 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir. A nivel nacional son 6 de cada 100 habitantes.

Ilustración 9

Tabla de analfabetismo a nivel nacional 2015



Nota La ilustración 8 representa en promedio el grado de analfabetismo por entidades de la República Mexicana Tomado de *Información por entidad*, INEGI, 2015, <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/dur/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=10>

Continuando con el tema de analfabetismo pero ahora a nivel del Estado de Durango, se hace una acotación dándole relevancia a la opinión de C. José Sandoval González, jefe del Departamento de Control Académico y Seguimiento Educativo del Instituto Duranguense de Educación para Adultos (IDEA), que en una entrevista hecha por el periódico “El Sol de la

Laguna” opino que en el estado un 30 por ciento de la población mayor de 15 años no ha concluido la educación básica, es decir, primaria y secundaria. (Acosta Amaya, 2019),

Explicó también, que, en todo el estado, de acuerdo con estadísticas, existen 350 mil personas, entre ellas 890 mayores de 15 años que no han concluido su educación básica, “y por ello podemos decir que es un rezago educativo grave, mientras que el analfabetismo mantenemos niveles de 3 por ciento aquí, que si bien es cierto no es muy elevado, debemos poner más empeño para bajarlos”.

Hizo referencia a la preocupación de estos índices ya que el rezago en el norte del país es en la no terminación de la educación básica, mientras que en analfabetismo los problemas se acentúan en el sur.

Precisó también que, a niveles mundiales de analfabetismo, México llegó al 4 por ciento, índice que establece la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), por sus siglas en inglés, lo que en sus propias palabras opina: “y aunque tampoco es grave, si debemos luchar por reducirlo a un 3 o 2 por ciento”, además de la inquietud por parte del Estado en el tema de la falta de interés en la lectura, el cual resulta en el incremento de los niveles de analfabetismo (Acosta Amaya, 2019)

Acuerdo Educativo Nacional

(UEMSTIS, 2020) En la ruta para hacer realidad el Acuerdo Educativo Nacional, autoridades del Gobierno Federal presentaron la propuesta para la **Revisión del** Marco Curricular de Educación Media Superior ante directores de los subsistemas de este nivel educativo en Durango.

El evento estuvo presidido por el Secretario de Educación Pública (SEP), Esteban Moctezuma Barragán; el Subsecretario de Educación Media Superior (SEMS), Juan Pablo Arroyo Ortiz; el Jefe de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica, Industrial y de Servicios (UEMSTIS), Rafael Sánchez Andrade; el Gobernador del Estado de Durango, José Rosas Aispuro Torres y su Secretario de Educación, Rubén Calderón Luján.

Como primera actividad, Arroyo Ortiz, presentó la propuesta para la revisión del marco curricular, en el que destacan los ejes de política pública de la Educación Media Superior: Educación con Calidad y Equidad; Contenidos y Actividades para el

Aprendizaje; Dignificación y Revalorización Docente; Gobernanza del Sistema Educativo; Infraestructura Educativa y Financiamiento y Recursos.

En este sentido, las cuatro estrategias que tiene la SEMS para hacer realidad el Acuerdo Educativo Nacional son: Cobertura y Desarrollo Integral de Jóvenes; Maestros y Maestras Agentes de Transformación y Promotores del Cambio; Garantía de la Trayectoria Educativa y Reorganización de la SEMS.

También destacó los principios de la Nueva Escuela Mexicana, como son el fomento de la identidad con este país; la responsabilidad ciudadana, reflejada en la honestidad; la transformación de la sociedad; el respeto a la dignidad humana; la interculturalidad; la cultura de paz y el respeto por la naturaleza y el cuidado del ambiente.

Posteriormente los directores sesionaron en mesas de trabajo para analizar y elaborar propuestas que les permitan llevar esta discusión al seno de sus planteles, para que sus docentes generen aportaciones a los planes y programas de estudio.

En presencia del Secretario de Educación, Esteban Moctezuma Barragán, el Jefe de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica, Industrial y de Servicios (UEMSTIS), Rafael Sánchez Andrade, presentó las aportaciones y conclusiones a las que llegaron los directores en las mesas de análisis y discusión de la propuesta de revisión del modelo curricular.

Sánchez Andrade destacó la participación de los directores, mismos que estuvieron de acuerdo en que la propuesta es viable y se comprometieron a participar en cada uno de sus planteles para discutirla y posteriormente registrar sus aportaciones en la liga ubicada en portal de la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC).

Finalmente, el Secretario de Educación reconoció el interés mostrado por parte del Gobernador de Durango, José Rosas Aispuro, quien presenció toda la jornada de trabajo, en beneficio del sistema educativo.

Es cierto que este nivel medio superior de Educación no se ha dejado de lado, es un tema que se toca y se hace un intento por parte de las autoridades federales y estatales en materia de educación por innovar e intentar aumentar la matrícula escolar; sin embargo, es una realidad la que vivimos la falta de infraestructura adecuada y tecnologías de nuestros

educandos, tal y como lo reconoce el mismo Secretario de Educación del Estado de Durango, Rubén Calderón Luján, en una entrevista realizada por el Siglo de Torreón donde comenta “El talón de Aquiles en la educación es la falta de recursos para la tecnología y para el mantenimiento de escuelas, las cuales cada año requieren de mayores mejoras” , y añadió que Durango estuvo abajo del promedio en la evaluación PISA, pero que se cuenta con un proyecto para elevar los niveles, con metodología, a través del cual los menores aprenderán más rápido. (Canedo, 2019)

2.13.4 Resultados de DGETI en la evaluación de PLANEA de EMS 2017

Anexo No. 5

Escuelas de DGETI, enlistadas de Mayor a Menor según su Puntuación en PLANEA en la materia de Comunicación.

Nombre de la Escuela	Nivel de Logro en Lenguaje y Comunicación					Nivel de Logro en Matemáticas				
	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados
	I	II	III	IV		I	II	III	IV	
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	4	17	39	40	70	38	33	17	12	69
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	20	17	33	30	64	38	27	20	15	60
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	13	27	44	17	71	26	43	30	1	70
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	16	31	41	12	61	80	15	3	2	65
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	27	31	32	10	59	66	26	6	2	65
ENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	44	38	13	6	16	88	6	0	6	16
ENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	24	37	34	4	70	72	25	1	1	71
ENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	38	32	28	3	69	68	25	4	3	68

Nota. El Anexo 5 representa los datos informativos enlistados de mayor a menor resultado de la prueba PLANEA aplicada en el año 2017 por cada plantel de DGETI Durango en la materia de Lenguaje y Comunicación.

Adaptado de *Resultados Planea 2017*, Planea, 2017,

<http://143.137.111.100/PLANEA/Resultados2017/MediaSuperior2017/R17msCCT.aspx>

Anexo No. 6

Escuelas de DGETI, enlistadas de Mayor a Menor según su Puntuación en PLANEA en la materia de Matemáticas.

Nombre de la Escuela	Nivel de Logro en Lenguaje y Comunicación					Nivel de Logro en Matemática				
	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados
	I	II	III	IV		I	II	III	IV	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	20	17	33	30	64	38	27	20	15	60
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	4	17	39	40	70	38	33	17	12	69
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	44	38	13	6	16	88	6	0	6	16
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	38	32	28	3	69	68	25	4	3	68
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	16	31	41	12	61	80	15	3	2	65
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	27	31	32	10	59	66	26	6	2	65
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	24	37	34	4	70	72	25	1	1	71
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	13	27	44	17	71	26	43	30	1	70

Nota. El Anexo 5 representa los datos informativos enlistados de mayor a menor resultado de la prueba PLANEA aplicada en el año 2017 por cada plantel de DGETI Durango en la materia de matemáticas. Adaptado de *Resultados Planea 2017*, Planea, 2017,

<http://143.137.111.100/PLANEA/Resultados2017/MediaSuperior2017/R17msCCT.aspx>

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes Históricos del CETIS 148

En el siguiente apartado, se dará a conocer brevemente los inicios del CETIS 148, esta información consta en las memorias del Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios No. 148 (documento extraído del departamento de Planeación y Evaluación del mismo centro de trabajo, 04 de marzo de 2020)

El Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 148 se fundó en 1984 y dio inicio en las instalaciones que ocupa la Secundaria para trabajadores "LÁZARO CÁRDENAS" ubicada en la avenida del mismo nombre al sureste de esta ciudad de Durango.

Siendo fundadores:

DIRECTOR

1. Lic. Ignacio Ibarra Pérez

DOCENTES

2. Ing. Efraín Soto García
3. Ing. Ma. Concepción Cruz Venegas
4. Lic. Adrián Gutiérrez Ruiz
5. Lic. Gustavo Gómez Mendoza
6. Ing. José Gerardo Peña Contreras
7. Dra. Xóchitl Armida Bravo
8. Lic. Martín Almaraz Dosal
9. Dr. Jesús Gutiérrez

ADMINISTRATIVOS

1. Lic. Víctor Alejandro Schóber Pérez (Contraloría) q.p.d.
2. Ing. Gilberto López Pérez (Recursos Humanos)
3. Srita. Ma. De los Ángeles García Camacho (Control Escolar)
4. Srita. Rosa María Torres Torres (Sec. Control Escolar)
5. Srita. Sonia Carrete Gómez (sec. Contraloría)
6. Srita. Ma. Teresa Bueno González (Sec. Director)
7. Srita. Ma. Luisa Medina Zúñiga (Sec. Recursos Humanos)

MANUALES

1. Sr. Agustín Vázquez Rivera
2. Sr. Miguel Herrera Rocha
3. Sr. Nicolás Martínez
4. Sr. Santiago Hernández Valles

Para el mes de abril de 1985 se trasladaron a las instalaciones propias del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 148 de esta ciudad capital ubicado hacia el noroeste de la ciudad a siete kilómetros del centro de la misma, el plantel contaba con una infraestructura de: 2 edificios de aulas (10), 1 taller electromecánico, 1 laboratorio de física, 1 taller de dibujo, 1 local de intendencia, 1 local de bodega, servicios sanitarios, 4 grupos y 193 alumnos.

Las especialidades (tabla 3), con las que inició esta institución fueron las siguientes:

- Técnico en Programación
- Técnico en Servicios Administrativos
- Técnico en Mantenimiento

Todas ellas del modelo Polivalente; es decir, que los alumnos podían escoger su especialidad a partir del tercer semestre; contando con una población estudiantil de:

Tabla 3

Especialidades ofertadas a inicios del CETIS 148

Especialidad	Cantidad de Grupos	No. de alumnos por especialidad
Técnico en Programación	2	95
Técnico en Servicios Administrativos	1	46
Técnico en Mantenimiento	1	52
Total	4	193

Teniendo poco tiempo de entrar en funciones ese mismo año de 1985 se liquida el modelo polivalente con el que se comenzó, con un total de 193 de alumnos se da lugar a un ajuste en las especialidades de la siguiente manera:

Técnico Programador – TPO-83

Técnico en Mantenimiento – TMA-82

Técnico Profesional en Servicios Administrativos – TPSE-82 (Terminal) y se dió inicio la construcción de 1 Edificio con 3 aulas más, 1 Laboratorio de Sistemas y Registros Contables; los que se entregaron en el mes de noviembre.

Para el período escolar 1985/1986, se ajustan de nueva cuenta las especialidades en su modelo bivalente y se conforman como a continuación se describen:

- Técnico en Mantenimiento TMA-85
- Técnico en Programación TPO-85
- Y para el ciclo escolar 1987/1988 se implantó la especialidad de Técnico Programador TPPI-82 (Modelo Terminal), ofreciéndose 2 especialidades de modelo terminal y 2 de modelo bivalente.
- Técnico en Programación (Bivalente) 206 alumnos con 5 grupos
- Técnico en Mantenimiento (Bivalente) 73 alumnos con 3 grupos
- Técnico Profesional Programador (Terminal) 52 alumnos con 1 grupo
- Técnico Profesional en Secretario Ejecutivo (terminal) 101 alumnos con 3 grupos y para el año de 1987 se construye y se entrega el Taller de Mecanografía.

Durante los años de 1987 y 1994 se adaptaron 4 aulas 1 taller de programación, oficinas administrativas y se construyeron 1 biblioteca, 1 cancha de básquet bol, futbol y béisbol. De las especialidades ofertadas, para 1991 se liquida la de Técnico Profesional en Mantenimiento y se sustituye por la de Técnico en Informática Administrativa con modalidad propedéutica, en 1992 se implanta la especialidad de Técnico en Computación Fiscal Contable con la misma modalidad; que tiempo después se liquida.

Nace en 1993 en las instalaciones del plantel el SAETI (Sistema abierto para trabajadores) con la especialidad de Técnico en computación.

Y a partir de 1997 hasta el 2005, el CETis No. 148 contó con las especialidades de:

- Técnico en computación
- Técnico en Administración

- Técnico en Contabilidad
- Técnico profesional en Secretario Ejecutivo

A continuación, se relacionan los directores, subdirectores y delegados sindicales que a la fecha han tenido participación en la Institución.

DIRECTORES Y SUBDIRECTORES.

Tabla 4

Mando directivo a inicios del CETIS 148

La siguiente tabla nombra a cada uno de los directores que han sido parte de la historia del CETIS 148, desde su inicio en 1985 hasta la actualidad:

DIRECTOR	PERÍODO	SUBDIRECTOR	PERÍODO
Lic. Ignacio Ibarra Pérez	1984-1986	Ing. José Ramón Ruano Mireles	1986
Ing. Esteban Simental Vázquez	1986-1987	Lic. Ma. Del Rosario Hernández Camargo	1987
Ing. Ignacio Antonio Gandarilla Vizcarra	1988-1990	Ing. Efraín Soto García	1988-1990
Ing. Efraín Soto García	1991-1995	Ing. Hugo Anastasio Quiñónez Lazcano	1995
Ing. Ernesto Pruneda Mar	1995-1999	Ing. Salvador Francisco Estrada Ramírez	
Ing. Filemón Villarreal Godínez	2000-2002	Ing. Erasto Valverde Medrano	2000-2002
Ing. José Ramón Soria Soria	2002-2005	Sin subdirector	
Ing. José Miguel Bruno López Chávez	2005-2010	M.C. Miguel Reyes Ramírez	2005-2010
C.P. José Gerardo Peña Contreras	2010-2014	Lic. Ivonne Aída Villegas Maldonado	2010-2014
Ing. José Manuel Vázquez Ríos	2014-----	Lic. Ivonne Aída Villegas Maldonado	2014-----

DELEGADOS SINDICALES

Tabla 5

Delegación sindical a inicios del CETIS 148

La siguiente tabla nombra a los delegados sindicales que han sido parte de la historia del CETIS 148, desde sus inicios hasta la actualidad

• Ing. Hugo Quiñónez Lazcano
• Ing. Miguel Ángel Salazar
• Ing. Carlos Othón Galindo Gallardo
• Lic. Abel Galaviz Alvarado
• Ing. José Luis Campos Arreola
• L.I. Sergio Díaz
• C.P. Juan Antonio Fuentes Hernández
• Dr. Enrique Herrera Cázarez
• L.A.E. Fernando de la Cruz Alvarado
• Dr. Tomas Ernesto Corral Arroyo
• Daniel Villarreal Vera
• Lic. Ricardo Galaviz Betancourt
• L.A. Cinthia Guadalupe Hernández Méndez

En el Oficio No. 220(CE10)0514/98 certificado ante Notario Público Número Veintidós de este Distrito Judicial de la Capital; señala: “la institución Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios No. 148, con clave 10DET0148E de la Cedula de Identificación del Centro de Trabajo inicio labores en agosto de 1984 en el domicilio se ubica en la calle Plutarco Elías Calles s/n, Col. José López Portillo, C.P. 34010.”

El Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 148, es una Institución Educativa que depende directamente de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS) que es una dependencia adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que se oferta como un bachillerato tecnológico escolarizado, ofreciendo:

“Una modalidad bivalente, ya que se puede estudiar el bachillerato al mismo tiempo que una carrera de técnica, las materias propedéuticas que se cursan son prácticamente las mismas que en el bachillerato general, por lo que se prepara para estudiar una carrera profesional del nivel superior, adicionalmente, el plan de estudios incluye materias tecnológicas que se

cursan junto con las antes mencionadas y que preparan como técnico del nivel medio superior al estudiante en las diversas carreras que ofrece esta modalidad de bachillerato.” (JEMSTIS, 2016)

Actualmente la oferta educativa además de su modalidad escolarizada, ofrece la preparación tecnológica en las siguientes carreras: Administración de Recursos Humanos, Logística, Ofimática, Contabilidad, Soporte y Mantenimiento de Equipo de Cómputo.

3.2 Marco Normativo

- Leyes De Los Estados
- Ley de Educación De Durango
- Leyes Generales
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley General de Responsabilidades Administrativas
- Ley General de Educación
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley General de Cultura Física y Deporte
- Ley General de Protección Civil
- Ley General de Bibliotecas
- Ley General de Desarrollo Social
- Ley General de Mejora Regulatoria
- Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil.
- Ley General de Víctimas
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley General de Sociedades Cooperativas
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros
- Ley General de Deuda Pública
- Ley General de la Infraestructura Física Educativa
- Ley General del Servicio Profesional Docente
- Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres
- Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad

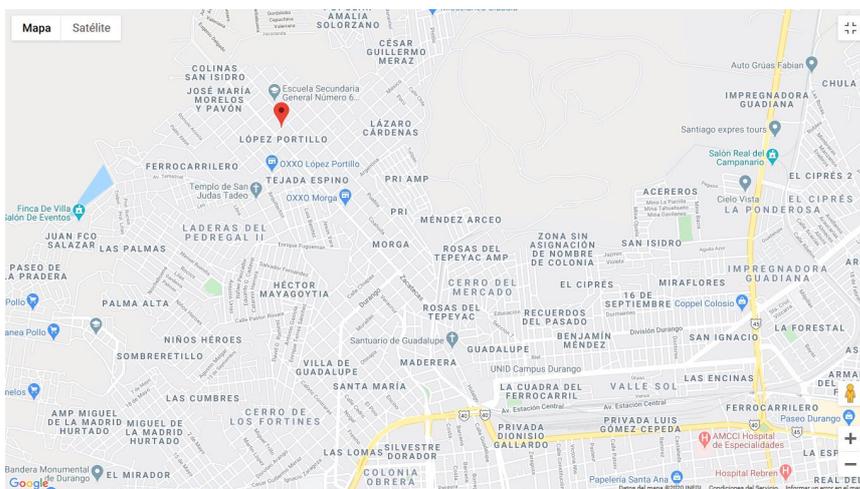
- Ley General para la Prevención Social de la Violencia y Delincuencia
- LEYES ORGANICAS
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional
- Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación
- Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa
- Ley Orgánica del Seminario de Cultura Mexicana
- Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República
- LEYES FEDERALES
- Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley Federal de Archivos
- Ley Federal del Derecho de Autor
- Ley Federal de Derechos
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Ley Federal de Cinematografía
- Ley Federal de extinción de Dominio, reglamentaria del artículo 22 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas
- Ley Federal de Radio y Televisión
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo
- Ley Federal del Trabajo
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional
- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público
- Ley Federal para prevenir y eliminar la Discriminación
- Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas

- LEYES DE ASOCIACIONES
- Ley de Asociaciones Público Privadas
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Adquisiciones y Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Ciencia y Tecnología
- Ley de Planeación
- Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas
- Ley de Firma Electrónica Avanzada
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación
- Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2013
- Ley de Fomento para la Lectura y el Libro
- Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público
- Ley de Concursos Mercantiles
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley de Amparo, Reglamentaria de los artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Expropiación
- Ley del Instituto Mexicano de la Juventud
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
- Ley del Servicio de Tesorería de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
- Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos
- Ley de la Propiedad Industrial
- Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior
- Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes
- Ley que crea el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

- Ley Reglamentaria del Artículo 5o_ Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en la Ciudad de México
- Ley Reglamentaria de las fracciones I y II del artículo 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales
- Ley sobre el Contrato de Seguro
- Ley sobre la Celebración de Tratados
- MANUALES DE DGETI
- Manual de Procedimientos de la Dirección General
- Manual de Organización de la Dirección General
- Manual de Organización del Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios Nivel 5 Tipo
- Manual de Procedimientos para el Cambio de Manual de Organización de Planteles
- Manual para Desarrollar Estudios de Factibilidad para la Implementación y Liquidación de Carreras y Especialidades en los Planteles de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial
- Manual de Estructuras en los Estados
- Manual de Organización de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial

3.3 Ubicación del CETIS 148

Domicilio: Calle Plutarco Elías Calles No. 100, Colonia José López Portillo, Código Postal 34010, refiero al Anexo No. 7



Nota, Tomado de Google maps, CETIS 148 [Fotografía], 2021 <https://eduportal.com.mx/escuela/27215-cetis>

3.4 Personal del Plantel

El Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios No. 148 según el Departamento de Planeación y Evaluación cuenta con 87 trabajadores de los cuales; 53 son Docentes, 22 Administrativos y 12 están apoyando en Servicios Generales en el ciclo 2018-2019

Tabla 6

Numero de personal a inicios del CETIS 148

La siguiente tabla manifiesta cuando inicio el CETIS 148, laboraban 53 docentes, de los cuales 22 eran hombres y 21 mujeres, 8 docentes laboraban en un puesto directivo y 1 en una oficina, 4 de los 53 de ellos tenían algún tipo de permiso o comisión fuera del plantel, 22 personas en el área administrativa, de los cuales 12 eran hombres y 10 mujeres, 7 laboraban en alguna jefatura de oficina y 1 tenía algún tipo de permiso o comisión fuera del plantel, y 12 personas en el área de servicios generales, de los cuales 8 eran hombres y 4 mujeres.

	TOTAL		DIRECTIVOS		JEFATURAS DE OFICINA		AUSENTES (PERMISO O COMISIÓN)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
DOCENTES (53)	22	21	3	5	1	1	1	3
ADMINISTRATIVOS (22)	12	10	0	0	4	3	1	0
SERVICIOS GENERALES (12)	8	4	0	0	0	0	0	0

3.5 Organigrama del Plantel

Ilustración 10

Organigrama del CETIS 148



Nota La tabla representa el organigrama del CETIS 148, el cual se asigna en base al número de alumnos que tiene el plantel, Adaptado de *Manual de Organización* [Fotografía], SEP, 1999.

A continuación, se describe brevemente las funciones generales de los departamentos directivos que se señalan de manera más puntual y extensa en el Manual de Organización del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, de 301 a 600 alumnos un turno nivel 5 tipo B, Dirección General de Educación Tecnológica Industrial del año 1999:

Director del Plantel:

1. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades del plantel, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de los planes y programas de estudio.
3. Dirigir la ejecución de las actividades de organización escolar, control escolar, extensión educativa y de vinculación con el sector productivo, del plantel a su cargo.
4. Administrar los recursos asignados al plantel, de acuerdo con las normas y lineamientos emitidos por la Secretaría.

5. Difundir en la comunidad escolar las disposiciones técnico-administrativas que regulen la operación del plantel y vigilar su cumplimiento.
6. Desarrollar las actividades de relaciones públicas y difusión del plantel.
7. Fungir como máxima autoridad del plantel y representarlo ante la comunidad.
8. Participar, cuando así se requiera, en las reuniones convocadas por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
9. Atender los problemas de carácter estudiantil que se presenten en el plantel.
10. Informar a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, en los términos y plazos establecidos, acerca del funcionamiento del plantel.

Subdirector Técnico:

1. Planear, dirigir y controlar los servicios docentes, escolares y las actividades de vinculación con el sector productivo que se realicen en el plantel, de conformidad con las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Determinar las necesidades de recursos humanos, financieros y materiales de la Subdirección y proponer a la dirección del plantel las prioridades para su atención.
3. Formular en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación y con la participación de los departamentos de la Subdirección, el programa anual de operación del plantel.
4. Formular en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación, los planes y programas de desarrollo institucional a mediano y largo plazos.
5. Dirigir y controlar la integración y actualización del banco de programas de estudio de las asignaturas del plantel, de acuerdo con las disposiciones y lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
6. Establecer con la participación de los departamentos a su cargo, los programas y horarios de trabajo del personal docente y técnico de la Subdirección.
7. Vigilar que la aplicación de los planes y programas de estudio se apegue a las normas y lineamientos aprobados para esta educación.
8. Dirigir y controlar la realización de las actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas del plantel que contribuyan a la formación integral del educando.
9. Dirigir y controlar la realización de actividades de investigación orientadas a elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
10. Supervisar la participación del personal docente del plantel en las academias estatales, regionales y nacionales.
11. Vigilar que las actividades docentes se realicen manteniendo una estrecha relación entre las áreas propedéutica y terminal.

12. Dirigir y controlar el desarrollo de programas de capacitación, actualización y superación del personal docente del plantel.
13. Evaluar el desarrollo de las actividades docentes, escolares y de vinculación con el sector productivo y proponer a la dirección del plantel las medidas correctivas que procedan.
14. Coordinar y supervisar que los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación, certificación y titulación de los alumnos del plantel se realicen con apego a las normas y lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
15. Informar a la dirección del plantel acerca del funcionamiento de la Subdirección.

Departamento de Servicios Docentes.

1. Organizar, dirigir y supervisar la aplicación de los planes y programas de estudio y métodos educativos en el plantel, así como registrar y controlar los avances programáticos de las asignaturas del tronco común y de las carreras o especialidades.
2. Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la Subdirección Técnica para lo conducente.
3. Apoyar a la Subdirección Técnica en la formulación del programa anual de operación.
4. Elaborar en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación, la estructura educativa del plantel y presentarla a la Subdirección Técnica para su validación.
6. Elaborar los programas y horarios de trabajo del personal docente y técnico del departamento y presentarlos a la Subdirección Técnica para su aprobación.
7. Orientar al personal docente en el uso de las técnicas de enseñanza y de los métodos educativos para el logro de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje.
8. Coordinar y supervisar la integración y funcionamiento de las academias de maestros, de acuerdo con los planes y programas de estudio y horarios establecidos.
9. Integrar las propuestas de adecuación a los planes y programas de estudio de tronco común y de las carreras y especialidades, y presentarlas a la Subdirección Técnica para lo conducente.
10. Coordinar y supervisar la adecuación y aplicación de los instrumentos de evaluación de las asignaturas del tronco común y de las carreras y especialidades del plantel.
11. Mantener coordinación con el Departamento de Servicios Escolares, para el registro y control de la situación académica de los alumnos.

