



## DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN ESTUDIO DE CASO EN EDUCACIÓN BÁSICA

### DIAGNOSIS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT: A CASE STUDY IN BASIC EDUCATION

**Alejandro Uribe López<sup>1</sup>, Sergio Alejandro Arredondo  
Cortés<sup>2</sup>, Manuel Alejandro López Mayoral<sup>3</sup>.**

---

**Universidad Marista de Guadalajara<sup>1</sup>  
Universidad Pedagógica Nacional 145<sup>2</sup>  
Colegio Champagnat<sup>3</sup>**

---

**México**

Recibido el 23 de Octubre de 2018; Aceptado el 14 de Diciembre de 2018; Disponible en Internet el 01 de Marzo de 2019.

E-mail de Contacto: [alejandro.uribe.lopez@gmail.com](mailto:alejandro.uribe.lopez@gmail.com)  
© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)  
Vol. 4, N° 7 Pág. 9-22. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N  
Edificio AII C.P. 58030  
Ciudad Universitaria  
Morelia, Michoacán, México.  
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11  
Email: [rfcca@umich.mx](mailto:rfcca@umich.mx)  
Web: <http://rfcca.umich.mx>

**Resumen**

El presente es un estudio realizado en un colegio de educación básica cuyo fin fue generar un proceso de gestión educativa que deriva en una serie de estrategias organizacionales puntuales. La importancia de este ejemplo es que permite tener noción sobre cómo realizar un estudio de diagnóstico institucional por medio de la participación de los diversos autores del proceso educativo: padres, alumnos, docentes y directivos. El objetivo del proyecto fue diseñar un modelo de diagnóstico organizacional que permita desarrollar una planeación estratégica compartida por todos los actores de la institución educativa. El estudio está basado en la metodología mixta por medio de la estrategia secuencial transformadora. Así en la primera etapa, se establecieron los elementos cualitativos para desarrollar el Sistema de Gestión Educativo y a raíz de ellos se ponderaron. Posteriormente se desarrollaron estrategias a realizar en la institución y el desarrollo de un modelo de cuantificación de estrategias para definir la más adecuada para el contexto de la institución. Los resultados del estudio permitieron la participación colaborativa de toda la comunidad así como la integración de ésta para el posterior desarrollo de la planeación estratégica, ya que partió del principio de la integración y empoderamiento de todos los sujetos. Se volvió así en una experiencia innovadora que permitió mejorar elementos puntuales de una institución educativa e integrarlos en un proceso de planeación estratégica para la mejora sistemática y científica. El proceso ha favorecido la gestión de la institución y cumplió con los objetivos que, tanto la institución como el modelo educativo 2017 de la Secretaría de Educación Pública se plantean. En este sentido el modelo logra cumplir con ser situacional, buscar la calidad total y ser comunicacional. Así mismo favoreció la integración colaborativa de todos los actores para la asesoría en la toma de decisiones. Por ello se puede decir que se desarrolla una planeación estratégica que es capaz de mover a toda la comunidad educativa hacia el cumplimiento de su misión y para alcanzar su visión.

**Palabras Clave:** Gestión escolar, diagnóstico institucional, planeación estratégica, escuelas de calidad.

**Abstract**

The present is a study carried k12 school whose purpose was to generate a process of educational management that derives in a series of specific organizational strategies. The importance of this

example is that it allows to have a notion about how to carry out an institutional diagnostic study through the participation of the various authors of the educational process: parents, students, teachers and managers. The objective of the project was to design an organizational diagnostic model that allows to develop a strategic planning shared by all the actors of the educational institution. The study is based on the mixed research by means of the sequential transforming strategy. In the first stage, the qualitative elements were established to develop the Educational Management System and, as a result, they were weighted. Subsequently, strategies were developed to be carried out in the institution and the development of a quantification model of strategies to define the most appropriate for the context of the institution. The results of the study allowed the collaborative participation of the whole community and the integration of this for the later development of the strategic planning. It started from the principle of the integration and empowerment of all the subjects. It thus became an innovative experience that allowed the improvement of specific elements of an educational institution and integrated them into a strategic planning process for systematic and scientific improvement. The process has favored the management of the institution and met the objectives that both the institution and the 2017 educational model of the Ministry of Public Education in México. In this sense, the model achieves compliance with situational awareness, Total Quality Management and Management Communication Quarterly. Likewise, it favored the collaborative integration of all the actors for advice in decision making. Therefore, it can be said that a strategic planning is developed that is capable of moving the entire educational community towards the fulfillment of its mission and to achieve its vision.