Departamento de Servicios Escolares

1. Organizar, dirigir y supervisar las actividades de extensión educativa y de control escolar, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la Subdirección Técnica para lo conducente.
3. Apoyar a la Subdirección Técnica en la formulación del programa anual de operación del anteproyecto de presupuesto, para el plantel.
4. Elaborar, en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación, la estructura educativa del plantel y presentarla a la Subdirección Técnica para su validación.
5. Difundir los reglamentos, políticas y procedimientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, para regular el funcionamiento del plantel, así como vigilar su cumplimiento.
6. Programar, coordinar y supervisar el desarrollo de actividades de promoción deportiva y difusión cultural que se realicen en el plantel.
7. Programar, coordinar y supervisar estudios orientados a identificar las causas que afecten el rendimiento y comportamiento escolar de los alumnos.
8. Programar, coordinar y supervisar la prestación del servicio social y titulación, de los alumnos del plantel.
9. Programar, coordinar y supervisar la realización de los estudios socioeconómicos requeridos para el otorgamiento de becas a los alumnos.
10. Coordinar y supervisar el otorgamiento de becas a los alumnos seleccionados, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
11. Supervisar que los servicios bibliotecarios se proporcionen de acuerdo con las disposiciones vigentes.
12. Programar, coordinar y supervisar la operación de los procesos de control escolar de los alumnos del plantel.
13. Mantener coordinación con el Departamento de Servicios Docentes para el registro y control de la situación académica de los alumnos.

Departamento de Vinculación con el Sector Productivo

1. Organizar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a vincular la educación tecnológica con el sector productivo de bienes y servicios, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

2. Formular el programa anual de vinculación y proponerlo a la Subdirección Técnica para lo conducente.
3. Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la Subdirección Técnica para lo conducente.
4. Elaborar diagnósticos socioeconómicos del área de influencia del plantel y jerarquizar las necesidades de bienes y servicios para determinar su atención.
5. Participar con la dirección del plantel en la celebración de convenios de vinculación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios de la región y realizar su seguimiento.
6. Solicitar a la Subdirección Técnica, la participación del personal docente y técnico que se requiera en las acciones de vinculación.
7. Participar en los programas de capacitación y actualización del personal docente y técnico encargado de la vinculación con el sector productivo de bienes y servicios.
8. Establecer y mantener coordinación con instituciones y dependencias que tengan injerencia con el sector productivo de bienes y servicios de la región, a fin de apoyar el programa de vinculación del plantel.
9. Apoyar las acciones encaminadas al desarrollo de las prácticas profesionales y a la prestación del servicio social de los alumnos.
10. Registrar el avance y cumplimiento de los proyectos de vinculación que realice el plantel.
11. Promover y apoyar las acciones tendientes a fortalecer los vínculos de los alumnos, egresados y docentes, con los sectores empresarial, público o privado de la región.
12. Promover el establecimiento de autoempresas que fortalezcan la infraestructura de la localidad con egresados de las diversas especialidades o carreras que se imparten en el plantel.
13. Promover que las especialidades o carreras que se imparten en el plantel coadyuven al desarrollo del aparato productivo y de servicios de la región.
14. Participar en el diseño de los proyectos de investigación académica, pedagógica y de experimentación educativa, vinculadas con el sector productivo de bienes y servicios.
15. Diseñar los proyectos de convenios suscritos por el director del plantel y el sector productivo de bienes y servicios.
16. Coadyuvar al cumplimiento de convenios y contratos generales, suscritos entre la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y el sector productivo de bienes y servicios.

17. Proponer a la Subdirección Técnica, acciones orientadas al mejoramiento de la vinculación entre el plantel y el sector productivo de bienes y servicios.
18. Coordinar y supervisar la realización de estudios del mercado ocupacional en la región, que contribuyan a la promoción laboral de los egresados del plantel.
19. Organizar, coordinar y evaluar el seguimiento de egresados del plantel y el desarrollo de acciones encaminadas a mantener su estrecha relación.
20. Proporcionar, en los términos y plazos establecidos, la información que le sea requerida por la Subdirección Técnica.
21. Expedir las constancias de cumplimiento de prácticas a los alumnos del plantel.
22. Apoyar las actividades de promoción del plantel para la captación de alumnos de nuevo ingreso.
23. Participar en la elaboración del programa operativo anual y el anteproyecto del presupuesto de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
24. Mantener comunicación con las demás áreas del plantel para el mejor desempeño de sus funciones.

Departamento de Servicios Administrativos

1. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales en el plantel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
2. Difundir y vigilar la observancia de los lineamientos y políticas que emita la Secretaría y, en particular la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como para la prestación de los servicios generales del plantel.
3. Participar en la formulación del programa anual de operación y de la estructura educativa del plantel.
4. Integrar el cuadro anual de necesidades del plantel y presentarlo a la dirección del mismo para lo conducente.
5. Coordinar y supervisar las actividades de reclutamiento, selección, contratación y control del personal del plantel.
6. Gestionar ante las Coordinaciones Estatales, previa aprobación de la dirección del plantel, los movimientos e incidencias del personal, el pago de remuneraciones y la prestación de los servicios al mismo.
7. Proponer a la dirección del plantel las actividades de capacitación y actualización del personal no docente, así como coordinar y supervisar la realización de aquellas que sean autorizadas.

8. Organizar y supervisar la formulación del anteproyecto anual del presupuesto del plantel.
9. Dirigir y supervisar la operación de los sistemas de contabilidad y control presupuestario para la racionalización de los recursos financieros del plantel.
10. Dirigir y supervisar, conforme a las disposiciones vigentes las actividades derivadas de los ingresos propios del plantel, e informar de ello a la dirección del plantel para lo conducente.
11. Coordinar la elaboración del programa anual de adquisiciones del plantel.
12. Dirigir y supervisar el inventario del activo fijo del plantel y mantenerlo actualizado.
13. Coordinar y supervisar el inventario del activo fijo del plantel y mantenerlo actualizado.
14. Dirigir y controlar la prestación de los servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia, mensajería, correspondencia, archivo y reproducciones gráficas del plantel, conforme a las normas, lineamientos y procedimientos aprobados.
15. Proponer a la dirección del plantel acciones orientadas al mejoramiento operativo del plantel.
16. Atender los planteamientos de tipo laboral que se generen en el plantel.
17. Proporcionar, en los términos y plazos establecidos, la información que le sea requerida por las autoridades educativas superiores.
18. Supervisar la recepción almacenamiento y suministro de los materiales enviados de almacenes generales.
19. Mantener comunicación con las demás áreas del plantel para el mejor desempeño de sus funciones.

3.6 Infraestructura del Plantel

Según datos del Sistema Integral de Gestión Escolar de la Educación Media Superior (SIGEEMS), logros 2018-2019 (septiembre 2019) informa lo siguiente:

Biblioteca: 6667 libros

Mobiliario:

- 1450 muebles destinados a los alumnos en aula
- 260 muebles destinados a directivos y/o administrativos.

Equipo:

- 120 equipos de talleres en el plantel
- Tres líneas telefónicas para uso administrativo y directivo

CÓMPUTO:

- 250 computadoras para uso exclusivo de los alumnos
- 12 computadoras para uso exclusivo de docentes
- 42 computadoras para uso exclusivo de directivos y administrativos
 - 0 computadoras con acceso a internet para uso exclusivo de alumnos
 - 47 computadoras con acceso a internet para uso exclusivo del personal directivo y administrativo
 - 12 computadoras con acceso a internet para uso exclusivo de docentes
 - 42 equipos de cómputo con acceso a internet destinados para uso exclusivo de directivos y administrativos

Instalaciones.

- 21 aulas
- 2 espacios construidos para otros fines y adaptados para usarse como aula
- 2 laboratorios
- 3 talleres
- 14 oficinas para uso de personal directivo y/o administrativo
- 27 áreas comunes

Infraestructura:

- 50750 metros cuadrados de superficie del plantel
- 1397 metros cuadrados de superficie construida de salones y aulas habilitadas
- 611 metros cuadrados que están destinados a las labores directivas y administrativas
- 26 servicios sanitarios para uso exclusivo de alumnos
- 4 servicios sanitarios para uso exclusivo de docentes, directivos y/o administrativos
- 2 bebederos de agua potable disponibles para los alumnos

Tabla 7*Número de alumnos según SIGEEMS 2018-2019*

	Primer Semestre		Segundo Semestre		Tercer Semestre		Cuarto Semestre		Quinto Semestre		Sexto Semestre		Capacidades diferentes
	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Sexo													
Mujer	166	148	146	138	120	117	120	116	81	80	80	80	1
Hombre	145	118	121	116	107	106	109	99	89	87	83	83	2

Nota: La tabla 7 muestra el número de alumnos al inicio y final de cada semestre, cuantos hombres y cuantas mujeres; así como cuantos alumnos con capacidades diferentes se incorporaron al CETIS 148 durante el ciclo 2018-2019.

3.7 Sistema de Calidad

Después de haber dejado atrás un plan donde se tenía el objetivo de certificarse en calidad bajo las normas ISO 9001 en el año 2007 y por razones desconocidas no se le dio seguimiento al proceso, pero se rescata de ese intento no logrado, el haber podido identificar la Misión, Visión y Valores del plantel, que a la fecha están en un cuadro enmarcado en la oficina de Dirección; se cree importante para este marco organizacional describir a continuación cada uno:

3.8 Misión

Formar personas con conocimientos tecnológicos en las áreas industrial, comercial y de servicios, a través de la preparación de bachilleres y profesionales técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable del país.

3.9 Visión

Ser una institución de educación media superior certificada, orientada al aprendizaje y desarrollo de conocimientos tecnológicos y humanísticos.

3.10 Valores

Honestidad, responsabilidad, honradez, respeto, compromiso, integridad, liderazgo, actitud de servicio, disciplina, vocación de servicio, orden en los últimos años y por los cambios de las distintas administraciones federales, el plantel a participado en distintos procesos de calidad.

El penúltimo de ello fue la incorporación al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), en el cual el Plantel obtuvo la promoción al nivel II en el Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior, por medio de un certificado de fecha 12 de abril de 2009, expedido por El Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior A.C. (COPEEMS) y el último de ellos es el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PBC-SiNEMS), que después de un proceso de capacitación que inicio en mayo de 2018, siguió con el proceso de evaluación en Octubre de 2018 y se finalmente en Noviembre de 2018, se determinó en el dictamen:

Con base en la evaluación realizada, el Copeems considera que, de acuerdo con el nivel de avance en el cumplimiento de los criterios establecidos en el Manual vigente, el Plantel: Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 148 de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS), reúne las condiciones necesarias para promoverse y obtener el Nivel II con una vigencia de tres años.

Como parte del proceso de evaluación, el plantel recibirá acompañamiento por parte del personal de la Dirección Académica, que lo apoyará para solventar las observaciones y recomendaciones que le permitirán transitar o permanecer en el PC-SINEMS. Para información consulte la Guía para el acompañamiento a las autoridades y equipos técnicos de las DIM y de los planteles miembros del PC-SINEMS para la atención de observaciones y recomendaciones, disponible en la plataforma del Copeems.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Introducción.

La presente investigación realizada al plantel de educación media superior Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios Número 148, se presenta bajo el modelo de planeación de Lewin cuyas fases se componen en que existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación de un lugar. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto.

Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. Con estas dos premisas básicas se conseguirán las transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.

La esencia del modelo consiste en que el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación para analizar como interaccionan entre ellas.

La persona capaz de saber que su propio destino depende del destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común la mentalidad idónea es "Todos necesitamos de todos". En la primera fase, llamada descongelación, se reconocen las necesidades de cambio, por naturaleza las personas tenemos una alta resistencia al cambio de rutinas diarias lo que puede disminuir el rendimiento en el trabajo ante la nueva situación o el nuevo sistema de trabajo planteado en la empresa.

Para eso se realizan estrategias de comunicación efectivas que transmitan la necesidad de cambio a los empleados, finalmente, cuando los nuevos sistemas están implementados deben pasar a formar parte de la nueva cultura de la empresa para que garantizar su éxito a largo plazo. Los cambios se convierten en rutina y los cambios se tienen a recongelarlos, los líderes de las organizaciones pueden usar sistemas de recompensas a los empleados.

Diagnostico.

Para llevar a cabo la intervención, el modelo de diagnóstico utilizado estuvo basado en el modelo de McKinsey de las 7s (por sus siglas en inglés: staff, style, skills, shared values, structure, strategy, systems), este modelo permite evaluar 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización logrando así su eficacia.

Para dar paso a la etapa de diagnóstico se tomó en cuenta al personal de docencia, administrativo y directivo; al aplicar el modelo de McKinsey el personal se divide en dos: docencia/administrativo y directivo; para así dar paso a aplicar un cuestionario diferente a cada grupo, la finalidad de esto fue analizar de manera separada las variables del modelo.

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas al personal de docencia y administrativo en el que el encuestado selecciono su respuesta entre las alternativas: nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre y siempre, a preguntas de las variables estructura (structure), personal (staff), valores compartidos (shared values) y habilidades (skills).

Por otro lado se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas al personal directivo en el que el encuestado selecciono su respuesta entre las alternativas: nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre y siempre, a preguntas de las variables estrategia (strategy), sistemas (systems) y estilo (style).

El alfa de Cronbach del formulario de los directivos resulto en 0.913. El alfa de Cronbach del formulario del personal docente y administrativo resulto en 0.915. Los resultados de cada prueba arrojan una calificación cualitativa que será convertirá en un resultado cuantitativo según una escala de valor, seguidamente se analiza cada variable y según su valor se podrá hacer un mapeo general que determinara los puntos débiles y fuertes del CETIS 148 y si es necesario intervenir con una propuesta de cambio.

Sistema de mejora.

Según los resultados obtenidos en ambas pruebas se realizó el plan de mejora usando la herramienta de Cuadro de Mando Integral, que permitió crear objetivos estratégicos, indicadores de medición, planes estratégicos y responsables de llevarlos a cabo.

Plan de implementación.

El presente trabajo es una propuesta de intervención profesional, por tal motivo en base a la investigación se identifica el problema y sugerencia de solución sin tener el alcance a la implementación y observación de resultados.

CAPITULO V

RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la situación actual que presenta la escuela preparatoria CETIS 148.

La plantilla de personal activo se conforma por 82 trabajadores en total, de los cuales para el trabajo de esta investigación se aplicaron 18 cuestionarios para el personal administrativo, para los docentes fueron 24 teniendo un total de 42 cuestionarios para la observación de la plantilla del personal; el total de directivos cuestionados fueron 7: Director, Subdirectora, Jefe del Departamento de Servicios Escolares Matutino, Jefa del Departamento de Servicios Escolares Vespertino, Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, Jefa del Departamento de Vinculación y Jefe del Departamento de Servicios Docentes.

Herramienta de Diagnostico

La herramienta de diagnóstico que se uso fue un cuestionario de preguntas cerradas en opción múltiple, para la aplicación de dicho cuestionario se empleó la herramienta de Google Form, mismo que fue enviado a través de correo electrónico y/o WhatsApp a cada uno de los miembros del personal del CETIS 148 que aplicaron el cuestionario.

Se seleccionó esta herramienta de diagnóstico por distintas razones: cuidado de medio ambiente al ahorrar papel y por ser más práctico en el momento de proyectar resultados de manera automática y poder vaciar los datos al programa de Excel de Office y así crear las respectivas tablas y gráficos que ayudan visualmente a la construcción del análisis de cada variable.

Tabla 8

Desglose de variables de los elementos analizados en el plantel

Las variables del modelo de diagnóstico de las 7 s, sirvieron de modelo para la creación del cuestionario, se desglosan y se asigna cada variable a personal directivo o personal no directivo del CETIS 148 según lo que se desea diagnosticar.

La variable Estilo (style) se usó en el cuestionario de directivos para medir el comportamiento de estos, con las capas inferiores del organigrama, en base a los siguientes elementos: Comunicación de metas, comunicación de estrategias, delegación de autoridad, manejo de conflictos, imposición de normas para seguir con lo planeado y libertad de subordinados para seguir su trabajo.

La variable de personal (staff) se empleó en el cuestionario del personal no directivo para medir si los recursos humanos están orientados a la estrategia, en base a los siguientes

elementos: Orientación a objetivos, capacitación, trabajo individual y en equipo, estímulos, motivación y ambiente de trabajo

La variable de sistemas (systems) se empleó en el cuestionario del personal directivo para medir los canales de información, en base a los siguientes elementos: complejidad de los procesos, estudios de trazabilidad, tecnología, sistemas de información eficientes.

La variable de estrategia (strategy) se empleó en el cuestionario del personal directivo para medir la organización y enfoque de recursos para conseguir los objetivos, en base a los siguientes elementos: estrategia organizacional, comunicación de estrategia, utilización de diagnóstico organizacional y estrategias para mejorar posicionamiento en el mercado.

La variable de habilidades (skills) se empleó en el cuestionario del personal no directivo para medir las capacidades requeridas know-how, en base a los siguientes elementos: habilidades, tareas y aporte de ideas y soluciones.

La variable de valores (shared values) se empleó en el cuestionario del personal no directivo para medir alineación de los miembros en la misma dirección, en base a los siguientes elementos: sentido de pertenencia al plantel, integración, misión, visión, objetivos del plantel, normas y reglamentos de DGETI, relaciones interpersonales, respeto entre los miembros del plantel y manejo de conflictos.

DESGLOCE DE VARIABLES DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN		
ESTILO STYLE	Comportamiento de los directivos con las capas inferiores del organigrama	Comunicación de metas Comunicación de estrategias Delegación de autoridad Manejo de conflictos Imposición de normas para seguir con lo planeado Libertad de subordinados para seguir su trabajo
PERSONAL STAFF	Los recursos humanos están orientados a la estrategia	Orientación a objetivos Capacitación Trabajo individual y en equipo Estímulos, motivación Ambiente de trabajo
SISTEMAS SYSTEMS	Canales de información	Complejidad de los procesos Estudios de trazabilidad Tecnología Sistemas de información eficientes
ESTRATEGIA STRATEGY	Organización y enfoque de	Estrategia organizacional Comunicación de estrategia

	recursos para conseguir los objetivos	Utilización de diagnóstico organizacional Estrategias para mejorar posicionamiento en el mercado Objetivos claros Investigación y desarrollo
ESTRUCTURA STRUCTURE	Organización de los recursos humanos	Estructura organizacional Diseño organizacional Manual organizacional Comunicación Autoridad Control
HABILIDADES SKILLS	Capacidades requeridas Know-how	Habilidades Tareas Aporte de ideas y soluciones
VALORES SHARED VALUES	Alineación de los miembros en la misma dirección	Sentido de pertenencia al plantel Integración Misión, Visión, Objetivos del plantel Normas y Reglamento de DGETI Relaciones interpersonales Respeto entre los miembros del plantel Manejo de conflictos

Procesamiento de la información

Los cuestionarios fueron aplicados a través de la herramienta Google Form, los resultados de la suma de los cuestionarios generados en una base de datos de Excel desde la plataforma usada, se usó para generar tablas y gráficos.

Se analizaron todas y cada una de las respuestas correspondiente a cada ítem, se evaluaron y se representó en análisis descriptivamente en ponderaciones el total de reactivos en respuesta de malo, bueno, bien, muy bien y excelente.

Se usó la Escala Likert para llegar a una conclusión final por cada ítem, expresado en valores cualitativos sobre niveles de Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente, y para lograr llegar al valor cuantitativo se usó la siguiente formula:

(Núm. de ítems) (Núm. de encuestados) = Núm. que representa la escala mayor de la de Likert

Núm. que representa la escala mayor de la de Likert

Escala representativa
para cada variable

≡

5 (Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente)

Las preguntas del formulario se usaron para diagnosticar cada una de las variables de las 7s estructura (structure), personal (staff), valores compartidos (shared values) y habilidades (skills); y para entender mejor el diagnostico de cada variable, se concentran las preguntas en tablas según corresponda la variable que se evaluó.

Cada tabla representa una variable con las respectivas preguntas que se usaron para diagnosticarla; así como la ponderación de elecciones de respuesta de todos los directivos o no directivos con las opciones de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre, siempre), y la calificación final de cada ítem expresada de manera cuantitativa y cualitativa.

Tabla 9

Variable estrategia formulario de directivos

En la tabla 9 se representan los 15 ítems que se usaron para diagnosticar la variable de estrategias aplicado para los elementos directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

ESTRATEGIAS		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	La organización tiene bien definida su estrategia organizacional	0%	0%	0%	43%	57%	32	Excelente
2	La dirección comunica la estrategia a cada jefe de departamento	0%	0%	14%	29%	57%	31	Excelente
3	Cada jefe de departamento comunica a sus subordinados la estrategia a seguir	0%	14%	0%	57%	29%	28	Muy Bien

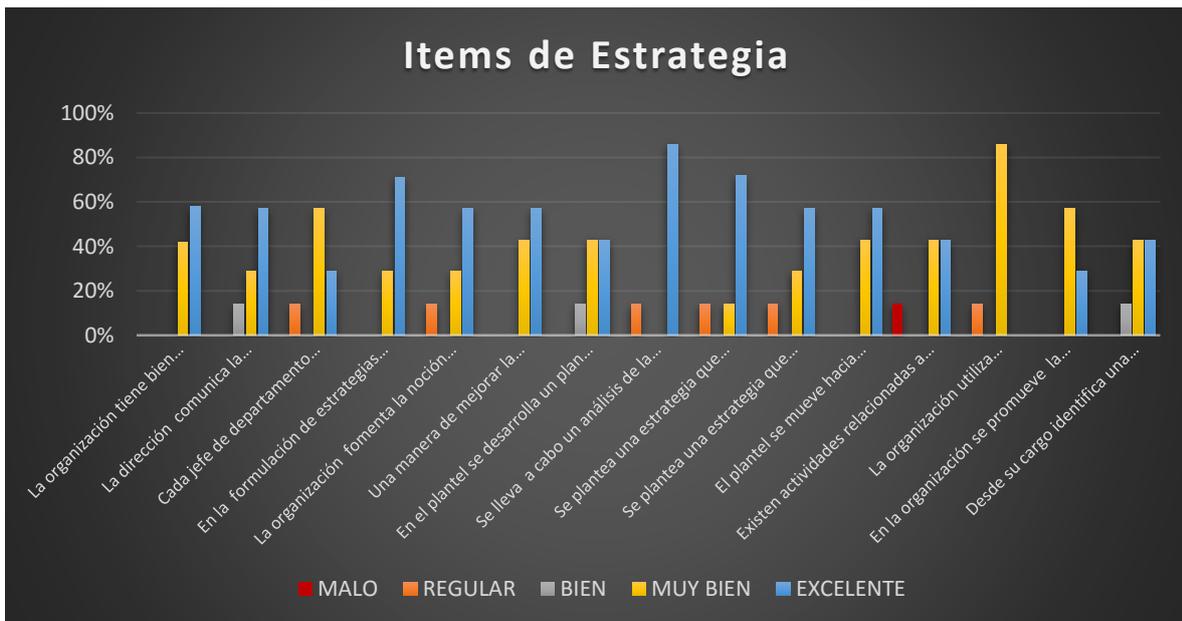
4	En la formulación de estrategias para cada departamento se tienen en cuenta conjuntamente aspectos como estructura, estrategia, personal, liderazgo, sistemas, valores y habilidades	0%	0%	0%	29%	71%	33	Excelente
5	La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de un plantel son directamente consecuencia de la interacción de múltiples factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma	0%	14%	0%	29%	57%	30	Excelente
6	Una manera de mejorar la eficiencia en el plantel es alcanzar una adecuada combinación de factores existentes	0%	0%	0%	43%	57%	32	Excelente
7	En el plantel se desarrolla un plan estratégico que proporcione objetivos claros	0%	0%	14%	43%	43%	30	Excelente
8	Se lleva a cabo un análisis de la situación del plantel interna y externa, micro y macro ambiental	0%	14%	0%	0%	86%	32	Excelente
9	Se plantea una estrategia que refleja una precisa evaluación del entorno y la competencia	0%	14%	0%	14%	72%	31	Excelente
10	Se plantea una estrategia que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado	0%	14%	0%	29%	57%	30	Excelente
11	El plantel se mueve hacia objetivos concretos	0%	0%	0%	43%	57%	32	Excelente
12	Existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de mejorar la eficiencia y fortalecer las estrategias	14%	0%	0%	43%	43%	28	Muy Bien
13	La organización utiliza herramientas de diagnóstico organizacional	0%	14%	0%	86%	0%	26	Muy Bien

14	En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes	0%	0%	0%	57%	29%	31	Excelente
15	Desde su cargo identifica una estrategia como plan, pauta, acción o patrón	0%	0%	14%	43%	43%	30	Excelente

Gráfica 1

Todos los Ítems de Variable Estrategia

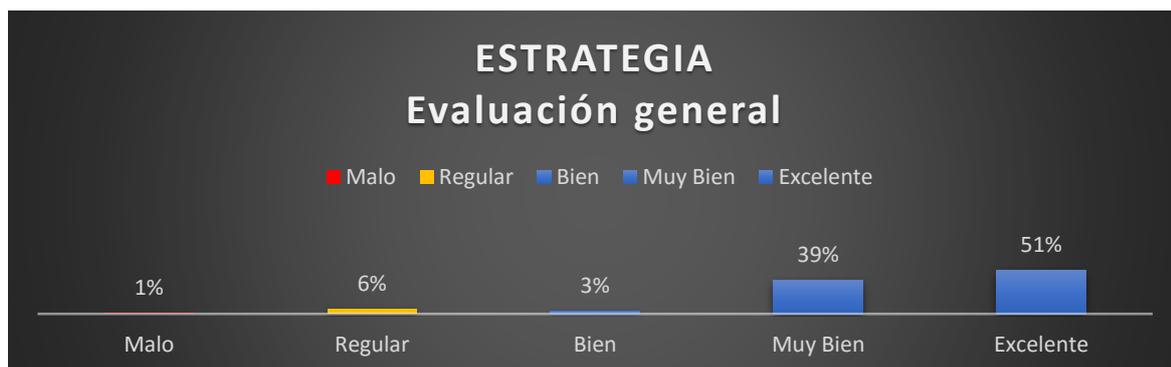
En la gráfica 1 se representan los 15 ítems representando el número de veces que se seleccionó la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 1 y se representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 2

Variable Estrategia Evaluación General

En la gráfica 2 se representa la evaluación final de manera general de la variable estrategia, expresada de manera cuantitativa y cualitativamente.

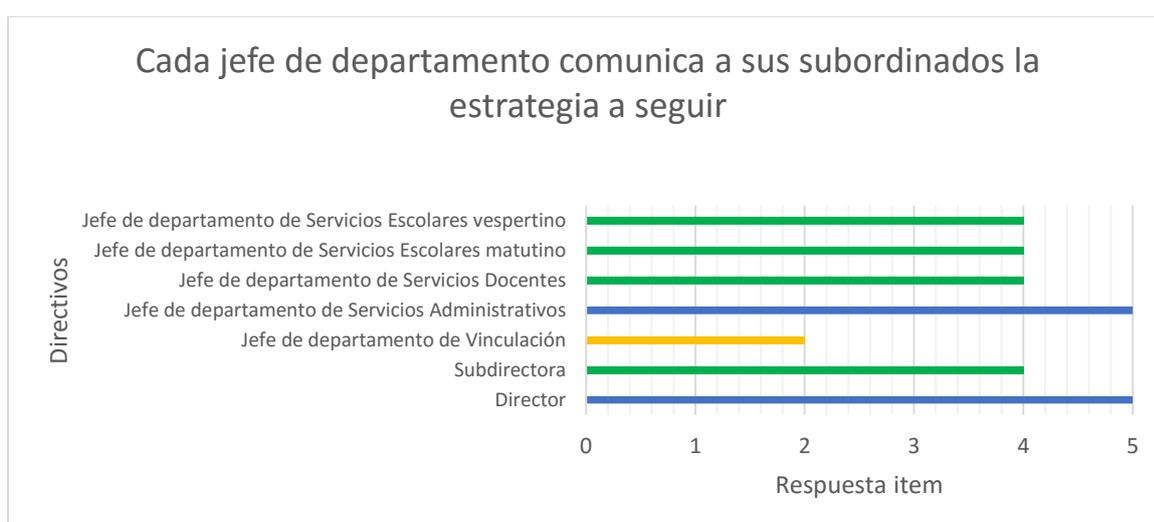


En esta primera variable que consta de 15 ítems relacionados con el análisis de la estrategia en los directivos del CETIS 148 podemos deducir que es una variable que se aprecia en lo general con una calificación excelente, 12 criterios resultaron excelentes en su evaluación; sin embargo, al observar a detalle la respuesta de los miembros directivos se puede observar algunas discrepancias que precisamente tienen están relacionadas con los ítems que no alcanzan la calificación de excelencia, para lograr visualizarlo mejor lo proyecto a través de graficas a continuación:

Gráfica 3

Ítem núm. 3 de Estrategias, del cuestionario de directivos

En la gráfica 3, es interesante observar y subrayar la respuesta que el jefe del departamento de vinculación respondió en el formulario, pocas veces a la pregunta ¿comunica a sus subordinados la estrategia a seguir?, esta observación se considera para las alternativas de mejora.

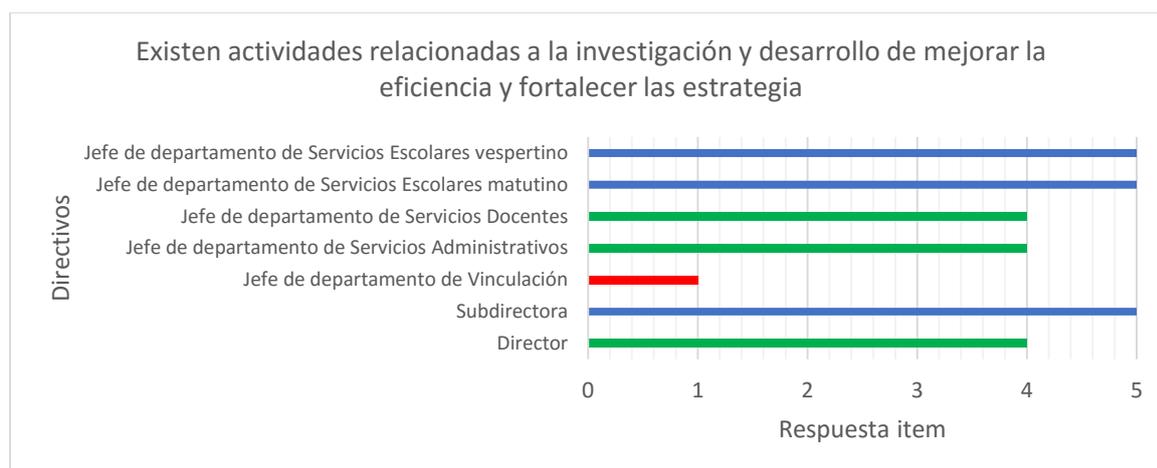


Nota. En la gráfica 3, los números representan las opciones de respuesta del ítem 3 del formulario de Estrategia, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Gráfica 4

Ítem 12 de estrategias, del formulario de directivos

En el caso de gráfico representa la respuesta al ítem 12 de la variable de estrategia, donde podemos observar que el jefe de vinculación responde que nunca han existido actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de mejorar la eficiencia y fortalecer las estrategias, esta observación se considera para las alternativas de mejora.

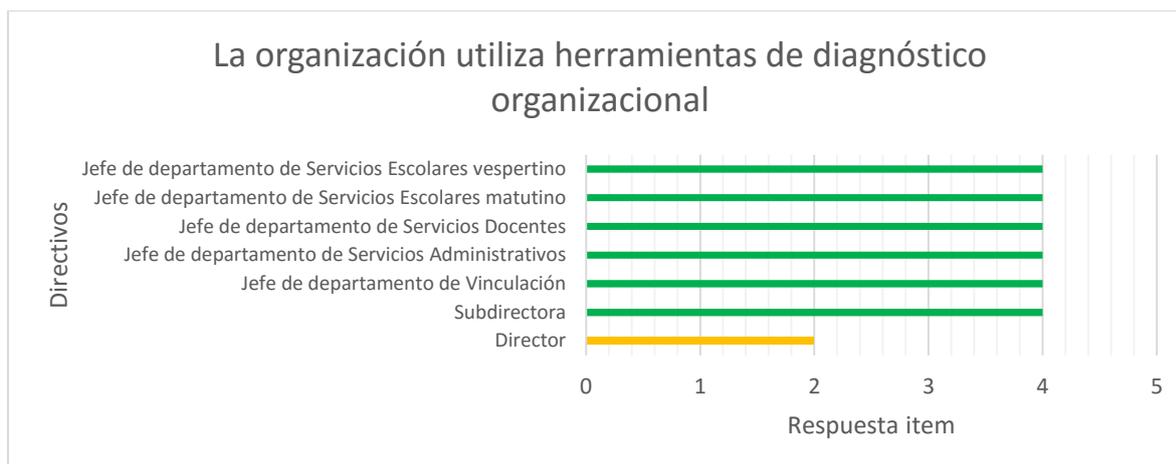


Nota. En la gráfica 4, los números representan la respuesta del ítem 12 del formulario de Estrategia, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Gráfica 5

Ítem 13 de Estrategias, del formulario de directivos

En la gráfica 5 podemos observar que al preguntar si la organización utiliza herramientas de diagnóstico organizacional el director responde que pocas veces se realiza. El diagnóstico tiene una importancia seria en la organización debido a que, gracias a este, se evalúa la situación de la institución como un sistema identificando su problemática y fortalezas como vía de progreso y mejora continua, esta observación se considera para las alternativas de mejora.



Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 13 del formulario de Estrategias, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Tabla 10

Variable sistemas, formulario de directivos.

En la tabla 10 se representan los 13 ítems que se usaron para diagnosticar la variable de sistemas aplicado para los elementos directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

SISTEMAS		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto	0%	43%	14%	43%	0%	21	Bien
2	Los sistemas de información (conjunto de tecnologías, procesos, aplicaciones de negocios y software disponibles para las personas dentro de una organización) existentes responden a la complejidad de los procesos administrativos permitiendo	0%	0%	14%	72%	14%	28	Muy bien

	alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos							
3	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas	0%	0%	14%	86%	0%	27	Muy bien
4	En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad (analizar cada proceso en el plantel desde su inicio hasta su final) del servicio prestado a los clientes (alumnos)	14%	0%	14%	29%	43%	27	Muy bien
5	En la organización existe un sistema de presupuestos y control de las actividades de acuerdo al proceso	0%	0%	14%	29%	57%	31	Excelente
6	El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto	0%	0%	0%	86%	14%	29	Excelente
7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias	0%	14%	0%	72%	14%	27	Muy bien
8	En los procesos existentes de la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros	0%	14%	0%	43%	43%	29	Excelente
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta el plantel es óptima para cada función	0%	0%	14%	57%	29%	29	Excelente
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada	0%	0%	14%	86%	0%	27	Muy bien
11	La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otras	0%	14%	14%	43%	29%	27	Muy bien

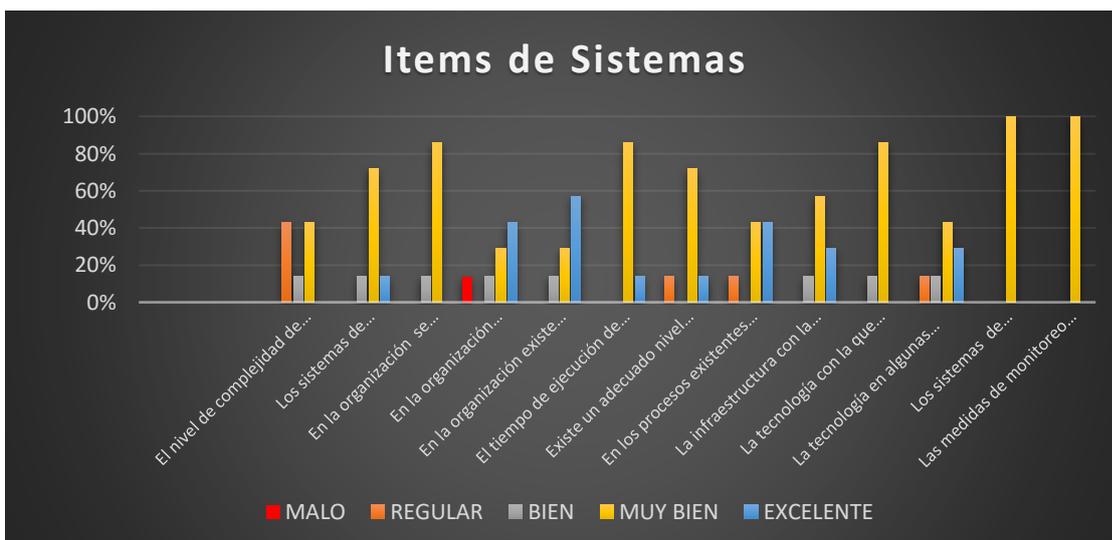
12	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las fallas oportunamente	0	0	0	100%	0	28	Muy bien
13	Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas	0	0	0	100%	0	28	Muy bien

Nota. En el caso de la variable de sistemas encontramos que las calificaciones cuantitativas de los 13 ítems, 8 resultaron con una calificación de muy bien, 4 resultaron excelentes y 1 bien; este último ítem está relacionado con la complejidad de los procesos, los actores evaluados discrepan en su manera de ver lo complejo de los procesos de la organización.

Gráfica 6

Ítems de Variable Sistemas de formulario de directivos

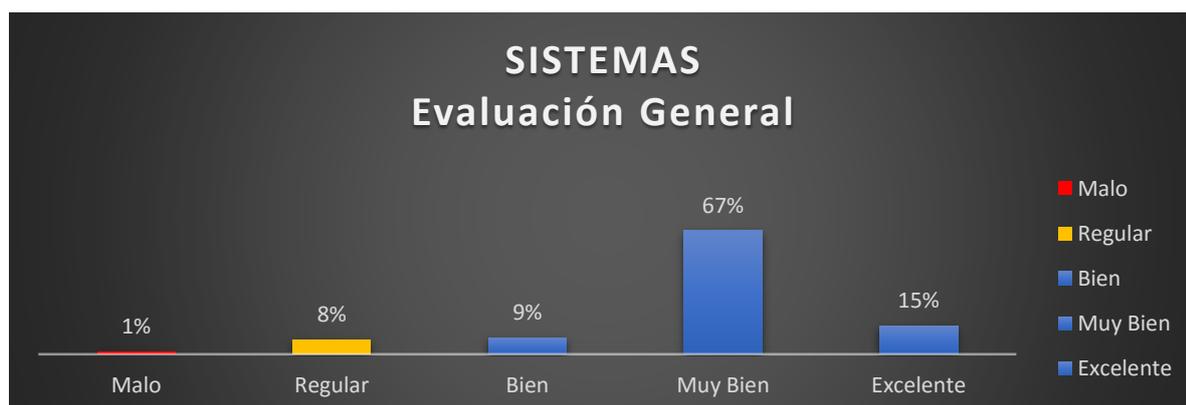
En la gráfica 6 se representan los 13 ítems representando el número de veces que se seleccionó la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 10 y se representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 7

Evaluación general de Variable Sistemas

Se puede observar en lo general en lo que respecta a la variable de sistemas que se ubica en una calificación cualitativa muy buena; sin embargo, al observar y analizar de manera particular cada una de las respuestas de los ítems de este apartado de sistemas, según la opinión de cada uno de los directivos podemos observar que existe una disparidad evidente en la opinión acerca de la pregunta, ¿le parece que nivel de complejidad de los procesos administrativos es alto? Y para detallar aún más este enunciado refiero a la gráfica 8; además las respuestas del ítem 4 por parte del jefe del departamento de vinculación y de servicios escolares a la pregunta ¿En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad (analizar cada proceso en el plantel desde su inicio hasta su final) del servicio prestado a los alumnos)? Donde su respuesta va de nunca a indiferente y para mas detalle refiero a la gráfica 9.

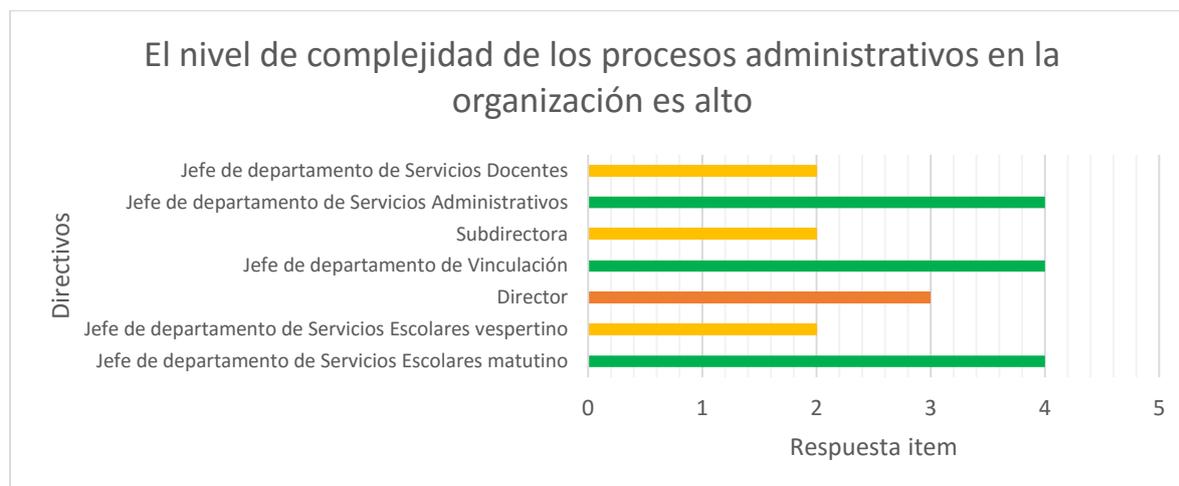


Gráfica 8

Ítem 1 de Sistemas del formulario de directivos

En la gráfica 8 encontramos algo interesante en el ítem de la consideración de la alta complejidad de los procesos administrativos existe una disparidad evidente entre ellos, mientras que los jefes de servicios docentes, escolares turno vespertino y subdirectora opinan que pocas veces son complejos, el director opina que es indiferente ante ello, los jefes de servicios administrativos, escolares del turno matutino y vinculación opinan que los procesos son casi siempre complejos, cabe destacar que el departamento de servicios administrativos es quien tiene a su cargo la oficina de recursos humanos, financieros y generales y el departamento de servicios escolares matutino tiene a su cargo el 90% del total del alumnado del plantel en comparación del jefe del turno vespertino, esto quiere decir que entre mayor

número de alumnos se hace más complejo el manejo de los procesos administrativos, esta observación se considera para las alternativas de mejora.

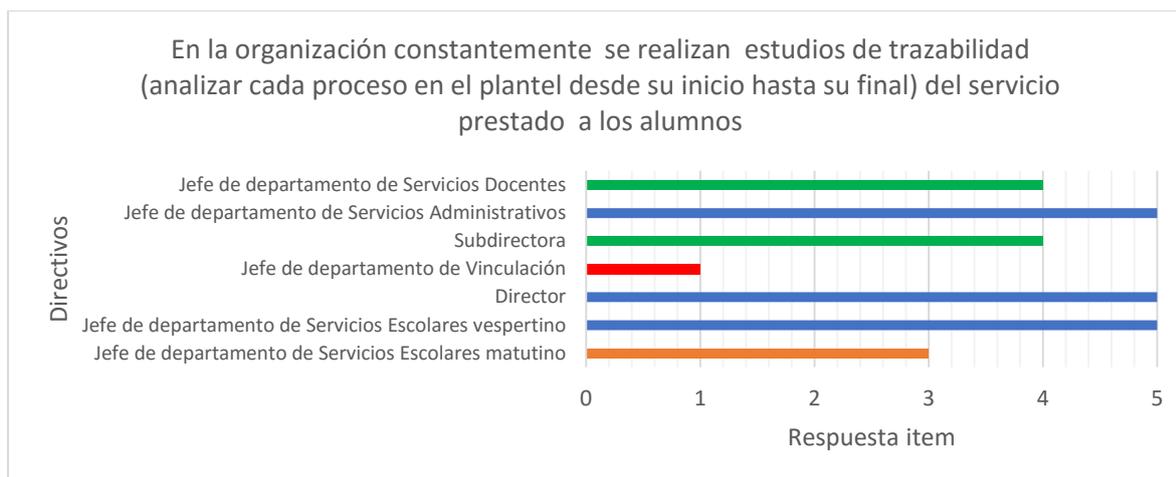


Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 1 del formulario de sistemas, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Gráfica 9

Ítem 4 de Sistemas del formulario de directivos

En la gráfica 9 se observa algo un punto al que ponerle atención, el jefe de departamento de servicios escolares del turno matutino, quien tiene el mayor número de alumnos responde que es indiferente ante la pregunta de hacer estudios de trazabilidad y por otro lado el jefe del departamento de vinculación quien tiene la información a través de encuestas del seguimiento a los egresados contesta que nunca se realizan los estudios de trazabilidad. La trazabilidad identifica y determina el historial del servicio brindado por la organización, reconociendo la calidad de los procesos productivos desde que el prospecto de alumno presenta sus papeles para preinscribirse hasta que egresa de la institución educativa. Para poder conocer las fallas y fortalezas en el proceso, esta observación se considera para las alternativas de mejora.



Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 1 del formulario de sistemas, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Tabla 11

Variable estilo, formularios directivos

En la tabla 11 se representan los 11 ítems que se usaron para diagnosticar la variable de sistemas aplicado para los elementos directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

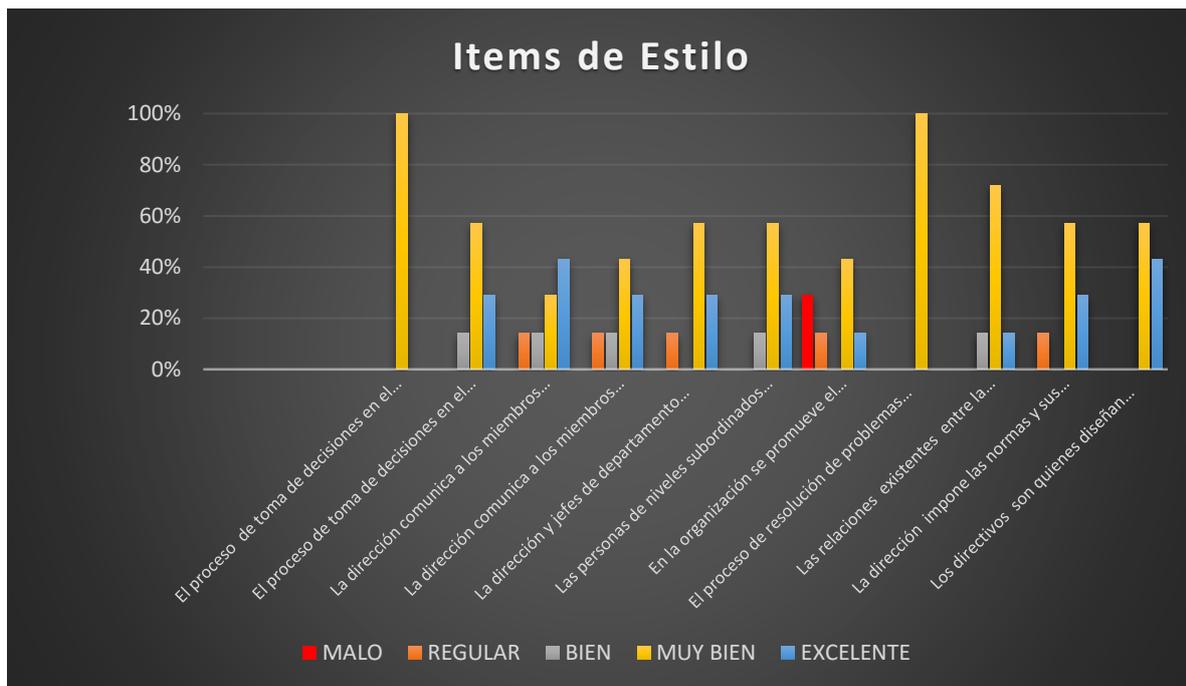
ESTILO		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	El proceso de toma de decisiones en el plantel es efectivo	0%	0%	0%	100%	0%	28	Muy bien
2	El proceso de toma de decisiones en el plantel se desarrolla de manera integral	0%	0%	14%	57%	29%	29	Excelente
3	La dirección comunica a los miembros de la organización las metas fijadas	0%	14%	14%	29%	43%	28	Muy bien
4	La dirección comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromisos del plantel con la estrategia	0%	14%	14%	43%	29%	27	Muy bien

5	La dirección y jefes de departamento realizan delegación de autoridad	0%	14%	0%	57%	29%	28	Muy bien
6	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente	0%	0%	14%	57%	29%	29	Excelente
7	En la organización se promueve el empoderamiento	29%	14%	0%	43%	14%	21	Bien
8	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado	0%	0%	0%	100%	0%	28	Muy bien
9	Las relaciones existentes entre la dirección y el resto de los miembros de la organización son armoniosas	0%	0%	14%	72%	14%	28	Muy bien
10	La dirección impone las normas y sus criterios estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo y diciendo quien debe hacerlo	0%	14%	0%	57%	29%	28	Muy bien
11	Los directivos son quienes diseñan planifican y asignan el trabajo a sus subordinados	0%	0%	0%	57%	43%	31	Excelente

Gráfica 10

Todos los ítems de Variable Estilo

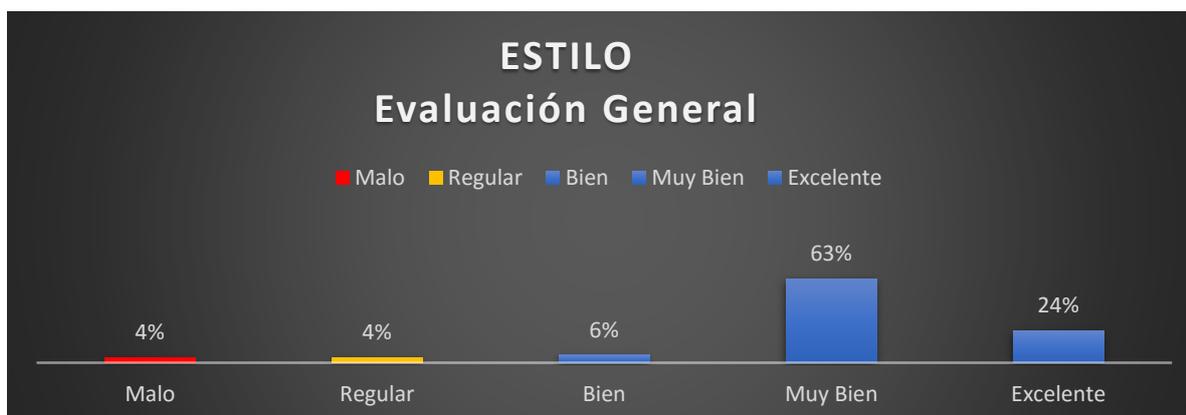
En la gráfica 10 se representan los 11 ítems representando el número de veces que se seleccionó la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 11 y se representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 11

Evaluación general de Variable Estilo

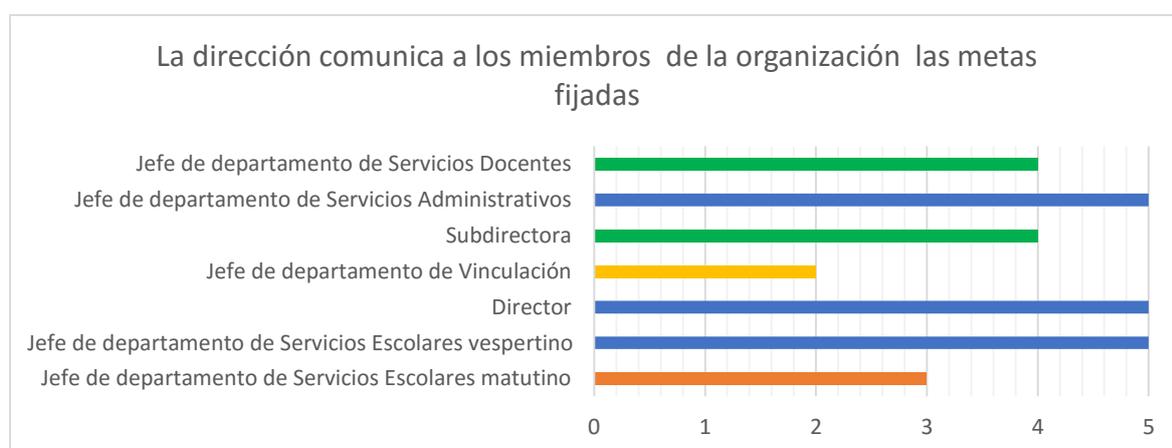
La variable de estilo consta de 11 ítems relacionados y podemos deducir que es una variable que se aprecia en lo general con una calificación cualitativa de muy bien, 7 criterios resultaron con una calificación cualitativa de muy bien, 3 excelencia y 1 en bien; ahora analicemos algunos gráficos donde se identifican las respuestas de los ítems de manera individual.