**Keywords:** School management, institutional diagnosis, strategic planning, quality schools.

**JEL CODE—** I21, I28, O21, O22

**INTRODUCCIÓN**

La administración escolar del sistema educativo ha sido un elemento de trabajo que ha quedado de lado en las reformas educativas de México. La necesidad de tomar en cuenta los elementos de la administración moderna comenzó a ser tratada con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación

Básica, que tiene más de 20 años de creación, pero que en la práctica ha hecho que sólo exista un modelo de organización único (Arnaut, 2010).

En este contexto los planteamientos políticos han generado acuerdos, en consonancia con los realizados en América Latina, donde se ha buscado un esquema de “descentralización” (Casassus, 2000). Esto ha querido hacer que todos los actores en el sistema educativo puedan participar en su formulación. Sin embargo, su aplicación real en los sistemas educativos en México ha hecho que se carezca de experiencias de trabajo colaborativo así como el aprendizaje por parte de todos los integrantes del sistema educativo (Secretaría de Educación Pública, SEP, 2017). Ante estas necesidades el Modelo Educativo 2017 mexicano busca reordenar todo este sistema educativo.

“Se trata de reconstruir la capacidad de la escuela pública de educación básica para definir sus propias estrategias en un marco de corresponsabilidad, de seguimiento y asistencia técnica especializada”. (SEP, 2014).

Este nuevo enfoque busca fomentar el desarrollo de la planeación estratégica que requiere, para su construcción, la participación de todos los individuos del sistema educativo. Es decir, un espacio donde el aprendizaje no solamente recae en la estructura educativa o el profesorado, sino de la participación en conjunto de toda la comunidad incluyendo los padres de familia y alumnos (Flecha & Puigvert, 2002).

Esta propuesta buscará habilitar a las escuelas para que logren la planeación e implementación de una ruta de mejora que integre los elementos internos y externos del contexto escolar (Santizo, 2012). Esto requiere que se construya una visión compartida por parte de los docentes, directivos, padres de familia y alumnos mediante una propuesta de trabajo colaborativo.

Esto permite generar comunidades que aprenden y mejoran. El instrumento para que esto pase es la planeación estratégica como una práctica que permite la mejora continua y el desarrollo de la calidad interna de cada institución (Pozner, 2000). A su vez este proceso requiere de un diagnóstico institucional, que también debe ser participativo, para lograr la identificación de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permitan su implementación (Cárdenas, S. 2010).

Estas necesidades y prioridades son compartidas por un gran número de instituciones escolares, tanto privadas como públicas. En este caso también tienen relevancia para el Colegio Champagnat de educación básica para niños de trece a quince años. Con este interés la institución decidió realizar un proceso de diagnóstico que desembocó en el establecimiento de una serie de estrategias puntuales para el desarrollo de sus procesos educativos y administrativos. Para ello la institución se planteó realizar este proceso de manera metodológica y participativa para que pueda ser referente para otras instituciones educativas.

## PREGUNTA Y OBJETIVOS

**Pregunta:** ¿De qué manera se puede realizar un modelo de diagnóstico organizacional que permita desarrollar una planeación estratégica que sea compartida por todos los actores de la institución educativa?

**Objetivo general:** Diseñar un modelo de diagnóstico organizacional que permita desarrollar una planeación estratégica compartida por todos los actores de la institución educativa.

### Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita medir las principales áreas de gestión para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
- Ponderar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución para definir qué aspectos son los que tienen más relevancia.
- Definir las estrategias a desarrollar en la institución por medio de la participación de todos y su ponderación.

## DISEÑO TEÓRICO

Para responder a estas preguntas y desarrollar un modelo de diagnóstico institucional se basó en un modelo interno de gestión que asume y se identifica con los conceptos de los modelos estratégico situacional, calidad total y comunicacional (Provincia Marista de México Occidental, 2017).