Gráfica 12

Ítem 3 de Estilo del formulario de directivos

En el grafico 12 podemos observar que solo 3 de los 7 directivos comunican las metas, el jefe de docentes y subdirectora casi siempre, para el jefe de servicios escolares matutino le es indiferente comunicarlas y para el jefe de vinculación su respuesta es pocas veces. Las metas fijadas serán los objetivos establecidos en la estrategia, son aquellos resultados esperados, entonces, si falta comunicación ¿Cómo esperar que el capital humano se entere y se involucre de manera directa en las metas?, está observación se considera para las alternativas de mejora.



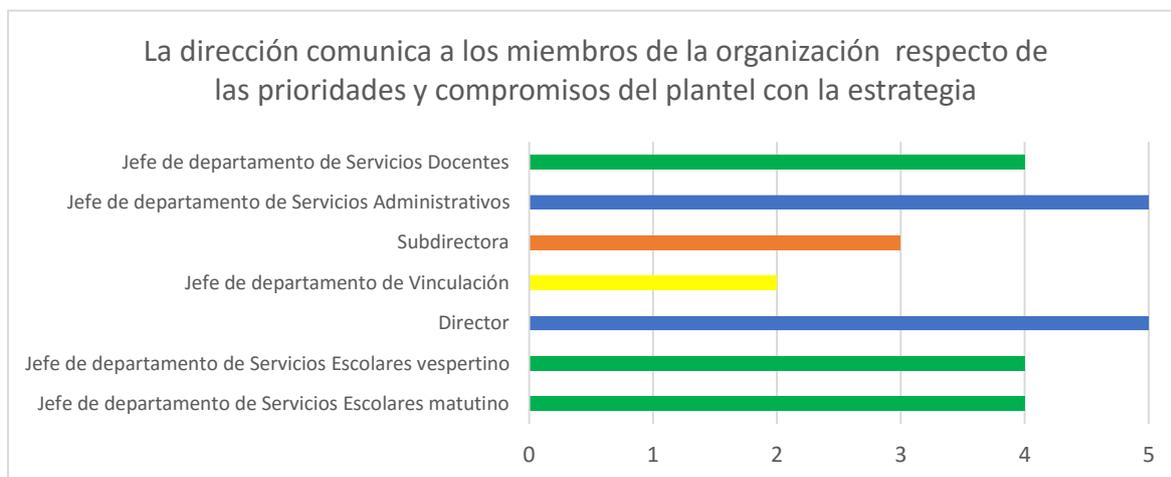
Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 3 del formulario de estilo, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Gráfica 13

Ítem 4 de Estilo del formulario de directivos

En la gráfica 13 siguiendo con el tema de comunicación en la variable estilo, observamos que solo el director y el jefe de administrativos siempre comunican a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromisos adquiridos según la estrategia planeada en el periodo, los jefes de escolares y el jefe de docentes lo hace casi siempre, para la subdirectora es un tema indiferente y el jefe de vinculación comunica el tema pocas veces. Si la estrategia organizacional tiene como enfoque el buscar un cambio, transformando así problemáticas identificadas ¿cómo podrán enterarse los actores que se encargan de ejecutar las estrategias y así proceder como agentes de cambio, al no

informarles cuales deberán ser sus compromisos en torno a la estrategia?, está observación se considera para las alternativas de mejora.

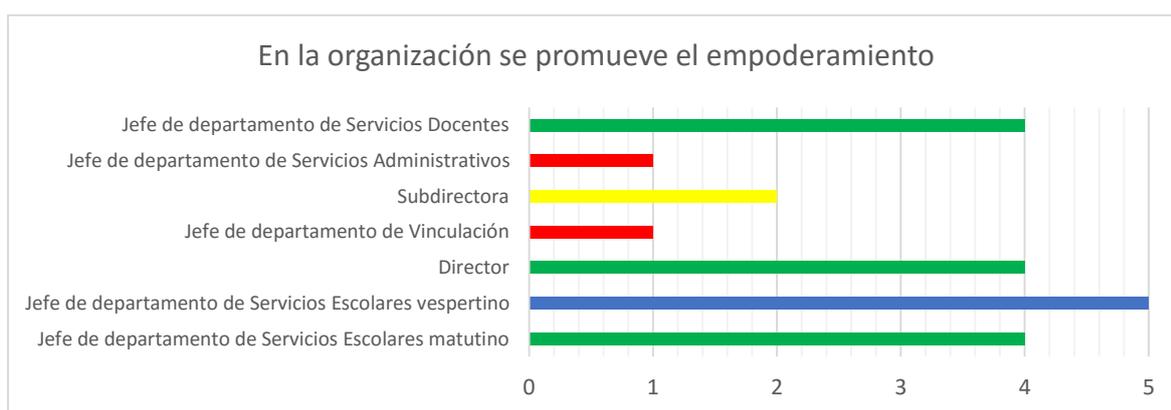


Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 4 del formulario de estilo, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Gráfica 14

Ítem 7 de Estilo del formulario de directivos

En la gráfica 14 se observa que el tema de la promoción del empoderamiento es el tema que a nivel directivo se detectó con más debilidad, recordemos que el empoderamiento organizacional busca que las personas usen su propia inteligencia, su experiencia, creatividad, involucrándose así en pro del beneficio de la institución o meramente de la estrategia en curso, está observación se considera para las alternativas de mejora.



Nota. Los números representan las opciones de respuesta del ítem 7 del formulario de estilo, donde 1 representa nunca, 2 pocas veces, 3 indiferente, 4 casi siempre, 5 siempre.

Tabla 12*Variable estructura, formulario de personal docente y administrativo*

En la tabla 12 se representan los 12 ítems que se usaron en el formulario para diagnosticar la variable de estructura aplicado para los elementos no directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

ESTRUCTURA		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTI- TATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	En este plantel, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de objetivos	5%	10%	10%	45%	31%	163	Muy bien
2	La estructura organizacional (organigrama, número de empleados, puestos) es congruente con la complejidad de la actividad del plantel, niveles y esquemas organizacionales (estructura jerárquica, funciones, la división del trabajo)]	2%	19%	10%	43%	26%	156	Muy bien
3	En este plantel, se reconoce la importancia del diseño organizacional (proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones) como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos]	5%	10%	7%	45%	33%	165	Muy bien
4	Existe una descripción de cargos plasmados por escrito de manera clara y precisa	0%	19%	10%	38%	33%	162	Muy bien
5	Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos	5%	12%	7%	31%	45%	168	Muy bien

6	Usted como trabajador en este plantel tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente	2%	5%	0%	43%	50%	182	Excelente
7	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales	7%	19%	2%	50%	21%	151	Muy bien
8	Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato	5%	7%	2%	33%	52%	177	Excelente
9	En la organización se mantiene líneas claras de autoridad y responsabilidad	2%	7%	10%	36%	45%	174	Excelente
10	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña	2%	2%	5%	48%	43%	179	Excelente
11	En el área en la que se desempeña se establece estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de los objetivos y metas	2%	12%	2%	43%	40%	171	Excelente
12	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar	5%	7%	2%	31%	55%	178	Excelente

Nota. El ítem número 13 no se podía incluir en la anterior tabla debido a que la pregunta tenía una evaluación a la inversa en comparación con los otros ítems; es decir, la respuesta siempre que se representa con el número 5 identifica un reactivo malo y el 1 representa excelencia; es por eso, que su resultado se representa en la siguiente tabla 13

Tabla 13

Ítem 13 de Estructura del formulario de directivos

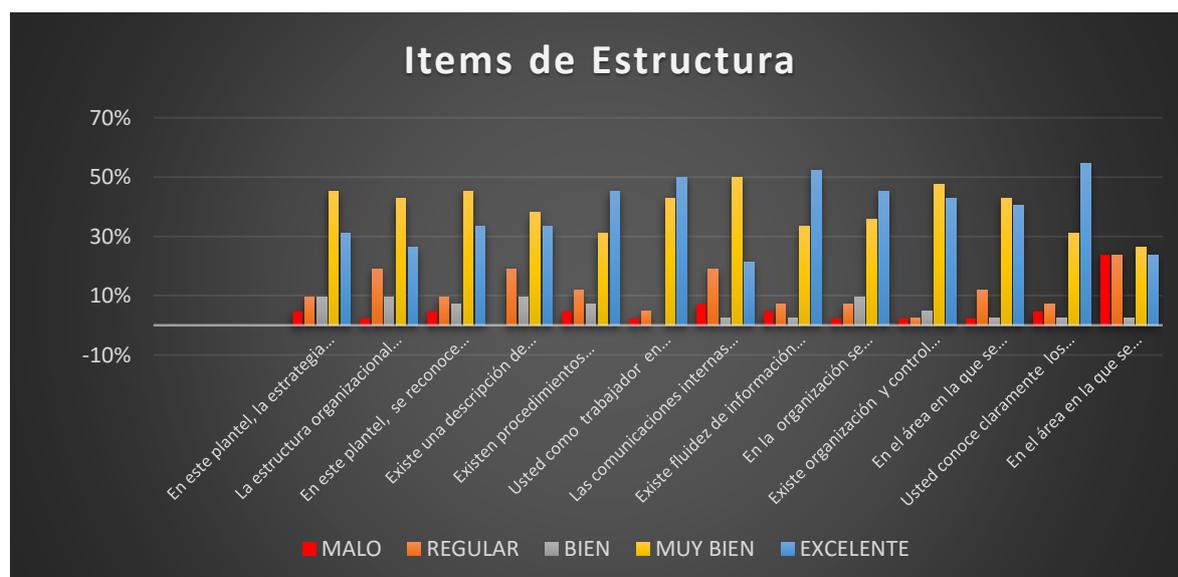
La tabla 13 representa únicamente al ítem 13 del cuestionario de estructura, se realizó de esta manera para fines prácticos ya que las opciones de respuesta a la pregunta: ¿En el área en la que se desempeña considera que realiza actividades extra que no le corresponden?, las opciones de respuesta se califican a la inversa; es decir, la respuesta siempre se considera malo, casi siempre se considera regular, indiferente es bien, pocas veces es muy bien y nunca es excelente.

ESTRUCTURA	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN		
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	POCAS VECES	NUNCA	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	
	MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE			
	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%			
13	En el área en la que se desempeña considera que realiza actividades extra que no le corresponden	24%	24%	2%	26%	24%	127	Regular

Gráfica 15

Ítems de Variable Estructura del formulario de personal docente y administrativo

En la gráfica 15 se representan los 13 ítems representando el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 12 y 13 y se representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



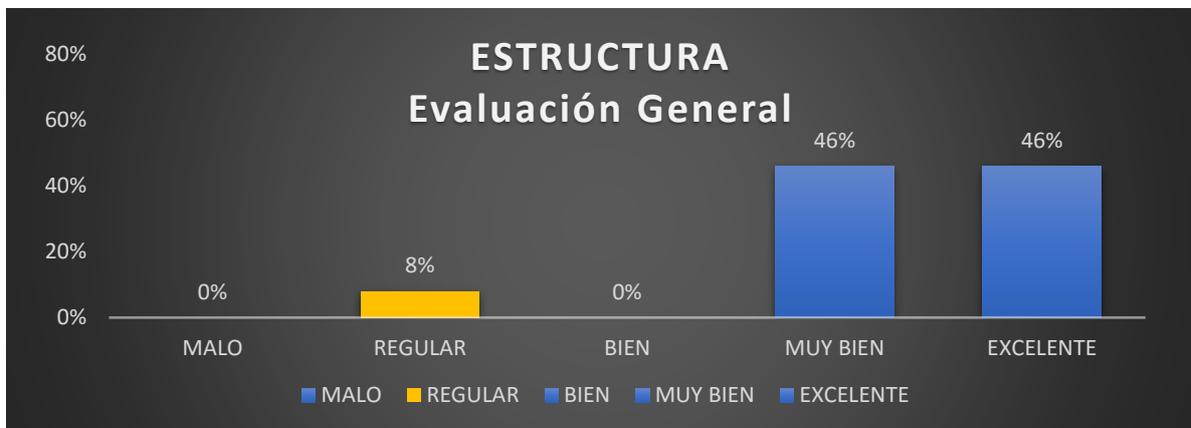
Gráfica 16

Evaluación general de Variable Estructura, del formulario de personal docente y administrativo

Se puede concluir que la variable de Estructura obtiene un resultado donde empata la calificación cualitativa muy bien y excelente; sin embargo, obtiene un 8% en calificación regular debido al ítem 13, el cual el 48% de los encuestados siente que entre casi siempre y siempre desarrolla actividades que no le corresponden; para detallar más a fondo este último resultado se analiza en la gráfica 18 que el personal administrativo identifica mayormente este sentir a diferencia de los docentes, el 67% de los empleados administrativos considera que entre casi siempre y siempre desempeñan actividades que no los corresponden; sería interesante conocer el síndrome de Burnout laboral en un siguiente trabajo de intervención.

Siguiendo con el análisis de este resultado cabe la pregunta, si la organización está arrojando resultados extraordinarios en todas las variables hasta ahora analizadas contra un resultado alarmante donde la mayoría de los empleados administrativos consideran estar trabajando, ¿entonces quien está saturando a estos empleados?, si existe una supervisión,

diagnostico organización y líneas claras de información ¿por qué no se ha abordado este problema?



Gráfica 17

Ítem 13 de Estructura, del formulario de personal docente y administrativo

En la gráfica 17 se representan las respuestas del ítem 13: En el área de la actividad que desempeña ¿realiza actividades extra que no le corresponden?, a lo que se proyectan las respuestas de los administrativos y los docentes, y podemos observar la diferencia en la percepción, ya que la mayoría del personal administrativo considera que siempre lo hace; está observación se considera para las alternativas de mejora.

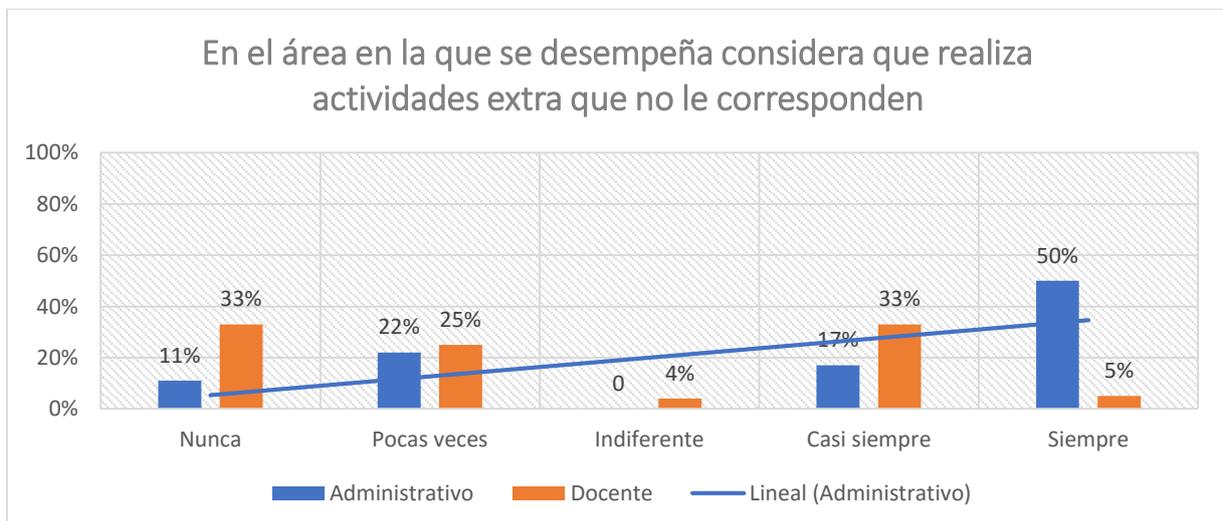


Tabla 14

Variable de personal, formulario de personal docente y administrativos

En la tabla 14 se representan los 14 ítems que se usaron en el formulario para diagnosticar la variable de personal aplicado para los elementos no directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

PERSONAL		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	Usted desde su posición y cargo en el plantel orienta su trabajo al logro de la estrategia del plantel	0%	7%	2%	48%	43%	179	Excelente
2	Periódicamente recibe programas de capacitación	7%	24%	10%	43%	17%	142	Muy bien
3	Usted siente que realiza mejor su labor en el plantel si trabaja individualmente	0%	19%	12%	40%	29%	159	Muy bien
4	Usted siente que realiza mejor su labor en el plantel si trabaja en equipo	5%	14%	19%	33%	29%	154	Muy bien
5	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos	14%	12%	7%	40%	26%	148	Muy bien
6	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores	2%	12%	7%	52%	26%	163	Muy bien
7	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo es creativo innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento	7%	26%	7%	40%	19%	142	Muy bien

8	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial	10%	19%	14%	38%	19%	142	Muy bien
9	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral	17%	26%	14%	29%	14%	125	Bien
10	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización	0%	19%	5%	33%	43%	168	Muy bien
11	Desde su perspectiva considera que en el plantel existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo	7%	19%	12%	50%	12%	143	Muy bien
12	Las relaciones con sus superiores son armoniosas	2%	10%	12%	38%	38%	168	Muy bien
13	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor	5%	7%	14%	50%	24%	160	Muy bien
14	Desde su ingreso como trabajador al plantel ha logrado ascender en la misma	14%	26%	7%	29%	24%	135	Muy bien

Nota. El ítem número 15 de la variable del formulario de Personal no se podía incluir en la anterior tabla debido a que la pregunta tenía una evaluación a la inversa en comparación con los otros ítems; es decir, la respuesta siempre que se representa con el número 5 identifica un reactivo malo y el 1 representa excelencia; es por eso, que su resultado se representa en la tabla 15

Tabla 15

Ítem 15 de Personal del formulario de personal docente y administrativo

La tabla 15 representa únicamente al ítem 15 del cuestionario de estructura, se realizó de esta manera para fines prácticos ya que las opciones de respuesta a la pregunta: ¿En el

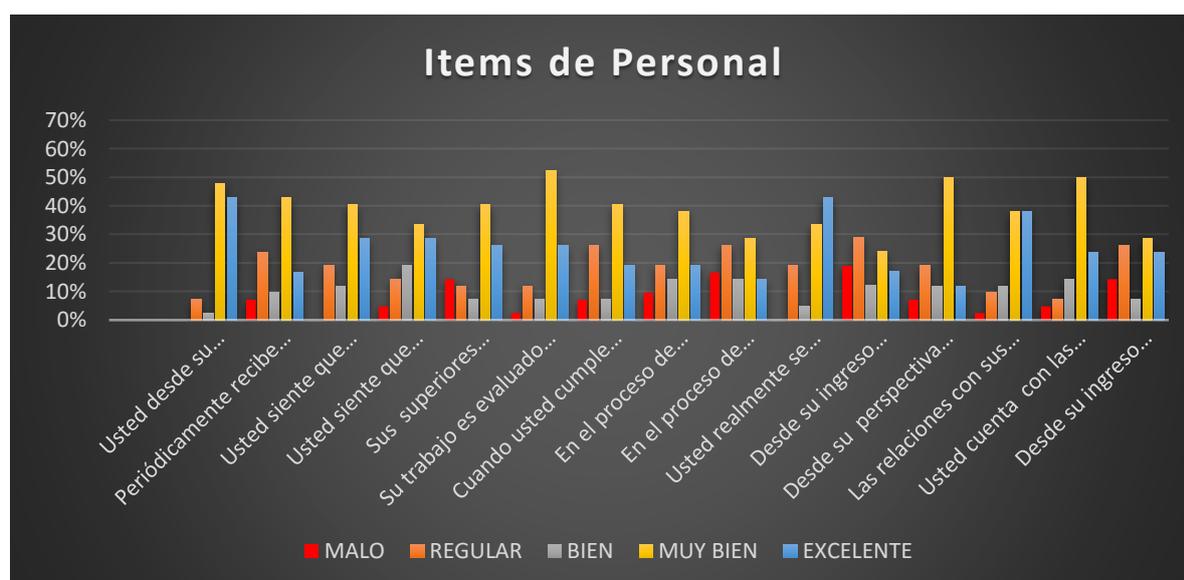
área en la que se desempeña considera que realiza actividades extra que no le corresponden?, las opciones de respuesta se califican a la inversa; es decir, la respuesta siempre se considera malo, casi siempre se considera regular, indiferente es bien, pocas veces es muy bien y nunca es excelente.

PERSONAL	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN		
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CUANTITATIVO	SIEMPRE	
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN			EXCELENTE
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
15	Desde su ingreso como trabajador al plantel ha notado que existe mucha rotación de personal	17%	24%	12%	29%	19%		

Gráfica 18

Ítems de Variable Personal del formulario de personal docente y administrativo

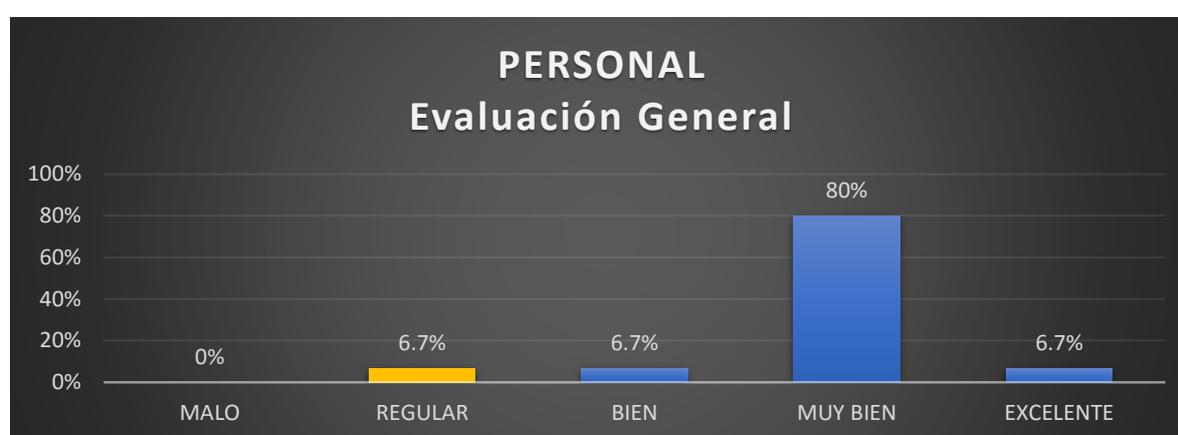
En la gráfica 18 se representan los 15 ítems representando el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 14 y 15, y representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 19

Evaluación general de Variable Personal del formulario de personal

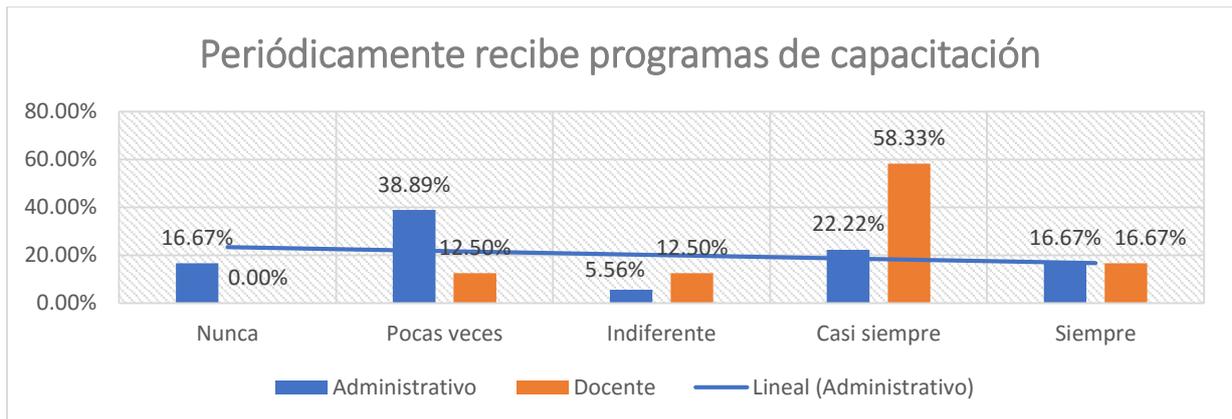
En general podemos deducir que la variable de personal obtuvo una calificación cualitativa de muy bien, pero al observar los ítems de manera individual y comparando lo que piensan los administrativos y los docentes, se podrá analizar mucho mejor esta variable. Los administrativos encuestados fueron 18, 11 mujeres y 7 varones de los distintos departamentos que existen en la institución, los docentes encuestados fueron en total 24, 14 hombres y 10 mujeres los cuales pertenecen al departamento de servicios docentes; a continuación, se insertan distintos gráficos comparativos de los ítems preguntados a ambos grupos de personal.



Gráfica 20

Ítem 2 de Personal, del formulario de personal docente y administrativo

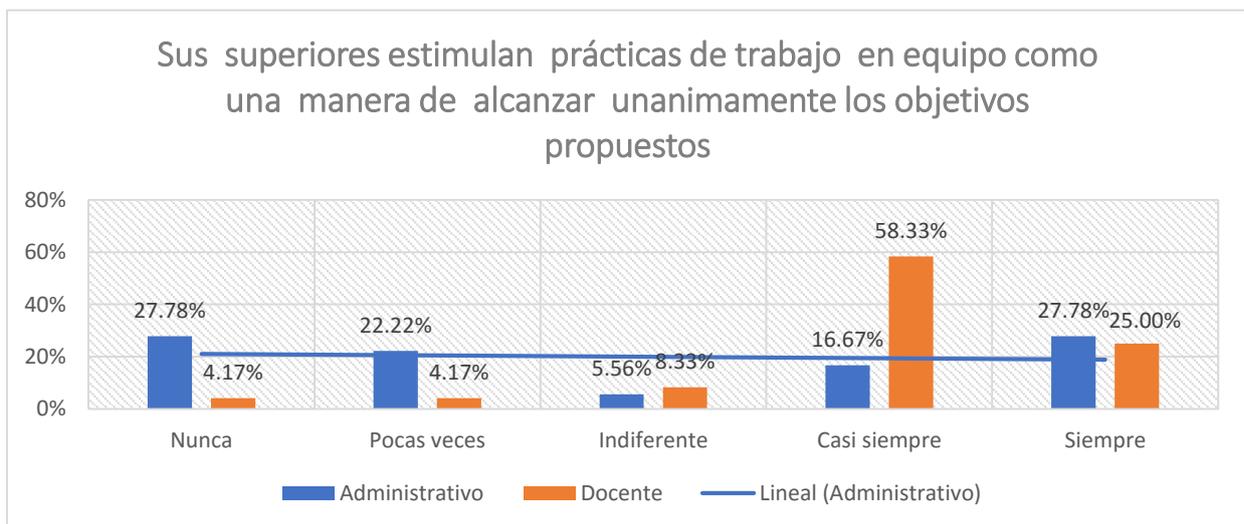
La siguiente gráfica proyecta la capacitación al personal, donde se observa una diferencia entre la opinión de los administrativos y docentes, es claro que los docentes reciben más capacitación que el personal administrativo, recordemos que los docentes están frente a grupo y por ello es puede ser una razón por la que necesiten periódicamente estar actualizando sus conocimiento y métodos de enseñanza; pero, la mayoría de los administrativos pasan 8 horas diarias de lunes a viernes en el plantel dando servicio a padres de familia, alumnos, compañeros administrativos y/o docentes, considero que se podría atender este punto para poder invertir el resultado actual.



Gráfica 21

Ítem 5 de Personal, del formulario de personal docente y administrativo

En la siguiente gráfica se proyecta las respuestas del ítem 5 aplicado al personal no directivo, ¿sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de

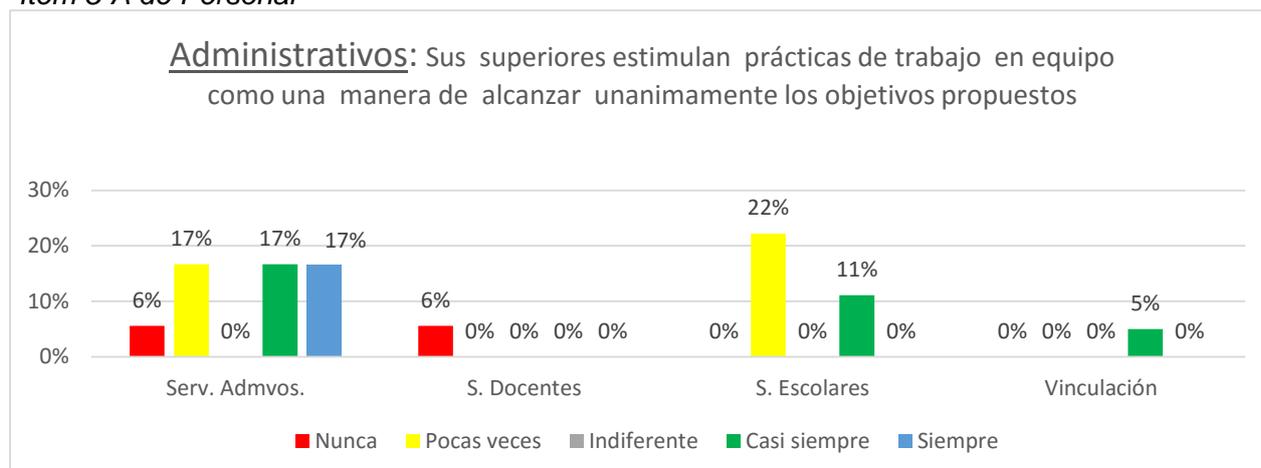


alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?, en el cual se refleja que la mayoría de los docentes opina que casi siempre se siente estimulado, a diferencia de los administrativos donde su opinión esta extrapolada en nunca y siempre, está observación se considera para las alternativas de mejora.

Nota. Porcentaje de respuesta de las diferentes opciones al ítem 5 del formulario de personal aplicado a los no directivos

Gráfica 22

Ítem 5-A de Personal



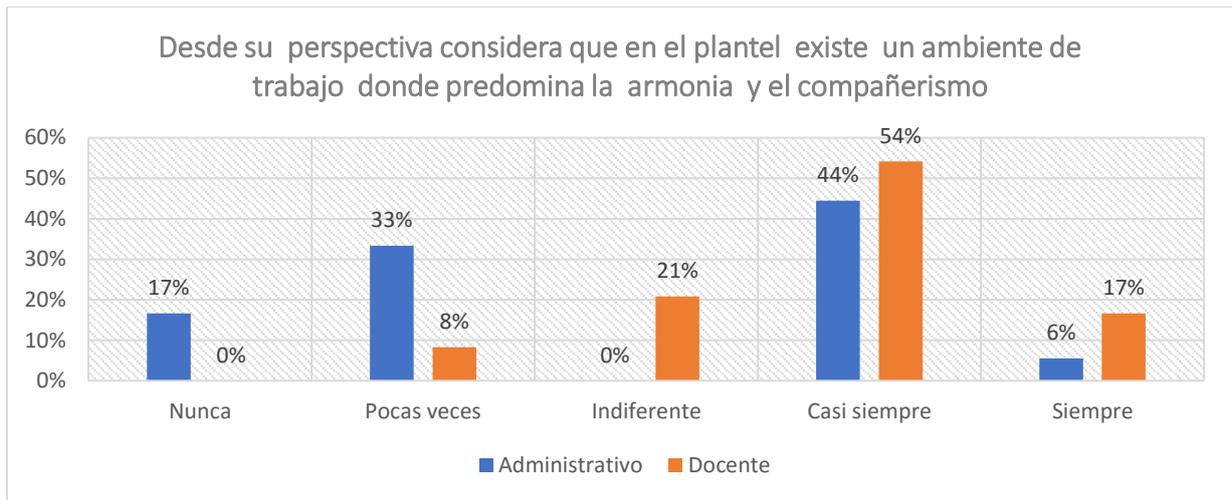
Nota. En base a las respuestas del ítem 5 de personal en esta gráfica proyectada en porcentaje, se muestran las opiniones únicamente de los administrativos, según el departamento al que corresponden.

Las dos graficas anteriores muestran la motivación de los superiores inyectan al personal administrativo y al personal docente cuando cumplen los objetivos, es evidente que el personal docente se siente en lo general motivado por los superiores a diferencia del contraste que proyectan los administrativos; sin embargo al observar más de cerca el sentir de los administrativos se puede analizar la gráfica 5-A, que el 51% del personal administrativo pocas veces o nunca se siente motivado por sus superiores cuando cumple con las metas y donde se distingue más esta dolencia es en el departamento de servicios escolares.

Gráfica 23

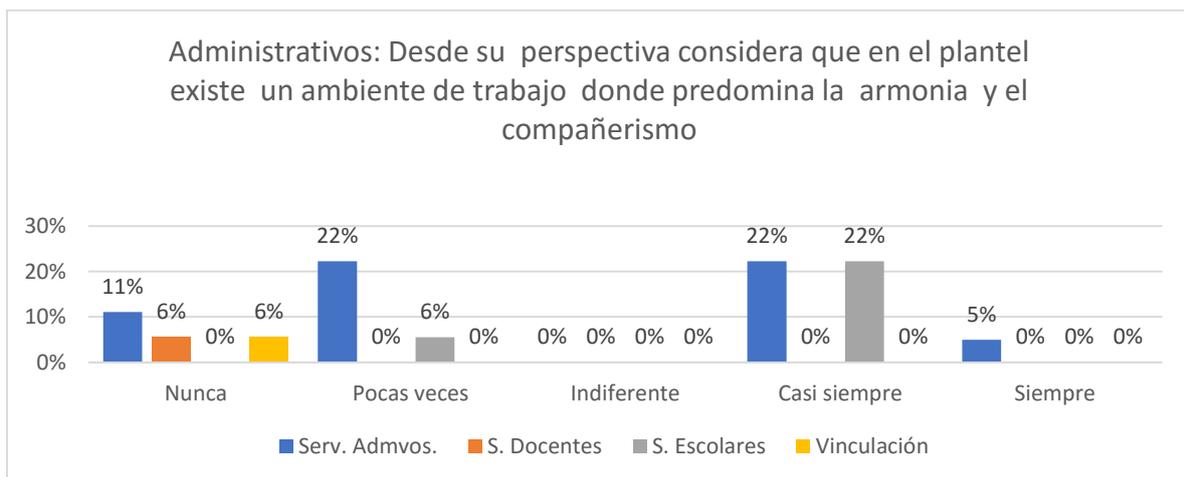
Ítem 11 de Personal, del formulario de personal docente y administrativo

En las siguientes dos gráficas se observa la respuesta de los docentes y los administrativos al ítem 11 del formulario de personal, ¿Desde su perspectiva considera que en el plantel existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?, la mayoría de los dos grupos contestaron que casi siempre existe armonía en el trabajo y compañerismo; sin embargo, si se analiza a fondo la respuesta como se proyecta en la gráfica 11-A, ahondando en el grupo de administrativos, se puede distinguir que el equipo del departamento de servicios administrativos opina un 11% que nunca, 22% pocas veces, 22% casi siempre y un 5% siempre; esta observación se considera para las alternativas de mejora.



Gráfica 24

Ítem 11-A de Personal

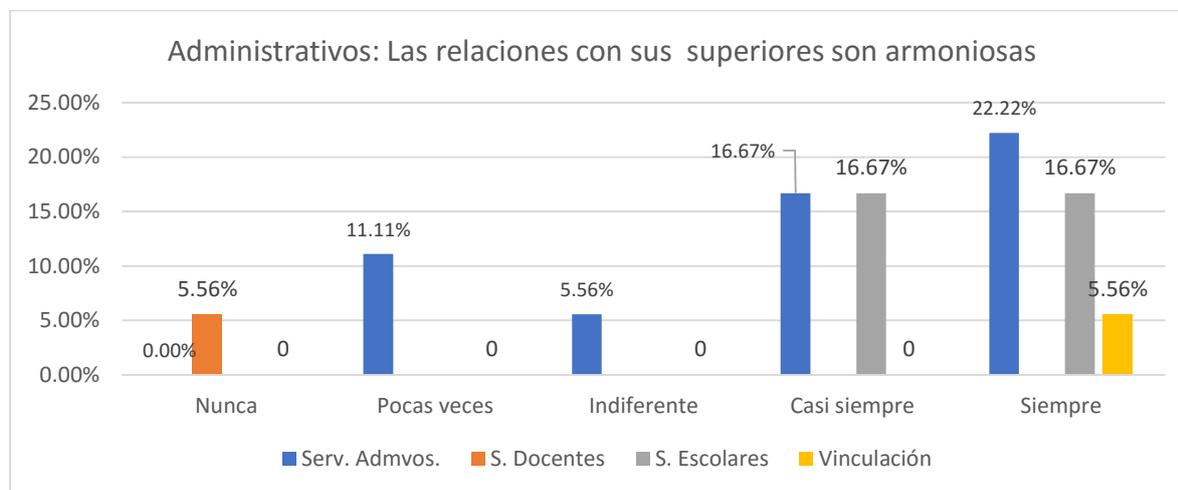


Gráfica 25

Ítem 12-A de Personal

En la gráfica 25 se analiza el ítem 12 donde se pide opinar acerca de la armonía que predomina en el ambiente de trabajo, se concluye que los docentes perciben en lo general un armonioso ambiente de trabajo; pero de nuevo encontramos una oposición del resultado en el personal administrativo emparejado con un 50% que no consideran que se vive una armonía en el ambiente de trabajo y otro 50% que si lo considera, al analizar más de cerca los datos, concluimos que donde consideran que el ambiente de trabajo no es armónico y existe pocas veces o no existe el compañerismo es en los departamentos de vinculación, en

el departamento de servicios administrativos que en lo general refleja una relación armoniosa con sus superiores y hace suponer que su principal problema lo encuentra con los compañeros y servicios docentes que según se refleja no tiene una relación armoniosa con sus superiores.



Gráfica 26

Ítem 15 de Personal, del formulario de personal docente y administrativo

En la siguiente gráfica No. 26 se puede deducir que la mayoría del personal en algún momento se ha visto beneficiado en un ascenso en el plantel, no se debe olvidar que en las escuelas públicas las oportunidades de trabajo se otorgan al ocupar un plaza ya sea permanentemente o por un tiempo definido (interinato), este último es un contrato finito el cual se ocupa por razón del permiso del dueño de la plaza vacante o definición del cauce de una plaza que ha quedado sin propietario permanente por renuncia, muerte o jubilación del trabajador del centro de trabajo; aunque desde la reforma educativa nace también en el personal docente la figura de docente idóneo el cual a través de un proceso público contienda por una plaza por tiempo definido; explicado lo anterior es comprensible que no todos alcancen ascensos laborales con miras a obtener la mejora salarial a menos de que algún compañero se jubile o muera para así poder contender en el escalafón por una mejor plaza.

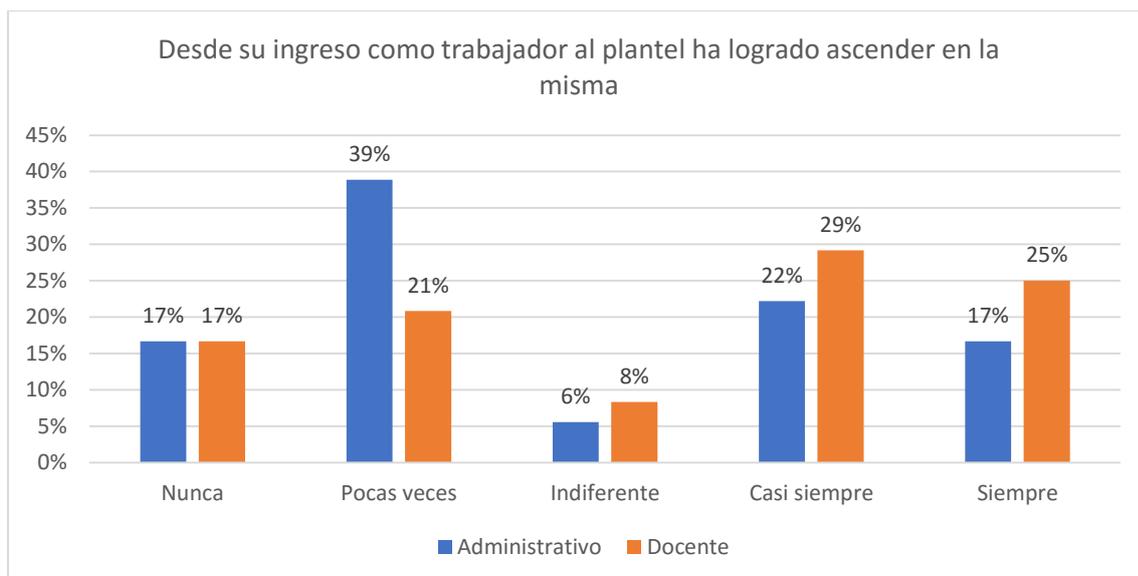


Tabla 16

Tabla de variable de valores, formulario de personal docente y administrativos

En la tabla 16 se representan los 13 ítems que se usaron en el formulario para diagnosticar la variable de valores aplicado para los elementos no directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

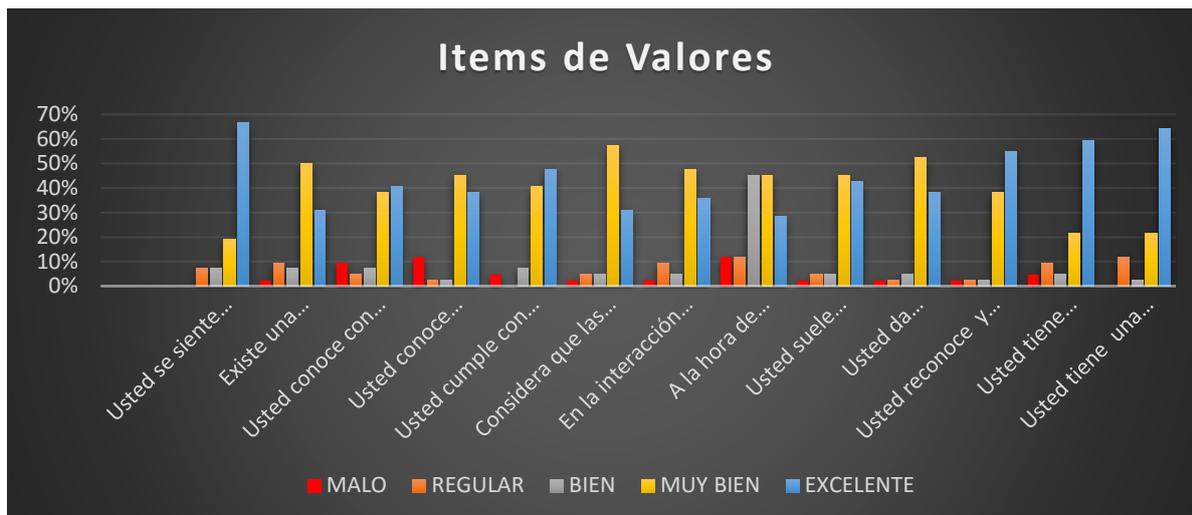
VALORES		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de este plantel	0%	7%	7%	19%	67%	187	Excelente
2	Existe una integración positiva del personal en el plantel	2%	10%	7%	50%	31%	167	Muy bien
3	Usted conoce con claridad la misión, visión, y objetivos del plantel	10%	5%	7%	38%	40%	166	Muy bien
4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno del plantel	12%	2%	2%	45%	38%	166	Muy bien

5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno del plantel	5%	0%	7%	40%	48%	179	Excelente
6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo (área u oficina)	2%	5%	5%	57%	31%	172	Excelente
7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia dignidad, responsabilidad y comprensión	2%	10%	5%	48%	36%	170	Excelente
8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial	12%	12%	45%	45%	29%	154	Muy bien
9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara concreta y oportuna	2%	5%	5%	45%	43%	177	Excelente
10	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares	2%	2%	5%	52%	38%	177	Excelente
11	Usted reconoce y valora los aportes de los demás	2%	2%	2%	38%	55%	185	Excelente
12	Usted tiene sentido de pertenencia por el plantel	5%	10%	5%	21%	60%	177	Excelente
13	Usted tiene una buena imagen del plantel y se siente agradecido con este	0%	12%	2%	21%	64%	184	Excelente

Gráfica 27

Ítems de Variable Valores, del formulario de personal docente y administrativo

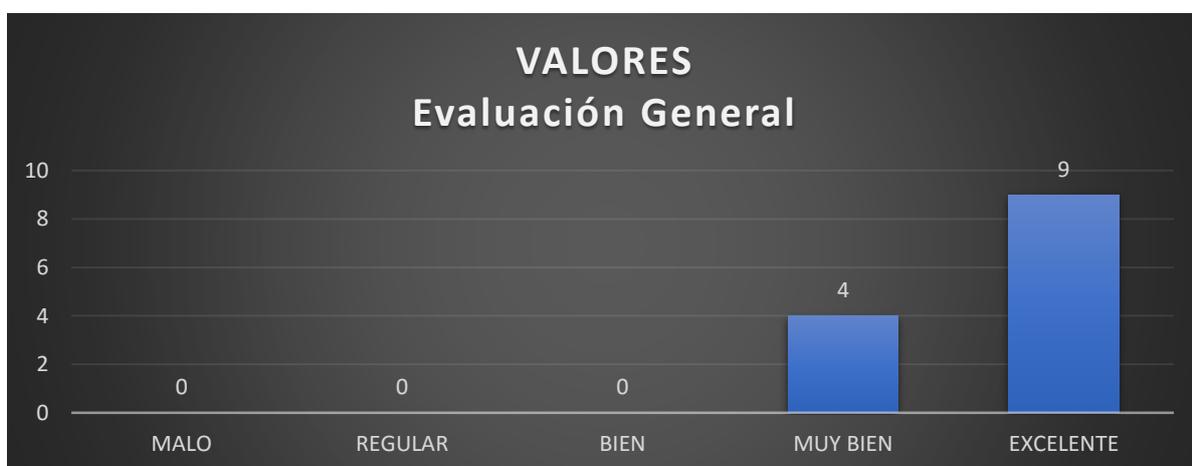
En la gráfica 27 se representan los 13 ítems representando el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 16, y representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 28

Evaluación general de Variable Valores, del formulario de personal docente y administrativo

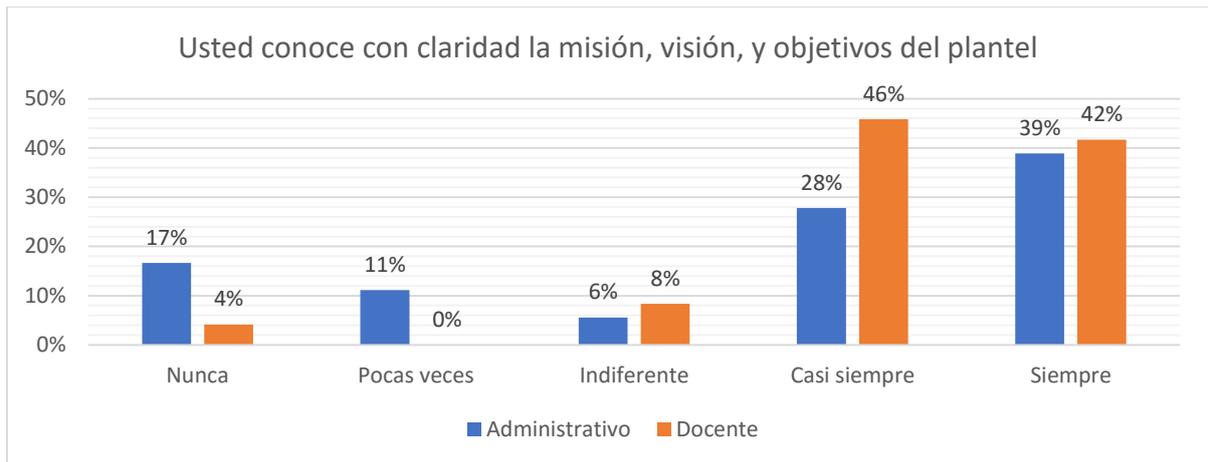
En la siguiente gráfica donde se proyectan los valores totales de todas las respuestas, se concluye en base a este valor numérico y cualitativo que la calificación de la variable de valores es excelente.



Gráfica 29

Ítem 3 de Valores, del formulario de personal docente y administrativo

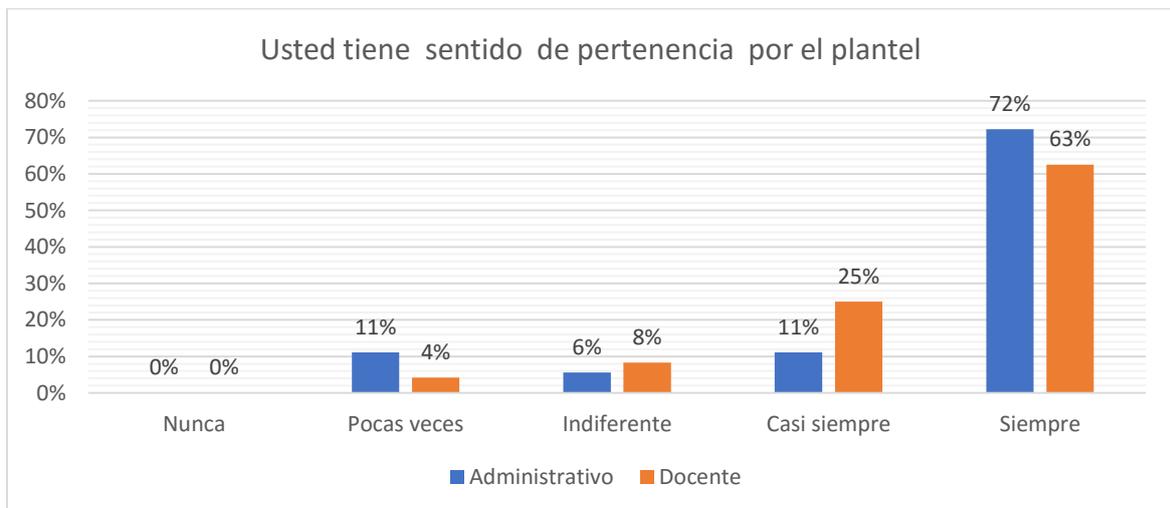
En la siguiente gráfica se observa que tanto los administrativos como los docentes conocen con claridad la misión, visión y objetivos del plantel.



Gráfica 30

Ítem 12 de Valores, del formulario de personal docente y administrativo

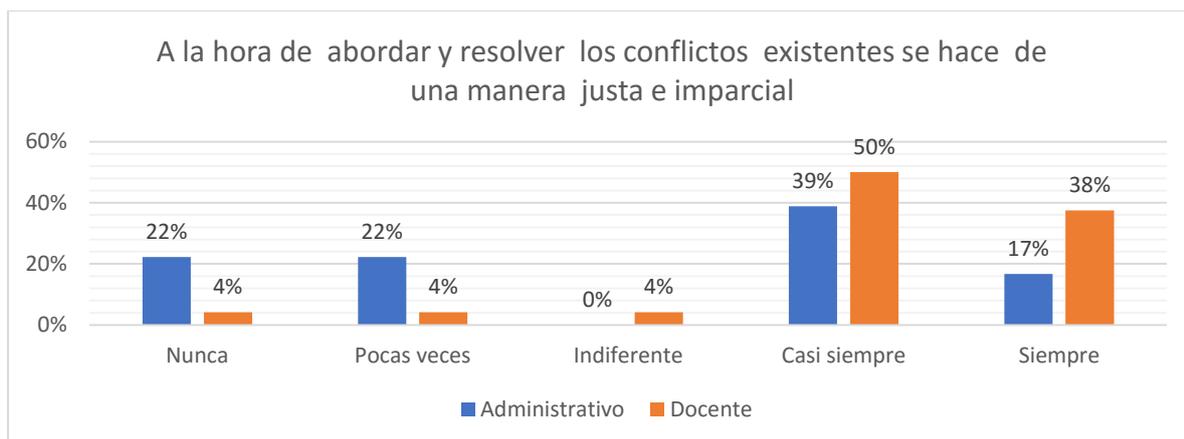
En la siguiente gráfica se observa que la gran mayoría del personal administrativo y docente considera que tiene sentido de pertenencia por el CETIS 148.



Gráfica 31

Ítem 8 de Valores, del formulario de personal docente y administrativo

En esta gráfica la mayoría del personal administrativo y docente considera que casi siempre o siempre se resuelven los conflictos existentes de manera justa e imparcial por parte de los directivos.



En general la calificación cualitativa de la variable Valores resulta en excelencia lo cual quiere decir que en su mayoría conocen los reglamentos internos de trabajo, la misión, visión y objetivos del plantel, existen sentido de pertenencia por el plantel y valores para la buena convivencia entre compañeros; sin embargo, en el ítem 8 representado en la gráfica 31 se logra apreciar que un 44% del personal administrativo siente que nunca o pocas veces se resuelven los conflictos imparcial y justamente. Observemos a través de la siguiente gráfica en qué departamento se proyecta mayormente esta sensación de injusticia.

Gráfica 32

Ítem 8-A de Valores, del formulario de personal docente y administrativo

La representación gráfica número 32 se observa de manera particular la opinión de únicamente el personal administrativo ante la pregunta ¿A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial? Y se resuelve la incógnita antes planteada, el 44% del personal administrativo de todos los departamentos externan que a la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de manera injusta y parcial, y el 56% que resulta ser la mayoría por un pequeño porcentaje del personal administrativo encuestado de los departamentos de servicios administrativo y servicios escolares sienten que si existe justicia e imparcialidad a la hora de resolver conflictos.

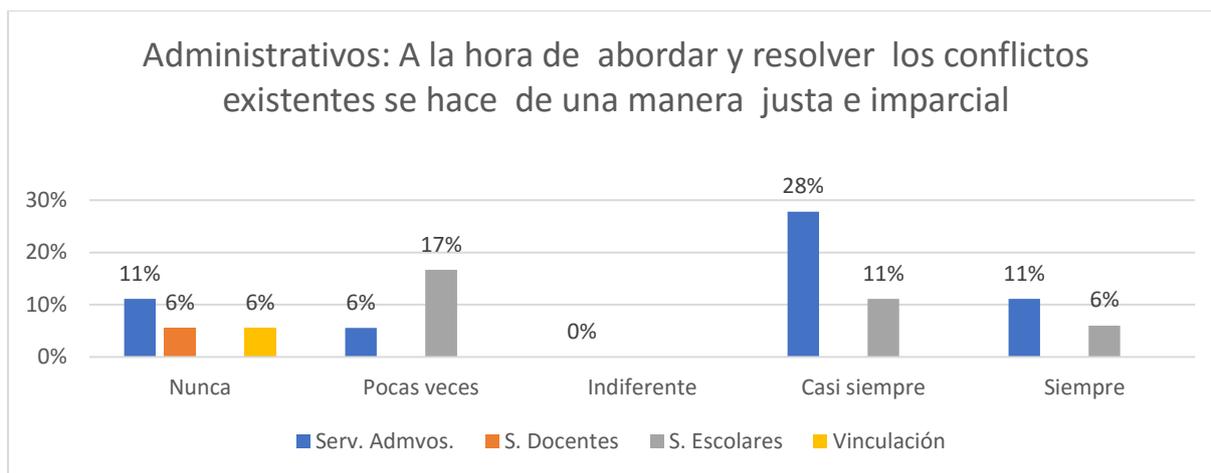


Tabla 17

Tabla De Variable De Habilidades, Formulario De Personal Docente Y Administrativos

En la tabla 17 se representan los 12 ítems que se usaron en el formulario para diagnosticar la variable de valores aplicado para los elementos no directivos.

Cada ítem proyecta el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje y su calificación final representada de manera cuantitativa y cualitativa.

HABILIDADES		OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACIÓN	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
REACTIVOS		MALO	REGULAR	BIEN	MUY BIEN	EXCELENTE		
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%		
1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer al plantel más competente	0%	7%	5%	36%	52%	182	Excelente
2	Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas	0%	2%	5%	36%	57%	188	Excelente
3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido	0%	5%	2%	43%	50%	184	Excelente
4	Se interesa por capacitarse desarrollarse y superarse	2%	5%	2%	38%	52%	182	Excelente

5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician al plantel	2%	14%	2%	38%	43%	170	Excelente
6	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica	0%	10%	10%	48%	33%	170	Excelente
7	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora	0%	29%	7%	29%	36%	156	Muy bien
8	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos experiencias y actitudes	0%	10%	2%	52%	36%	174	Excelente
9	Desde su cargo y actividades propias del puesto usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber y hacer	0%	2%	5%	48%	45%	183	Excelente
10	Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados	0%	2%	5%	57%	36%	179	Excelente
11	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes (alumnado) y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindándoles un servicio de calidad	2%	5%	2%	36%	55%	183	Excelente
12	Cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con la actividades propias de su área de trabajo	0%	7%	0%	43%	50%	183	Excelente

Gráfica 33

Ítems de Variable Habilidades, del formulario de personal docente y administrativo

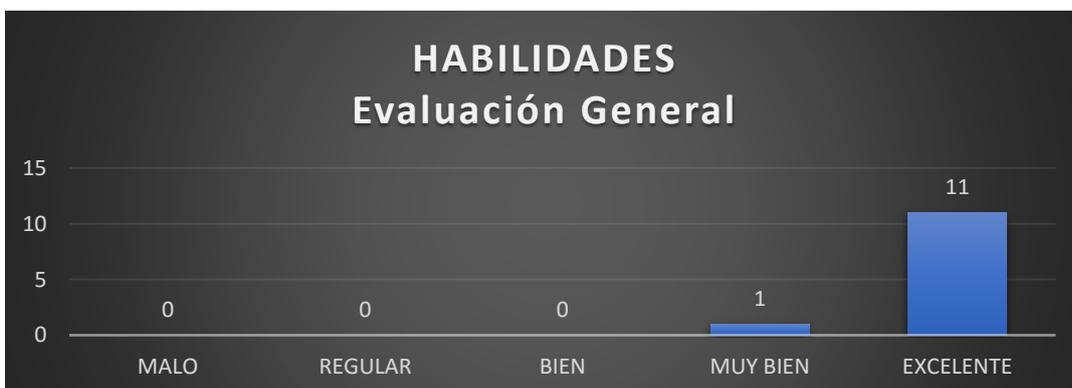
En la gráfica 33 se representan los 12 ítems representando el número de veces que se selección la opción de respuesta (nunca, pocas veces, indiferente, casi siempre o siempre) y se representa en porcentaje según los datos de la tabla 17, y representan una evaluación cualitativa con barras de color: malo color rojo, regular color anaranjado, bien color gris, muy bien color amarillo y excelente con color azul.



Gráfica 34

Evaluación general de Variable Habilidades, del formulario de personal docente y administrativo

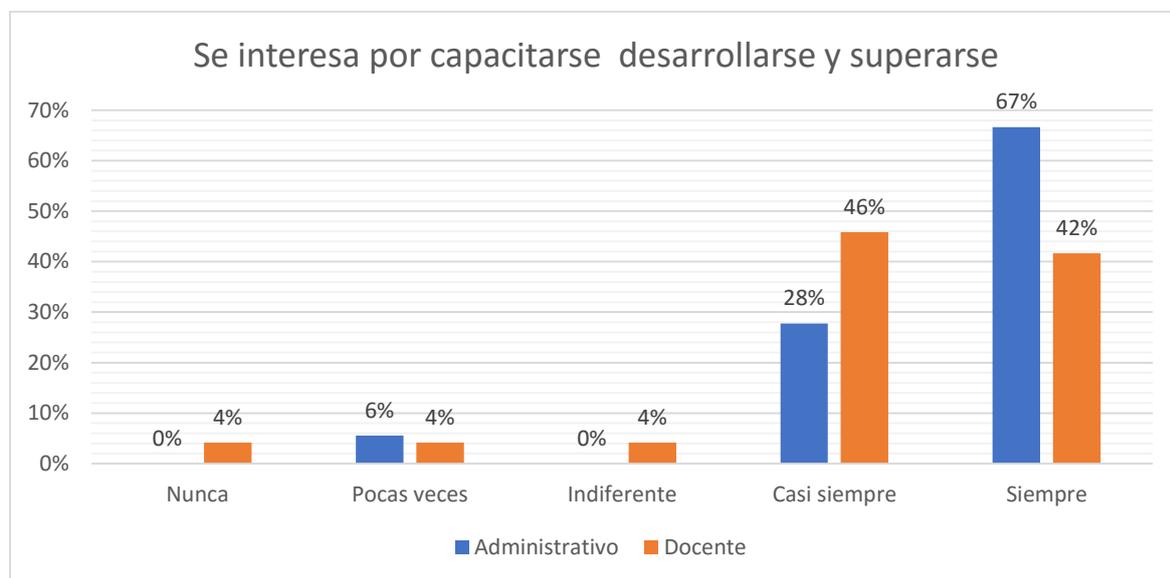
En lo general la variable Habilidades resulta con un resultado cualitativo de excelencia, eso quiere decir, que el personal se reconoce con habilidades y capacidades suficientes para aplicarlas a los procesos de la organización; ahora analicemos a continuación las gráficas de los ítems 4, 5 y 7 de esta variable, donde veremos si estas habilidades y creatividad propias se les permite aplicarlas a la organización, además del interés personal de seguir capacitándose.



Gráfica 35

Ítem 4 de Habilidades, del formulario de personal docente y administrativo

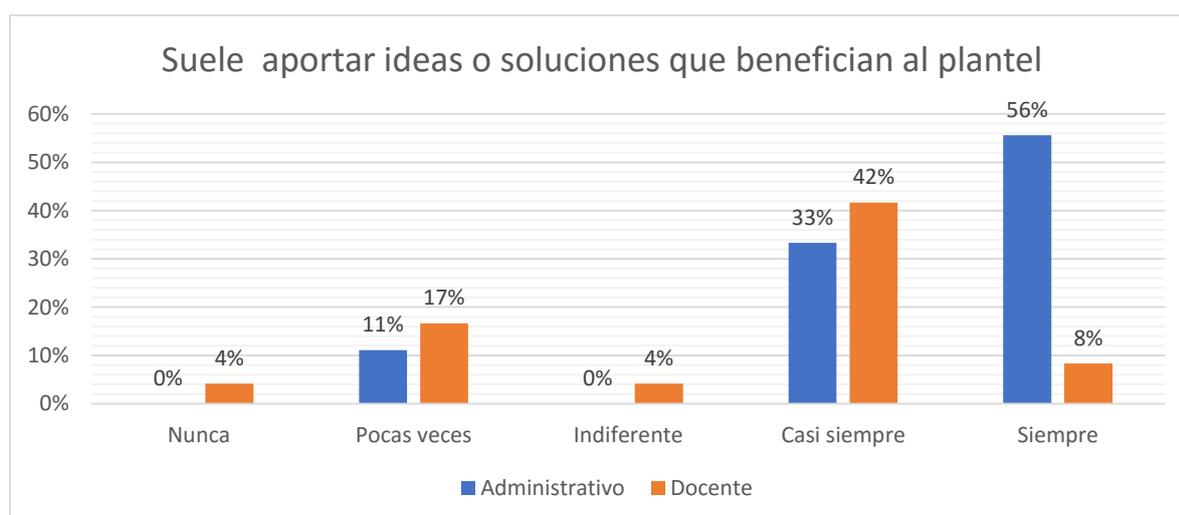
En la siguiente gráfica se proyectan los resultados al ítem 4 del formulario de habilidades, donde la gran mayoría responde que casi siempre o siempre se interesan en capacitarse, desarrollarse y superarse.



Gráfica 36

Ítem 5 de Habilidades, del formulario de personal docente y administrativo

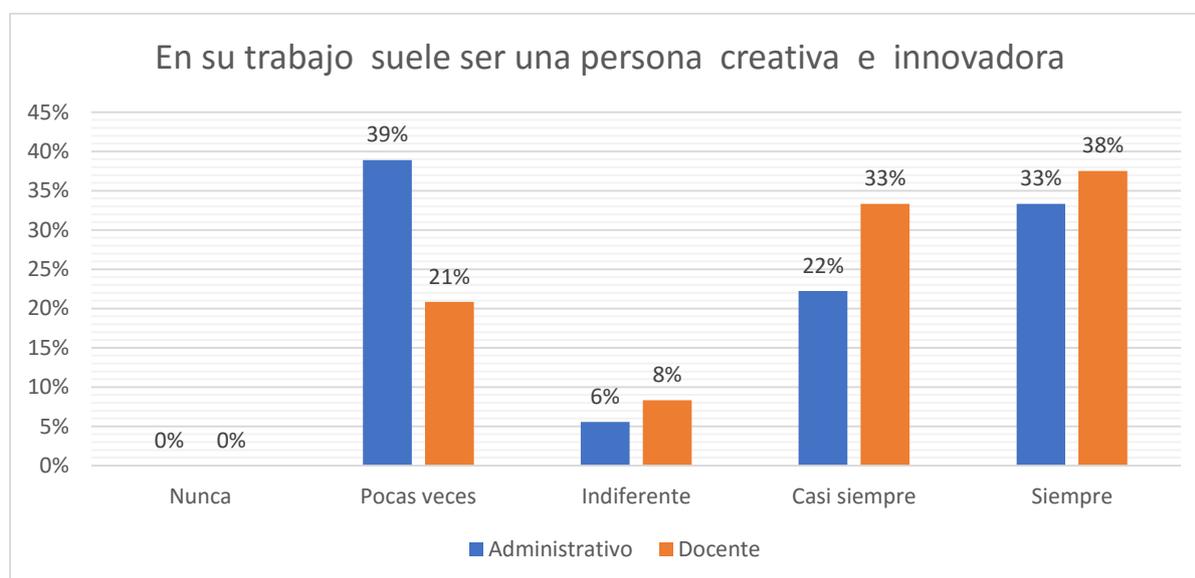
En la siguiente gráfica se proyectan los resultados al ítem 5 del formulario de habilidades, donde la gran mayoría responde que casi siempre o siempre suelen aportar ideas o soluciones que benefician al plantel.



Gráfica 37

Ítem 6 de Habilidades, del formulario de personal docente y administrativo

En la siguiente gráfica se proyectan los resultados al ítem 6 del formulario de habilidades, donde la mayoría de los docentes y administrativos responde que casi siempre o siempre suele ser una persona creativa e innovadora en su trabajo.



Claramente observamos a través de los gráficos 35,36 y 37, que tanto el personal docente y administrativo se involucran positivamente en la organización aportando ideas y habilidades propias; así como el interés por seguirse superando a través de la capacitación y desarrollo.

Ya se estudió a detalle cada variable, ahora veamos a través de una tabla el resultado general de cada una de ellas representado cualitativamente a través de la tabla 18.

Tabla 18*Tabla de calificaciones globales del CETIS 148*

VARIABLE	RESULTADO
<i>Estrategia (strategy)</i>	Excelente
<i>Sistemas (systems)</i>	Muy bien
<i>Estilo (style)</i>	Muy bien
<i>Estructura (structure)</i>	Muy bien
<i>Personal (staff)</i>	Muy bien
<i>Valores (shared values)</i>	Excelente
<i>Habilidades (skills)</i>	Excelente

Fuente: Elaborado por autora del proyecto.

“Los procesos, al igual que la tecnología y las personas, están en constante cambio, y por eso es necesario llevar a cabo una mejora continua de los mismos como herramienta para ser más competitivos; se puede ver la organización como un engranaje, donde si una pieza falla se resentirá en toda la organización”.

En función de lo observado y analizado de los datos que resultaron de la opinión de los formularios aplicados, tanto al personal directivo como al no directivo, se concluyó que en lo general todas las variables tienen una calificación cualitativa que oscila entre muy bien y excelente; pese a ese análisis concluido, cualquier organización tiene procesos y perspectivas de continua mejora o que se pueden mejorar.

A través de la ilustración 11 se relacionan las perspectivas del cuadro de mando integral que se elaboró para el plantel CETIS 148 con el registro de las observaciones pertinentes para su mejora relacionados con una flecha, y áreas que necesitan mejorar; estos puntos se detallaran más adelante a través de la creación de tablas de CMI en base al diagnóstico de cada variable, descrito anteriormente en este capítulo de resultados

Para la creación del CMI se basó en el modelo planteado por Barros da Silva Filho & Rodríguez González, 2004, visto en anteriormente.

Las perspectivas que se utilizaron y sus áreas de acción de mejora son:

- Procesos internos:
 1. Se requiere realizar estudios de trazabilidad, con la intención de rastrear todos los procesos desde la preinscripción de los alumnos hasta su egreso.

2. Evaluar periódicamente la imagen del plantel tanto al interior como al exterior.
 3. Evaluar la satisfacción de la comunidad escolar.
 4. Supervisar constantemente al personal.
 5. Motivar al personal para la realización de sus labores y constante formación y capacitación.
 6. si se está cumpliendo con la misión del plantel “Formar personas con conocimientos tecnológicos en las áreas industrial, comercial y de servicios, a través de la preparación de bachilleres y profesionales técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable del país.”
- Innovación y formación:
 1. Capacitar a todo el personal, que impactara positivamente en los procesos internos.
 - Finanzas:
 1. Reducción de gastos para invertir en programas de mejora y capacitación del personal, esto mejorará la organización y se estará cumpliendo con la misión del plantel.
 - Marco Legal: Las instituciones públicas están regidas por un marco legal muy amplio, aplicado a la elaboración de planes, proyectos, derechos y obligaciones del personal que labora y las nuevas normativas que adquieren peso en los derechos de la comunidad o usuarios del servicio educativo, por tal motivo:
 1. Se deberá estar capacitando constantemente al personal directivo y no directivo acerca de la normativa legal que les compete, haciendo hincapié en materia de derechos humanos y otras normativas que impactan directamente en los derechos y obligaciones de la comunidad.
 - Comunidad:
 1. Todas las mejoras continuas tendrán que estar enfocadas en otorgar servicios de calidad, que reflejarán la satisfacción del usuario.
 - Misión:
 1. El cumplimiento de la misión generara un mayor bienestar común de la comunidad.

Ilustración 11

Propuesta de Plan de Acción (CMI). Mapa Estratégico



Tabla 19

Tabla cuadro de mando integral de estrategia

El siguiente CMI proyecta la variable de Estrategia de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE ESTRATEGIA											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
FINANZAS	Reducción de gastos.	Reducción de gastos	Total de gastos anuales menos el 15%	Porcentaje	Semestral	0	30	>30	15-30	<30	Contralor
	PLAN DE ACCIÓN: Tomar como base el ejercicio anual inmediato anterior, para que sirva como análisis de cada uno de los gastos fijos, para en la medida de lo posible reducirlos, como los consumibles que se pueden suplir con el uso de la tecnología (como son el uso de memorias USB, envío de información interna y externa a través de las distintas plataformas de información), compra de insumos al mayoreo, buscando el proveedor que otorgue el mejor precio. En cuanto a los cursos de capacitación requeridos se sugiere que los docentes y personal capacitado y especializado en la materia se encargue de capacitar a los mismos compañeros, logrando así una reducción considerable de gastos. Al reducir los gastos invertidos en consumibles, se podrá invertir en mejoras a la estructura física del plantel, inversión en tecnología y capacitación de personal en caso de ser necesario.										
INNOVACIÓN, FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Gestionar recursos para programas de capacitación al personal	Capacitación del personal	Presupuesto 2022-2023	Porcentaje	Anual	0	20	>20	10-20	<20	Jefe de departamento de Administrativos
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el ciclo actual las necesidades de capacitación. Elaborar antes del término del año, el plan de capacitación para el siguiente año Elaborar la agenda de capacitación, fecha, lugar, costo 										
COMUNICACIÓN	Al crear la estrategia semestral de la Institución se explicarán las decisiones tomadas y el plan de implementación, con objetivos claros para todos los directivos e inspirando a los subordinados a alcanzar las metas deseadas y el camino que se seguirá, por medio de una comunicación interna por cada departamento.	Comunicación	No. De <u>estrategias</u> Total del personal	%	Semestral	0	90	>90	60-90	<60	Dirección, subdirección, jefes de departamento
	PLAN DE ACCIÓN: En relación con la perspectiva de formación y crecimiento de la variable de Estructura, se sugiere implementar métodos de comunicación de las estrategias establecidas las cuales tendrán que ser informadas al personal directamente involucrado en que se ejecute y permita llegar a la meta, la información incluirá la estrategia, el plan de acción, la meta, con un mensaje que inspire a los involucrados a alcanzar los objetivos claros y deseados. <ul style="list-style-type: none"> Antes de terminar el semestre, se creará la estrategia incluyendo a todos los miembros directivos: <ul style="list-style-type: none"> Los directivos se reunirán antes de que termine el semestre para idear la estrategia que se llevará a cabo para el siguiente ciclo semestral, la reunión será una lluvia de ideas donde cada jefe de departamento expondrá los objetivos deseados por su departamento para el siguiente ciclo escolar, al exponer cada idea el director y subdirector analizarán lo expuesto y tendrá como apoyo el previo diagnóstico organizacional para crear objetivos claros para todos los reunidos y que conlleven a una meta en común. Los jefes de departamento realizarán una reunión antes de que se termine el semestre con los jefes de oficina, en la cual se detallará la estrategia y la meta a conseguir, el objetivo de esta reunión es internalizar la comunicación de manera verbal con los responsables de ejecutar la estrategia y así exista una retroalimentación que permita entender que necesitan los subordinados para llevar a cabo el plan de trabajo y crear buenos resultados. La comunicación es sumamente importante y para ello se utilizarán medios formales para que quede evidencia de la necesidad de reunirse y la hora y día señalados; por medio de oficio que se notificará a sus correos electrónicos, se utilizará también la herramienta de calendario de Gmail que servirá como recordatorio de la cita. 										
COMUNIDAD	Evaluar mediante diagnóstico la imagen que tienen los	Mejora de la imagen del plantel	No. De alumnos+ exalumnos + egresados +	Malo, regular, bueno, muy	Anual	--	Excelente	Excelente, Muy bueno	Bueno	Regular, Malo	Jefe de departamento de planeación y evaluación

	alumnos, egresados, padres de familia y personal		padres de familia+ personal 5	bueno, excelente						
PLAN DE ACCIÓN: Anualmente se aplicara una encuesta por medio de Google form, con el objetivo de conocer el rechazo o aceptación de la comunidad escolar activa y los egresados, esto arrojará un análisis de la situación del plantel interna y externa reflejando la eficiencia y las debilidades que se perciben con los usuarios de los servicios educativos de la institución, al arrojar los resultados cuantitativos se resolverá convertirlos a resultados cualitativos usando la escala de Likert, los cuales se podrán ubicar en parámetro de medición entre malo, regular, bueno, muy bueno y excelente. Herramientas de diagnóstico: Valoración a través de quejas Número de quejas / total de alumnos Encuesta semestral Casos resueltos /total de casos										

Tabla 20

Tabla cuadro de mando integral de sistemas

El siguiente CMI proyecta la variable de Sistemas de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE SISTEMAS											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
PROCESOS INTERNOS	Realizar estudios de trazabilidad	Estudio de trazabilidad	$\frac{\text{Numero de procesos efectuados desde que inicia el alumno hasta que egresa}}{\text{Numero de procesos desde que inicia el alumno hasta que egresa}}$	%	Semestral	0	95	>95	80-95	<80	Jefe de servicios escolares y subdirección académica
	PLAN DE ACCIÓN: Tomar como base el número de alumnos inscritos en el plantel en el primer semestre, generar base de datos de alumnos aprobados, reprobados por cada unidad del primer semestre; también se tendrá que tomar anotaciones de las problemáticas conducto-económicas de cada alumno, información que será recabada del programa de tutorías, recursos financieros y la oficina de orientación educativa, se llegará a un resultado al término de semestre concluyendo con los resultados de alumnos que se inscriben al segundo semestre, tercer semestre, cuarto semestre, en quinto semestre además de lo anterior, se añadirá a la base de datos con ayuda del departamento de vinculación ¿cuántos alumnos están haciendo su servicio social y cuantos de ellos ya lo concluyeron?, en sexto semestre además de lo anterior ya señalado con la ayuda del programa de tutorías y de orientación educativa se añadirá ¿Cuántos alumnos se preinscribieron a la universidad, cuantos no y la razón? Ya egresados los alumnos se les hará un seguimiento por parte del departamento de vinculación con el objetivo de conocer cuál ha sido el destino o las decisiones tomadas por la generación egresada, en cada una de las etapas se tomarán datos y observaciones para conocer e identificar cuáles son las áreas de fortaleza y debilidad del plantel para lograr el objetivo de un plantel que es obtener el mayor número de egresados con mayores áreas de oportunidad y que ellos logren mejorar su vida.										

Tabla 21

Tabla cuadro de mando integral de estructura

El siguiente CMI proyecta la variable de Estructura de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE ESTRUCTURA											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
INNOVACIÓN, FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Dar a conocer al personal la estructura organizacional y el marco legal sobre el que se sustenta el plantel, buscando definir claramente derechos, obligaciones, jerarquías y actividades correspondientes a cada área y persona para evitar que algún área se sobresature con actividades que no le corresponden.	Estructura y marco legal	Numero de leyes y manuales en los que se sustenta el <u>plantel</u> Total de trabajadores del plantel	%	Anual	0	90	>90	60-90	<60	Jefe de servicios administrativos
	PLAN DE ACCIÓN: Se convocarán reuniones informativas presenciales o virtuales con la finalidad de informar: <ul style="list-style-type: none"> - Manuales de organización - Estructura del plantel - Leyes y reglamentos necesarios para el sostén y buen funcionamiento del plantel - Dar a conocer los deberes, responsabilidades y actividades que le corresponden a cada quien - Dar a conocer las líneas claras de autoridad y responsabilidad - Asociación de cargos y deberes 										
PROCESOS INTERNOS	Supervisar que la ejecución de las estrategias implementadas esté conduciendo a las metas esperadas y que se realicen las tareas correcta y justamente.	Supervisión	Numero de metas <u>alcanzadas</u> Total de metas planeadas	%	Semestral	0	85	>85	70-85	<70	Mando directivo
	PLAN DE ACCIÓN: Semestralmente el jefe de departamento de cada área se reunirá con sus subordinados para analizar las metas alcanzadas y considerar las metas no alcanzadas como un punto a desarrollar, para entender por qué no se consiguieron y trabajar como áreas de oportunidad para el siguiente semestre.										

Tabla 22

Tabla cuadro de mando integral de personal

El siguiente CMI proyecta la variable de Personal de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE PERSONAL											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
INNOVACIÓN, FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacitar al personal administrativo.	Capacitación personal administrativo	$\frac{\text{Numero de capacitaciones}}{\text{Total de personal administrativo}}$	%	Semestral	0	80	>80	65-80	<65	Jefe de servicios administrativos, jefe de vinculación
	<p>PLAN DE ACCIÓN: Cada semestre se estará capacitando al personal administrativo con cursos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de tecnologías de la información para hacer más eficiente su trabajo técnico y operativo - Tema de ética y valores - Actualización en temas legales como son los derechos de los niñas, niños y adolescentes, derechos humanos, para evitar que como servidores públicos cometan una violación a los derechos por desconocimiento. - Relaciones interpersonales - Redacción y ortografía - Oratoria <p>Para evitar un gasto extra en este rubro se sugiere que docentes expertos en la materia puedan impartir dichos cursos.</p>										
	Capacitar al personal y docente, con programas de tecnología, administración	Capacitación personal docente	$\frac{\text{Numero de capacitaciones}}{\text{Total de personal administrativo}}$	%	Semestral	0	80	>80	65-80	<65	Jefe de servicios administrativos, jefe de vinculación
<p>PLAN DE ACCIÓN: Cada semestre se estará capacitando a los docentes en temas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dado que la mayoría de los docentes que imparten clase no tienen formación pedagógica, recibirán semestralmente herramientas específicas que los ayuden a impartir sus clases aplicando eficazmente el modelo educativo, estructurar correctamente sus planes y programas de estudio, identificar las orientaciones didácticas y convertirse en un profesor modelo de asertividad. - Actualización en temas de la especialidad que imparte: Administración, Administración de recursos humanos, soporte y mantenimiento de equipo de cómputo, logística. - Programas de tecnologías de la información para hacer más eficiente su trabajo técnico y operativo - Tema de ética y valores - Actualización en temas legales como son los derechos de los niñas, niños y adolescentes, derechos humanos, para evitar que como servidores públicos cometan una violación a los derechos por desconocimiento. - Redacción y ortografía - Oratoria <p>Para evitar un gasto extra en este rubro se sugiere que docentes expertos en la materia puedan impartir dichos cursos y así entre el mismo personal docente se retroalimente con sus conocimientos, en caso de no contar con los requisitos que el jefe de vinculación solicite un ponente especializado en la materia para cubrir la capacitación solicitada.</p>											
Mando directivo	Motivación de todo el personal	Motivación	$\frac{\text{No. De eventos}}{\text{Total del personal del plantel}}$	%	Anualmente	0	100	100	80-100	<80	Mando directivo
	<p>PLAN DE ACCIÓN: Es bien sabido que la motivación en el trabajo es sumamente importante para lograr objetivos esperados y la integración en una organización; es por ello que se realizarán actividades para lograr identidad con el plantel, motivación e integración entre la plantilla del personal que son los actores de la ejecución de las estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada oficina se encargará de recordar los cumpleaños de sus subordinados y en la medida de lo posible se le dará el permiso para que salgan a desayunar y festejar al cumpleaños. - El director otorgará anualmente un reconocimiento por el desempeño y compromiso de los empleados que hayan sobrepasado en su trabajo. - El director otorgará un reconocimiento a las oficinas que hayan alcanzado las metas planeadas. <p>En el momento en que exista la posibilidad de subir de nivel de categoría de la plaza que ostenta, los reconocimientos serán tomados en cuenta con un valor para su evaluación</p> <p>Existen plazas con movimiento 10 (definitivo) y otras que son interinas, en cuanto a aquellas plazas que son interinas tienden a tener movimientos de personal; es por ello, que se busca que por medio de estas acciones se disminuya la rotación de personal.</p>										
PROCESOS INTERNOS	Supervisar que la ejecución de las estrategias implementadas esté conduciendo a las metas esperadas y que se realicen las tareas correcta y justamente.	Supervisión	$\frac{\text{Numero de metas alcanzadas}}{\text{Total de metas planeadas}}$	%	Semestral	0	85	>85	70-85	<70	Mando directivo

	PLAN DE ACCIÓN: Semestralmente el jefe de departamento de cada área se reunirá con sus subordinados para analizar las metas alcanzadas y considerar las metas no alcanzadas como un punto a desarrollar, para entender por qué no se consiguieron y trabajar como áreas de oportunidad para el siguiente semestre.
--	--

Tabla 23

Tabla cuadro de mando integral de valores

El siguiente CMI proyecta la variable de Valores de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE VALORES											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
PROCESOS INTERNOS	Lograr resolver conflictos de manera justa e imparcial	Manejo de conflictos	$\frac{\text{Conflictos resueltos}}{\text{Total de conflictos}}$	%	Semestral	0	95	>95	80-95	<80	Director
	PLAN DE ACCIÓN: En el momento de que se presente un conflicto se seguirán los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el conflicto - Observar la carga individual de cada persona y el cumplimiento de sus objetivos - Identificar al responsable de la tarea en conflicto - Escuchar las partes implicadas; en este punto se deberá dejar que cada una de las partes se exprese de manera libre y oportuna por separado y posteriormente en una reunión con todas las partes implicadas; lo anterior ayudara al director tener mayor objetividad de lo sucedido llegando a los puntos de pros y contras que le servirán para tomar una decisión - Por último, tomar una decisión final, pensando siempre en mediar la situación y en la medida de lo posible en un ganar-ganar, otra decisión que puede tomar es pensar en si el equipo de trabajo es homogéneo y resulta factible mantenerlo así después del conflicto. 										

Tabla 24

Tabla cuadro de mando integral de habilidades

El siguiente CMI proyecta la variable de Habilidades de las 7 s (anteriormente analizada con gráficos y descripción de los problemas detectados), con sus respectivas perspectivas y planes de acción.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA VARIABLE HABILIDADES											
PERSPECTIVA	Objetivo	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Meta	Rangos de alerta			Responsable
INNOVACIÓN, FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Identificar al personal según sus conocimientos y habilidades	Habilidades	$\frac{\text{Total de personal con conocimientos y habilidades requeridas}}{\text{Total del personal}}$	%	Semestral	0	100	>95	80-95	<80	Jefe de Administrativos Jefe de recursos humanos
	PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el expediente de cada trabajador y clasificar sus conocimientos, capacitaciones y habilidades. - Analizar el requerimiento de conocimiento, habilidades, experiencias y actitudes de cada puesto. - Ubicar en cada puesto a la persona ideal para su desempeño y logro de metas. - El personal que este llevando a cabo actividades en un puesto y no cumpla con los requerimientos de él, se le capacitara en las insuficiencias de conocimientos. 										

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal del desarrollo organizacional es aumentar la eficacia tanto de la organización como todos los sus miembros a todos los niveles jerárquicos; si todos los miembros trabajan al unísono buscando un bien común como es la misión de la organización, entonces se efectuará un cambio positivo en el cual el personal trabajará en condiciones satisfactorias y de la comunidad.

Lo anterior se resalta porque se concluye que el CETIS 148 en la evaluación general se determina un resultado cuantitativo en todas las variables aplicadas (estructura, estilo, estructura, personal, valores, habilidades) que va de lo bueno a lo excelente; sin embargo, si vemos cada una de las variables a través de un microscopio, metafóricamente hablando, se puede observar que hay áreas que se tienen que mejorar.

Debilidades en el proceso del diagnóstico encontradas en el plantel CETIS 148 y Acciones orientadas a su mejoramiento.

Luego de implementar el cuestionario de la variable de estrategia que, si bien los procesos se gestan de buena manera, hay algunos que requieren de intervención.

La comunicación organizacional favorece la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto, es decir la comunicación es sumamente importante en una organización y en el resultado de la aplicación del cuestionario se identifica que falta implementar métodos de comunicación de las estrategias establecidas como se refiere en la gráfica No. 3, las cuales tendrán que ser informadas al personal directamente involucrado en quienes recaiga la responsabilidad de su ejecución y esto permita llegar a la meta, la información incluirá la estrategia, el plan de acción, la meta, con un mensaje que inspire a los involucrados a alcanzar los objetivos claros y deseados.

Plan de acción:

Antes de terminar el semestre, se creará la estrategia incluyendo a todos los miembros directivos:

- Los directivos se reunirán antes de que termine el semestre para idear la estrategia que se llevará a cabo para el siguiente ciclo semestral, la reunión será una lluvia de ideas donde cada jefe de departamento expondrá los objetivos deseados por su departamento para el siguiente ciclo escolar, al exponer cada idea el director y

subdirector analizarán lo expuesto y tendrá como apoyo el previo diagnóstico organizacional para crear objetivos claros para todos los reunidos y que conlleven a una meta en común.

- Los jefes de departamento realizarán una reunión antes de que se termine el semestre con los jefes de oficina, en la cual se detallará la estrategia y la meta a conseguir, el objetivo de esta reunión es internalizar la comunicación de manera verbal con los responsables de ejecutar la estrategia y así exista una retroalimentación que permita entender que necesitan los subordinados para llevar a cabo el plan de trabajo y crear buenos resultados.
- La comunicación es sumamente importante y para ello se utilizarán medios formales para que quede evidencia de la necesidad de reunirse y la hora y día señalados; por medio de oficio que se notificara a sus correos electrónicos institucionales, se utilizará también la herramienta de calendario de Gmail que servirá como recordatorio de la cita.

Se deberán reforzar las actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de mejorar la eficiencia y fortalecer las estrategias como se muestra en el gráfico 4, por ello el jefe de departamento de servicios administrativos gestionará recursos para programas de capacitación al personal, donde se llevará a cabo el siguiente plan de acción:

- Identificar el ciclo actual de las necesidades de capacitación para cada área (puede apoyarse con cuestionarios aplicados al personal y con la opinión de los jefes de cada área.
- Elaborar antes del término del año, el plan de capacitación para el siguiente año.
- Elaborar la agenda de capacitación, fecha, lugar, costo.

El diagnóstico tiene una importancia seria en la organización debido a que, gracias a este, se evalúa la situación de la institución como un sistema identificando su problemática y fortalezas como vía de progreso y mejora continua, esta observación se considera para las alternativas de mejora; por la falta de uso de esta herramienta como se identifica en el gráfico No. 5 es por ello que se evaluará mediante diagnóstico la imagen que tienen los alumnos, egresados, padres de familia y personal. Anualmente se aplicará una encuesta por medio de Google form, con el objetivo de conocer el rechazo o aceptación de la comunidad escolar activa y los egresados, esto arrojará un análisis de la situación del plantel interna y externa reflejando la eficiencia y las debilidades que se perciben con los usuarios de los servicios educativos de la institución, al arrojar los resultados cuantitativos se resolverá convertirlos a

resultados cualitativos usando la escala de Likert, los cuales se podrán ubicar en parámetro de medición entre malo, regular, bueno, muy bueno y excelente.

Herramientas de diagnóstico:

- Valoración a través de quejas.
- Número de quejas / total de alumnos.
- Encuesta semestral.
- Casos resueltos /total de casos.

Dado que algunas de los planes de acción tendrán que representar un gasto para la escuela se sugiere que el contralor reduzca gastos, y para ello deberá tomar como base el ejercicio anual inmediato anterior, para que sirva como análisis de cada uno de los gastos fijos, para en la medida de lo posible reducirlos, como los consumibles que se pueden suplir con el uso de la tecnología (como son el uso de memorias USB, envío de información interna y externa a través de las distintas plataformas de información), compra de insumos al mayoreo, buscando el proveedor que otorgue el mejor precio.

En lo que respecta a los cursos de capacitación requeridos se sugiere que los docentes y personal capacitado y especializado en la materia se encargue en la medida de lo posible, capacitar a los mismos compañeros, logrando así una reducción considerable de gastos.

Al reducir los gastos invertidos en consumibles, se podrá invertir en mejoras a la estructura física del plantel, inversión en tecnología y capacitación de personal en caso de ser necesario.

Se identifico en el cuestionario aplicado a directivos que el jefe de departamento de servicios escolares del turno matutino, quien tiene el mayor número de alumnos responde que es indiferente ante la pregunta de hacer estudios de trazabilidad y por otro lado el jefe del departamento de vinculación quien tiene la información a través de encuestas del seguimiento a los egresados contesta que nunca se realizan los estudios de trazabilidad (refiero a la gráfica No. 9). La trazabilidad identifica y determina el historial del servicio brindado por la organización, reconociendo la calidad de los procesos productivos desde que el prospecto de alumno presenta sus papeles para preinscribirse hasta que egresa de la institución educativa. Para poder conocer las fallas y fortalezas en el proceso, está observación se considera para las alternativas de mejora.

Es por ello, que se sugiere llevar a cabo el siguiente plan de acción por parte de los jefes servicios escolares y subdirección académica:

Tomar como base el número de alumnos inscritos en el plantel en el primer semestre, generar base de datos de alumnos aprobados, reprobados por cada unidad del primer semestre; también se tendrá que tomar anotaciones de las problemáticas conducto-

economicosociales de cada alumno, información que será recabada del programa de tutorías, recursos financieros y la oficina de orientación educativa, se llegara a un resultado al termino de semestre concluyendo con los resultados de alumnos que se inscriben al segundo semestre, tercer semestre, cuarto semestre, en quinto semestre además de lo anterior, se añadirá a la base de datos con ayuda del departamento de vinculación ¿cuántos alumnos están haciendo su servicio social y cuantos de ellos ya lo concluyeron?, en sexto semestre además de lo anterior ya señalado con la ayuda del programa de tutorías y de orientación educativa se añadirá ¿Cuántos alumnos se preinscribieron a la universidad, cuantos no y la razón? Ya egresados los alumnos se les hará un seguimiento por parte del departamento de vinculación con el objetivo de conocer cuál ha sido el destino o las decisiones tomadas por la generación egresada, en cada una de las etapas se tomarán datos y observaciones para conocer e identificar cuáles son las áreas de fortaleza y debilidad del plantel para lograr el objetivo de un plantel que es obtener el mayor número de egresados con mayores áreas de oportunidad y que ellos logren mejorar su vida.

Los objetivos del empoderamiento en una organización son: Innovar y mejorar la productividad, aumentar la satisfacción y la lealtad hacia la empresa, conseguir que los trabajadores sean más autónomos, y puedan responder y organizarse en momentos de incertidumbre. Delegar equitativamente el trabajo entre todos los roles del equipo; dentro de los resultados del cuestionario realizado a los directivos se observa que el tema de la promoción del empoderamiento es el tema que a nivel directivo se detectó con más debilidad (gráfica 14), por ello se sugiere el siguiente plan de acción:

- Analizar el expediente de cada trabajador y clasificar sus conocimientos, capacitaciones y habilidades.
- Analizar el requerimiento de conocimiento, habilidades, experiencias y actitudes de cada puesto.
- Ubicar en cada puesto a la persona ideal para su desempeño y logro de metas.
- Delegar responsabilidades al personal de apoyo según el puesto y actividades que realice.
- El personal que este llevando a cabo actividades en un puesto y no cumpla con los requerimientos de él, se le capacitara en las insuficiencias de conocimientos.

En una organización es importante que estén bien establecidas las actividades, responsabilidades y derechos que a cada quien le corresponden según el puesto que se desempeñe; en el plantel CETIS 148 con los resultados arrojados por parte del personal de apoyo (administrativo) se obtuvo que 48% de los encuestados siente que entre casi siempre y siempre desarrolla actividades que no le corresponden; para detallar más a fondo este

último resultado se analiza en la gráfica 18, el 67% de los empleados administrativos considera que entre casi siempre y siempre desempeñan actividades que no les corresponden, para evitar esta inconformidad por parte del personal que percibe esta situación, podría causar un problema en como desempeñan su trabajo, que la motivación laboral disminuya por una percepción de injusticia ante su carga laboral en comparación con otros compañeros; además si el personal administrativo considera que sus superiores no siempre estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos como se refleja en la gráfica 21 se sugiere el siguiente plan de acción:

El jefe de servicios administrativos dará a conocer al personal la estructura organizacional y el marco legal sobre el que se sustenta el plantel, buscando definir claramente derechos, obligaciones, jerarquías y actividades correspondientes a cada área y persona para evitar que algún área se sobrecargue con actividades que no le corresponden, para ello el mando directivo y supervisar que la ejecución de las estrategias implementadas esté conduciendo a las metas esperadas y que se realicen las tareas correcta y justamente.

Se convocará reuniones informativas presenciales o virtuales con la finalidad de informar:

- Manuales de organización
- Estructura del plantel
- Leyes y reglamentos necesarios para el sostén y buen funcionamiento del plantel
- Dar a conocer los deberes, responsabilidades y actividades que le corresponden a cada uno
- Dar a conocer las líneas claras de autoridad y responsabilidad
- Asociación de cargos y deberes
- Semestralmente el jefe de departamento de cada área se reunirá con sus subordinados para analizar las metas alcanzadas y considerar las metas no alcanzadas como un punto a desarrollar, para entender por qué no se consiguieron y trabajar como áreas de oportunidad para el siguiente semestre.

En el cuestionario aplicado al personal no directivo se realizó la pregunta ¿Desde su perspectiva considera que en el plantel existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?, la mayoría de los dos grupos (docentes y administrativos) contestaron que casi siempre existe armonía en el trabajo y compañerismo; sin embargo, si se analiza a fondo la respuesta como se proyecta en la gráfica 11-A, ahondando en el grupo de administrativos, se puede distinguir que el equipo del departamento de servicios administrativos opina un 11% que nunca, 22% pocas veces, 22% casi siempre y un 5% siempre.

En la gráfica 26 se puede deducir que la mayoría del personal en algún momento se ha visto beneficiado en un ascenso en el plantel, sin embargo en el caso del personal administrativo llegan a beneficiarse con un escalón en el mejoramiento de su plaza cuando un compañero de apoyo se jubila, renuncia o muere, esto puede llegar a caer en la desmotivación de ver muy lejos ese ansiado cambio en el nivel de su plaza; es por ello que se sugieren los siguientes planes de acción en lo que respecta a los dos anteriores puntos:

El jefe de administrativos y de vinculación buscaran que cada semestre se esté capacitando al personal administrativo con cursos de:

- Programas de tecnologías de la información para hacer más eficiente su trabajo técnico y operativo
- Tema de ética y valores
- Actualización en temas legales como son los derechos de los niñas, niños y adolescentes, derechos humanos, para evitar que como servidores públicos cometan una violación a los derechos por desconocimiento.
- Relaciones interpersonales
- Redacción y ortografía
- Oratoria

Nota. Para evitar un gasto extra en este rubro se sugiere que docentes expertos en la materia puedan impartir dichos cursos

Es bien sabido que la motivación en el trabajo es sumamente importante para lograr objetivos esperados y la integración en una organización; es por ello que se realizaran actividades para lograr identidad con el plantel, motivación e integración entre la plantilla del personal que son los actores de la ejecución de las estrategias.

- Cada oficina se encargará de recordar los cumpleaños de sus subordinados y en la medida de lo posible se le dará el permiso para que salgan a desayunar y festejar al cumpleaños.
- El director otorgara anualmente un reconocimiento por el desempeño y compromiso de los empleados que hayan sobresalido en su trabajo.
- El director otorgara un reconocimiento a las oficinas que hayan alcanzado las metas planeadas.
- Semestralmente el jefe de departamento de cada área se reunirá con sus subordinados para analizar las metas alcanzadas y considerar las metas no alcanzadas como un punto a desarrollar, para entender por qué no se consiguieron y trabajar como áreas de oportunidad para el siguiente semestre.

En el momento en que exista la posibilidad de subir de nivel de categoría de la plaza que ostenta, los reconocimientos serán tomados en cuenta con un valor para su evaluación

Existen plazas con movimiento 10 (definitivo) y otros que son interinas, en cuanto a aquellas plazas que son interinas tienden a tener movimientos de personal; es por ello, que se busca que por medio de estas acciones se disminuya la rotación de personal.

La solución para el manejo del conflicto recae en los cargos directivos, lo que conlleva a que ellos deben ser buenos líderes para tomar la solución óptima ante el conflicto presentado; un punto importante en el proceso de solución de conflicto es la comunicación que existe entre las partes.

En el ítem 8 representado en la gráfica 31 se logra apreciar que un 44% del personal administrativo siente que nunca o pocas veces se resuelven los conflictos imparcial y justamente.

Es por ello que el director Lograr resolver conflictos de manera justa e imparcial con el siguiente plan de acción:

En el momento de que se presente un conflicto se seguirán los siguientes pasos:

- Identificar el conflicto
- Observar la carga individual de cada persona y el cumplimiento de sus objetivos
- Identificar al responsable de la tarea en conflicto
- Escuchar las partes implicadas; en este punto se deberá dejar que cada una de las partes se exprese de manera libre y oportuna por separado y posteriormente en una reunión con todas las partes implicadas; lo anterior ayudara al director tener mayor objetividad de lo sucedido llegando a los puntos de pros y contras que le servirán para tomar una decisión

Por último, tomar una decisión final, pensando siempre en mediar la situación y en la medida de lo posible en un ganar-ganar, otra decisión que puede tomar es pensar en si el equipo de trabajo es homogéneo y resulta factible mantenerlo así después del conflicto.

En sí; el CETIS 148 es un plantel que ha ido desarrollándose pese a los retos socioeconómicos a los que se enfrenta, va bien encaminado y abordando las áreas de oportunidad identificadas y la sugerencia en los cambios observados, se conducirá a alcanzar una matrícula mayor y un mejor posicionamiento en el mercado porque la meta será ser cada vez mejor en los servicios enseñanza y calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Amaya, C. (29 de 04 de 2019). *El Sol de la Laguna*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de En Durango hay un rezago educativo grave: IDEA: <https://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/local/gomez-palacio/en-durango-hay-un-rezago-educativo-grave-idea-3431770.html>
- Amo Baraybar, F. (2010). El cuadro de mando integral <<Balanced Scorecard>>. ESIC.
- Arranz Ramonet, A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. México: IICE.
- Atlantic International University. (25 de Marzo de 2020). *AIU*. Obtenido de Fundamentos de Administración: <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%201.pdf>
- Barros da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 117-148.
- Becas Benito Juárez. (2020). *Becas Benito Juárez-Becas para el Bienestar*. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de Beca Benito Juárez: <https://becas-mexico.mx/becas/beca-benito-juarez/>
- Béjar Rivera, L. (2006). *Curso de Derecho Administrativo*. México: Oxford.
- Calderón Morales, H. (2004). *Derecho Administrativo Guatemalteco*. México: Porrúa.
- Canedo, F. (29 de 12 de 2019). *El Siglo de Torreón*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Se requiere recurso para tecnología, advierte secretario de Educación en Durango: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1657364.se-requiere-recurso-para-tecnologia-advierte-secretario-de-educacion-en-durango.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Naciones Unidas Cepal*. Obtenido de Panorama de la Gestión en América Latina y el Caribe : https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf
- Congreso de Durango. (08 de 12 de 2019). *Congreso de Durango*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Ley de Educación en Durango: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20EDUCACION.pdf>
- DGETI. (1999). *Manual de Organización del Centro del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios de 301 a 600 alumnos un nivel 5 tipo B*. México.
- EMS. (03 de 2020). *EMS*. Recuperado el 19 de 04 de 2020, de PLANEA: <http://planea.sep.gob.mx/ms/>
- F. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. México : Prentice Hall.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México: Porrúa.
- Galván Escobedo, J. (1980). *Tratado de Administración General*. D.F.: Ediciones Instituto Nacional de Administración Pública.
- García, A. K. (25 de Diciembre de 2018). *El Economista*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Educación en México: insuficiente, desigual y la calidad es difícil de medir: <https://www.economista.com.mx/politica/Educacion-en-Mexico-insuficiente-desigual-y-la-calidad-es-dificil-de-medir-20181225-0028.html>
- González Lara, A. L. (Enero de 2004). Tesis en opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales. *Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Hierro Forrado*. San Nicolás de la Garza, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

- González Pérez , R., & Careto Bernal, F. (01 de 01 de 2018). *Revista RedCA*. Recuperado el 11 de 03 de 2020, de La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM); una mirada desde los documentos oficiales y la perspectiva de los actores sociales: <https://revistaredca.uaemex.mx/index.php/revistaredca/article/view/10881/8819>
- Guízar Montúfar , R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo Medina, M., & Espinoza Medina, J. J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Ibarra, M. (2019). *Lifeder.com*. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de Historia de la Educación en México: Antecedentes y Evolución: <https://www.lifeder.com/historia-educacion-mexico/>
- INEE. (2010). *Evaluaciones*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Porcentaje de estudiantes en el último grado de educación media superior en cada nivel de logro educativo en los dominios evaluados por los EXCALE: <https://www.inee.edu.mx/evaluaciones/panorama-educativo-de-mexico-isen/re01c-5-3-estudiantes-ems-excale/>
- INEE. (2019). *INEE*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Manual técnico del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes PLANEA 2015.Educación media superior: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1E220.pdf>
- INEE. (18 de 04 de 2020). *Evaluaciones*. Obtenido de Una primera evaluación del aprendizaje: <https://www.inee.edu.mx/evaluaciones/panorama-educativo-de-mexico-isen/re01c-5-3-estudiantes-ems-excale/>
- INEGI. (15 de 03 de 2015). *Información por entidad*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Educación: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/dur/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=10>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El cuadro del mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lázaro Martínez , Á. (2014). Procedimientos y técnicas de diagnóstico en educación. *Orientación y Diagnóstico en Educación Universidad de Alcalá*, 110-113.
- López Tallón, A. (2010). El Manual Práctico de Supervivencia en la Administración Electronic@. creative commons.
- Lozoya Amaro , J. M. (2003). Diagnóstico Primera Etapa de la Planeación. En J. M. Lozoya Amaro, *Diagnóstico Primera Etapa de la Planeación* (pág. 5). Durango, México: Lozoya Amaro, Jesús Manuel.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Macias Narro, A. (2009). *La RIEMS, un fracaso anunciado*. Recuperado el 02 de 12 de 2021, de <http://www.odiseo.com.mx/2009/6-12/pdf/macias-riems.pdf>
- Medina, A. (09 de 05 de 2019). *Forbes México*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de 5 cambios que traerá consigo la nueva reforma educativa: <https://www.forbes.com.mx/5-cambios-que-traera-consigo-la-nueva-reforma-educativa/>
- Millan, A. (23 de Agosto de 2014). *PREZI*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de La Autoridad en los Procesos de Dirección: <https://prezi.com/jkwna0pl0lyk/la-autoridad-en-los-procesos-de-direccion/>

- Moreno Rodríguez, R. (1980). *La Administración Pública Federal en México*. México: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS.
- OCDE. (2018). *OCDE Mejores políticas para una vida mejor*. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de La educación superior debe intensificar sus esfuerzos para preparar a los estudiantes con vistas al futuro: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laeducacionsuperiordebeintensificarsusesfuerzosparaprepararalosestudiantesconvistasalfuturo.htm>
- OCDE. (10 de 09 de 2019). *OCDE Mejores políticas para una vida mejor*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laeducacionsuperiordebeintensificarsusesfuerzosparaprepararalosestudiantesconvistasalfuturo.htm>: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laeducacionsuperiordebeintensificarsusesfuerzosparaprepararalosestudiantesconvistasalfuturo.htm>
- OECD. (2018). *OECD Better Policies for better Lives*. Recuperado el 06 de Marzo de 2020, de The OECD and Latin America & the Caribbean: <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/iniciativas-sub-regionales/#>
- OECD. (03 de 12 de 2019a). *Twitter*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de OECD Education: <https://twitter.com/OECDeduSkills/status/1201821017326465030/photo/1>
- OECD. (2019 b). *Country Note*. Recuperado el 19 de 04 de 2020, de Programme for International student assessment (PISA) results from PISA 2018: https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_MEX.pdf
- Pacheco , J. (16 de Septiembre de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de Organización en Administración (Características y fundamentos básicos): <https://www.webyempresas.com/organizacion-en-administracion/>
- Palacios Robledo , K. T., & Parra Rentería, L. (16 de Agosto de 2019). *Scribd*. Obtenido de Max Weber y la Teoría de la Burocracia: <https://es.scribd.com/document/422081112/Teoria-de-La-Burocracia-de-Max-Weber>
- Pariante F. , J. L. (2010). *Academia*. (U. A. Yucatán, Ed.) Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones: https://www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones
- Pérez Cepeda, M. (01 de Febrero de 2020). *Zona económica*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Tipos de estrategias: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>
- Raffino, M. (19 de Noviembre de 2019b). *Concepto de*. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Raffino, M. E. (14 de Febrero de 2019a). *Concepto de*. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de Desarrollo Organizacional: <https://concepto.de/desarrollo-organizacional/>
- Raffino, M. E. (13 de Febrero de 2020). *Concepto de*. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de Control en Administración: <https://concepto.de/control-en-administracion/>
- Real Academia de la Lengua. (2019a). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de Estado: <https://dle.rae.es/?w=estado>
- Real Academia de la Lengua Española. (2019b). *Diccionario de la Real Academia*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Valor: <https://dle.rae.es/valor>
- Riquelme, M. (30 de Julio de 2017). *Web y Empresas*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Principios de la administración Taylor: <https://www.webyempresas.com/principios-de-la-administracion-taylor/>

- Riquelme, M. (30 de Octubre de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Historia de la administración (definición y evolución): <https://www.webyempresas.com/historia-de-la-administracion/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Santillana. (s.f.). *Cbtis 179*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de La Reforma Integral de Educación Media Superior: https://www.cbtis179.edu.mx/portal/docentes/descargas/reforma_integral_educacion_media_superior_riems.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (13 de 11 de 2015). *Historia de la Secretaría de Educación Pública*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Creación de la Secretaría de Educación Pública: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/historia-de-la-secretaria-de-educacion-publica-15650?state=published>
- SEMS. (2008). *Subsecretaría de educación media superior*. Recuperado de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Competencias-Genericas.pdf>. Recuperado el 30 de 03 de 2020, de Competencias genéricas que expresan el perfil del egresado de la educación media superior: <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Competencias-Genericas.pdf>
- SEMS. (14 de 10 de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Antecedentes: http://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es_mx/sems/antecedentes
- SEMS. (08 de 03 de 2017). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de SNB- Sistema Nacional de Bachillerato: http://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es/sems/sistema_nacional_bachillerato
- SEP (B). (2020). *Principales cifras de Sistema Educativo Nacional*. Obtenido de https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2019_2020_bolsillo.pdf
- SEP. (2021). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos Primeras Cifras*. D.F. México: Dirección General de Planeación y Programación.
- SEP. (s.f.). *SEP*. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de Normateca: http://www.normatecainterna.sep.gob.mx/es_mx/normateca/Leyes
- Toniut, H., Arrigada, M., del Valle Ricci, S., Dondero, M., Pacheco, X., & Quintana, A. (2017). La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 49-58.
- Torres Hernández, Z. (2014). Modelo 7s. En Z. Torres Hernández, *Teoría General de la Administración* (págs. 344-345). México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- UEMSTIS. (27 de 05 de 2016). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 09 de 03 de 2020, de Historia de la Educación Tecnológica en México: <http://uemstis.sep.gob.mx/index.php/quienes-somos/82-historia-dgeti>
- UEMSTIS. (31 de 05 de 2016). *UEMSTIS*. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de Bachillerato Tecnológico Escolarizado: <http://uemstis.sep.gob.mx/index.php/oferta-educativa-y-planteles/82-modalidad/83-bachillerato-tecnologico>
- UEMSTIS. (06 de 06 de 2016). *UEMSTIS*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de Manuales de la DGETI: <http://uemstis.sep.gob.mx/index.php/normateca/137-articulo-prueba>
- UEMSTIS. (21 de 05 de 2018). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 09 de 03 de 2020, de ¿Qué es la DGETI?: <http://uemstis.sep.gob.mx/index.php/quienes-somos/74-que-es-la-dgeti>
- UEMSTIS. (05 de 02 de 2020). *La DGETI hoy*. Recuperado el 18 de 04 de 2020, de Presentan en Durango Propuesta para la Revisión del Marco Curricular de Educación Media

Superior: <http://uemstis.sep.gob.mx/index.php/la-dgeti-hoy/657-marco-curricular-de-educacion-media-superior-exhortan-a-directores-a-realizar-aportaciones-para-fortalecer-el-nuevo-modelo-curricular-ciudad-de-mexico-en-la-ruta-para-hacer-realidad-el-acuerdo-educativo>

UN. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de 17 objetivos para transformar nuestro mundo:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

UN. (04 de 10 de 2016). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*.

Recuperado el 07 de 03 de 2020, de Educación de Calidad:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

UNESCO. (24-25 de 01 de 2017). *UNESCO Objetivos de Desarrollo Sustentable*.

Recuperado el 07 de 03 de 2020, de E2030: EDUCACIÓN Y HABILIDADES PARA EL SIGLO XXI:

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Reunion-Buenos-Aires-2017-E2030-ALC-ESP.pdf>

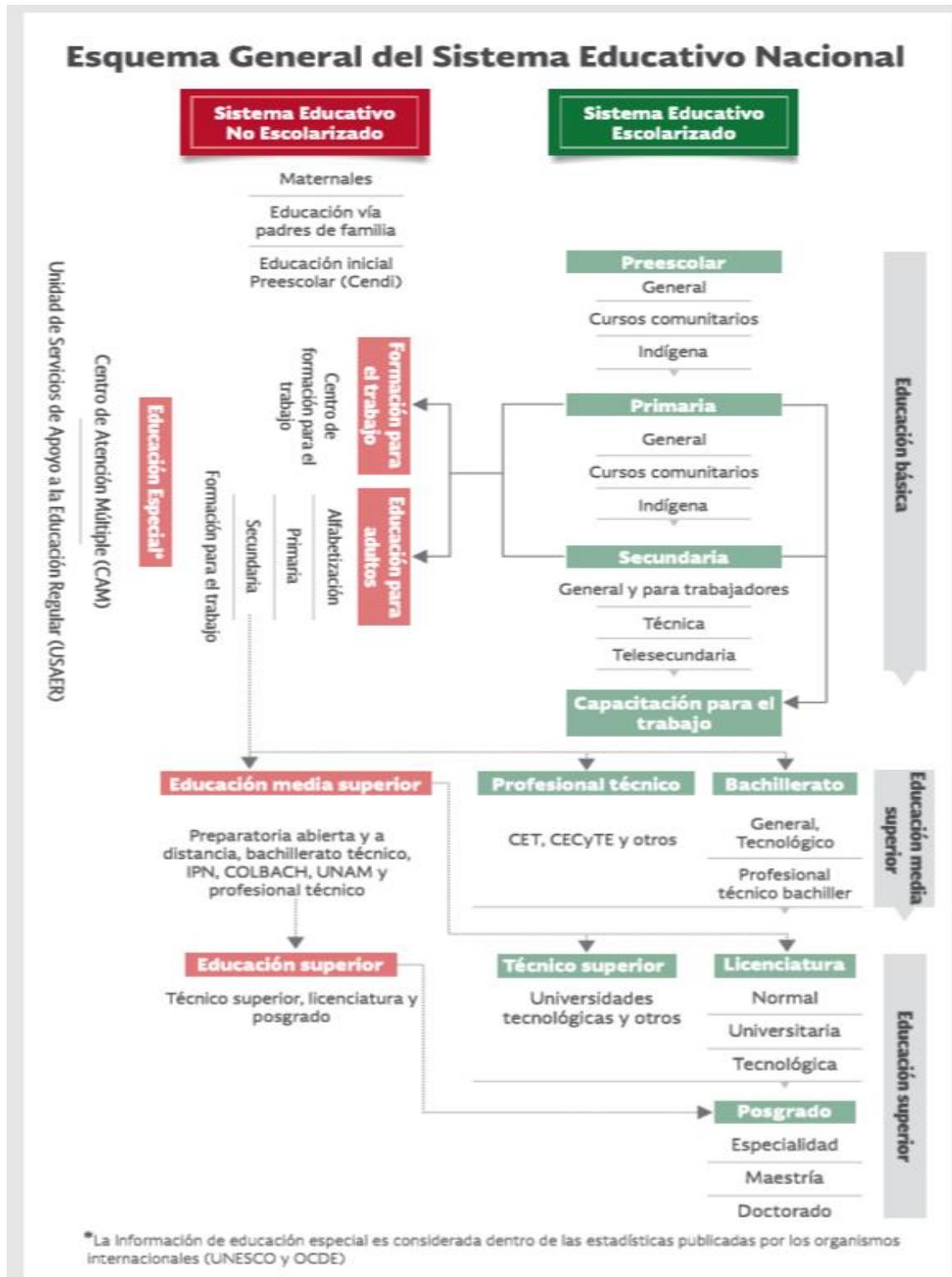
Villarroel, S. (2020). *Academia*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Tipos de intervenciones en el desarrollo organizacional:

https://www.academia.edu/37788321/TIPOS_DE_INTERVENCIONES_EN_EL_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL

ANEXOS

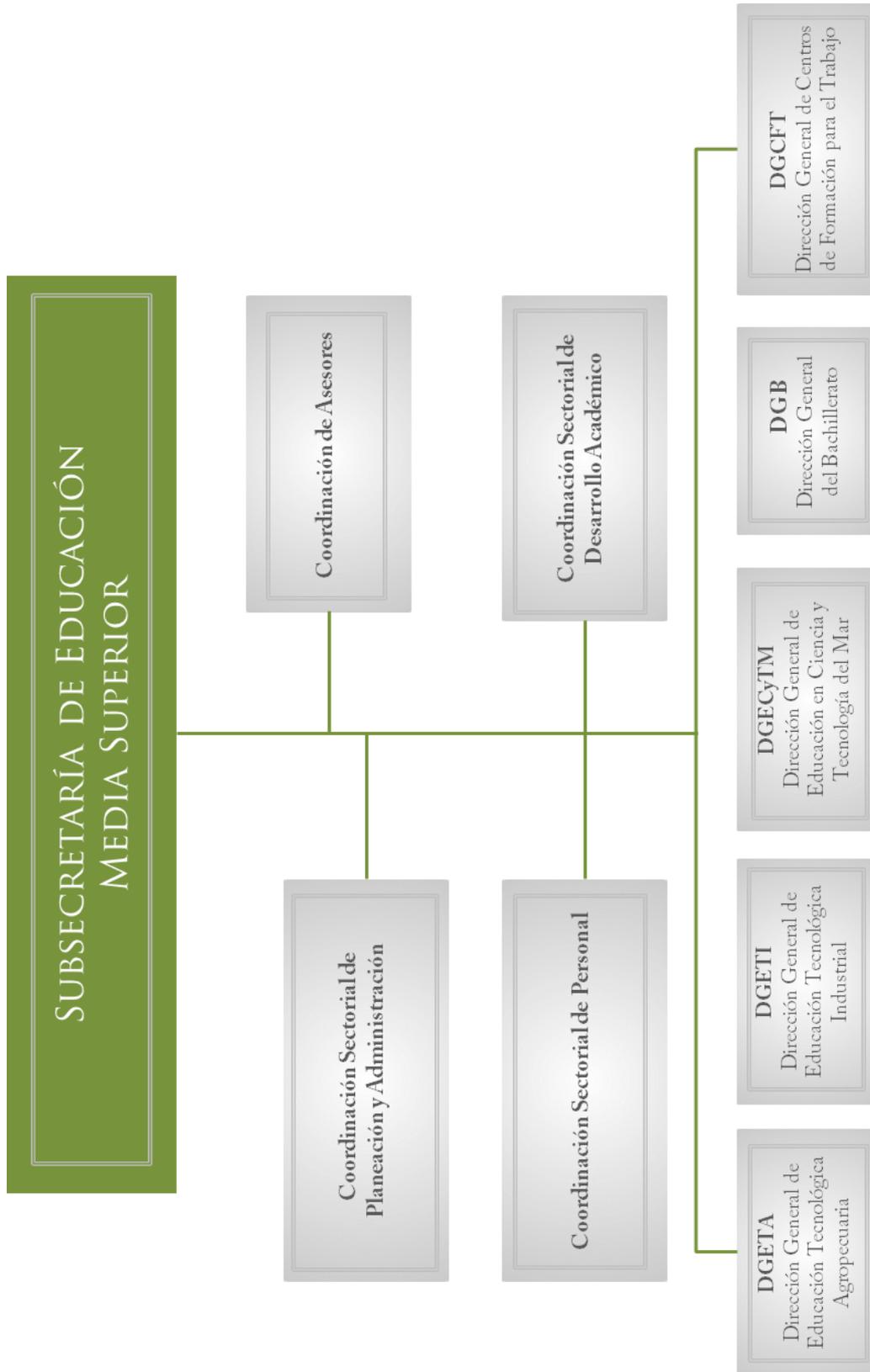
Anexos 1

Esquema General del Sistema Educativo Nacional



Anexos 2

Estructura Organizacional de la SEP

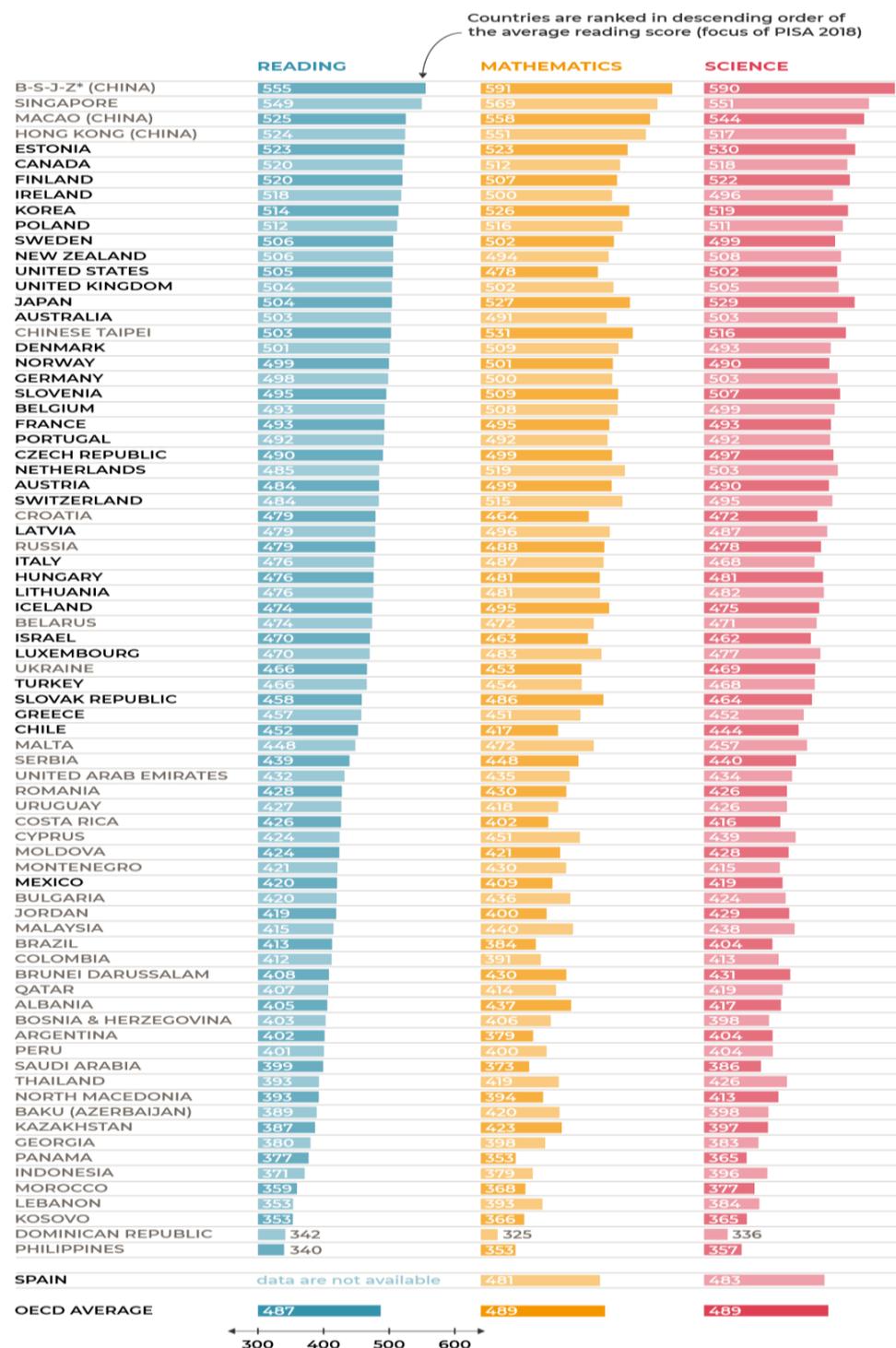


Anexos 3

Resultados de Prueba Pisa Internacional (OECD, 2019a)

PISA 2018 results

Snapshot of students' performance in reading, mathematics and science



Source: OECD, PISA 2018 Database || *B-S-J-Z refers to Beijing, Shanghai, Jiangsu and Zhejiang



Anexos 4

Subsistemas de educación media superior que conforman la población objetivo de PLANEA EMS 2017.

Tabla 1. Subsistemas de educación media superior que conforman la población objetivo de PLANEA EMS 2017			
Sostenimiento	Control administrativo	Instituciones	Modelo educativo
Federal	Centralizado (SEMS)	UEMSTIS (antes DGETI)	CETIS, CBTIS
		DGETAS	CBTA, CBTF
		DGECYTM	CETMAR, CETAC
		DGB	CEB, PREFECOS, Preparatoria federal "Lázaro Cárdenas"
	Descentralizados	CONALEP (CDMX y Oaxaca) CETI Guadalajara COBACH (CDMX)	Profesional técnico Bachiller Bachillerato tecnológico Bachillerato general
Estatal	Desconcentrados	INBA	Bachillerato general
		IPN	Bachillerato tecnológico
	Centralizados	TELEBACH, Telebachilleratos, comunitarios, Bachilleratos estatales	Bachillerato general
	Descentralizados	CECYTE	Bachillerato tecnológico
		COBACH CONALEP	Bachillerato general Profesional técnico o Profesional técnico Bachiller
Autónomos	Escuelas asociadas con las Universidades Públicas Autónomas	Bachillerato general y tecnológico	
Privados	Subsidiados	Organismos subsidiados por los estados, SEP y Asociaciones Civiles (PREECOS Y PREFECOS)	Bachillerato general y tecnológico
	No subsidiados	Bachilleratos particulares y centros de estudios tecnológicos particulares	Bachillerato general y tecnológico Bachilleratos incorporados

Fuente: INEE (2011). *La Educación Media Superior en México. INFORME 2010-2011.*

Anexos 5
Escuelas de DGETI, enlistadas de Mayor a Menor según su Puntuación en PLANEA en la materia de Comunicación.

Nombre de la Escuela	Nivel de Logro en Lengua y Comunicación					Nivel de Logro en Matemáticas				
	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados
	I	II	III	IV		I	II	III	IV	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	4	17	39	40	70	38	33	17	12/69	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	20	17	33	30	64	38	27	20	15/60	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	13	27	44	17	71	26	43	30	1/70	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	16	31	41	12	61	80	15	3	2/65	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	27	31	32	10	59	66	26	6	2/65	
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	44	38	13	6	16	88	6	0	6/16	
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	24	37	34	4	70	72	25	1	1/71	
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	38	32	28	3	69	68	25	4	3/68	

Anexos 6

Escuelas de DGETI, enlistadas de Mayor a Menor según su Puntuación en PLANEA en la materia de Matemáticas.

Nombre de la Escuela	Nivel de Logro en Lenguaje y Comunicación					Nivel de Logro en Matemática				
	(porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados	(porcentaje de alumnos)			Núm. Eval.	
	I	II	III	IV		I	II	III		IV
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	20	17	33	30	64	38	27	20	15	60
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	4	17	39	40	70	38	33	17	12	69
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	44	38	13	6	16	88	6	0	6	16
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 148	38	32	28	3	69	68	25	4	3	68
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 130	16	31	41	12	61	80	15	3	2	65
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	27	31	32	10	59	66	26	6	2	65
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 110	24	37	34	4	70	72	25	1	1	71
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 89	13	27	44	17	71	26	43	30	1	70

Anexos 7

Ubicación del CETIS 148