- Estratégico situacional. Considera el análisis y abordaje de los problemas que se presenten para lograr el objetivo o el futuro deseado. Desde este enfoque, la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción que plantea diversas posibilidades, generando la búsqueda de acuerdos. (González, Nieto & Portaela, 2009).
- Modelo de calidad total. Está centrado en la identificación de los usuarios y de sus necesidades; el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a la reducción de los márgenes de error y al establecimiento de los compromisos con la calidad. (De Nieves Nieto & McDonell, 2006).
- Modelo comunicacional. En este modelo el lenguaje es el elemento de coordinación de acciones lo cual supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que estos procesos facilitarían o no, que ocurran las acciones deseadas (Gairín, 1999).

Para lograr el progreso del proceso de gestión se desarrollan una serie de áreas en las instituciones que son:

1. La vinculación con el entorno. Este ámbito se refiere a las relaciones que la institución establece con la comunidad local y con las instancias de la institución a nivel nacional. Enfatiza la importancia de establecer redes de apoyo con aquellas instituciones que coadyuven al desarrollo de la misión para fortalecer y potenciar su acción, de cara a los desafíos, riesgo y problemas que enfrenta la institución. (SEP, 2010).
2. Compromiso social. Este ámbito centra su atención en el desarrollo de la conciencia social y su relación con la construcción de un mundo mejor para todos, favoreciendo experiencias que desarrollen en los actores de la comunidad educativa las actitudes y habilidades para ello. (Subcomisión de Formación de Directivos Maristas de América, SFDMA, 2014).
3. Liderazgo. Este ámbito se considera un núcleo fundamental para la gestión de la institución, ya que se requiere de un liderazgo que desarrolle y facilite la consecución de la misión y la visión, para incorporarlos en la práctica cotidiana de la institución mediante las acciones y los

compromisos. El liderazgo educativo es visto como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. (SFDMA, 2014).

El enfoque de liderazgo transformacional (Hermanos Maristas, 2009) se centra en la capacidad del directivo para implicar a otros miembros como líderes con los que comparte autoridad y responsabilidad. El liderazgo transformacional requiere la capacidad de inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de los propios intereses y centrarse en las metas de la institución.

4. Gestión pedagógica. Es la capacidad de organizar y echar a andar el proyecto educativo de la institución a partir de los principios sobre los que se basa dicha propuesta; la definición de los aprendizajes esperados en los estudiantes; el enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje; las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de aprendizajes y el uso de materiales y recursos didácticos. (SFDMA, 2014).
5. Gestión de recursos materiales y financieros. Se refiere a la gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles para el desarrollo de los objetivos institucionales. Para la consecución de toda meta u objetivo se requiere de recursos. De este modo, la institución educativa se responsabiliza del resguardo, utilización y administración del patrimonio institucional, a fin de dar garantías de viabilidad y sustentabilidad a la Obra con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los aprendizajes para todos los estudiantes y los resultados institucionales. (García, 2009).
6. Potencial humano y ambiente organizacional. Este núcleo de gestión fija la atención en las condiciones estratégicas del desempeño de la vocación docente y del ambiente organizacional para cumplir la misión de evangelizar desde la educación en cada una de las instituciones escolares. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa hacia el aprendizaje organizacional, cuando prevalece un espíritu de acogida, aceptación y pertenencia, de manera que todos se sientan valorados y apreciados, cualquiera que sea su función. (Gairín, 1999).

Con estos modelos se planteó diseñar un modelo de diagnóstico basado en el análisis FODA, que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. Para ello el análisis FODA se hizo en cada una de las áreas de la gestión estratégica de la institución y con los diversos actores del colegio.

### DISEÑO METODOLÓGICO

De carácter mixto definido como “aquellos que combinan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la metodología de un solo estudio o en un estudio de multifases” (Tashakkori & Teddlie, 2003, pág. 352) . Para guiar el proceso se elige la estrategia secuencial transformadora, en ella el investigador hace uso de una teoría específica que es reflejada en los propósitos de la investigación (Creswell, 2008). Así en la primera etapa, se establecieron los elementos cualitativos para desarrollar el Sistema de Gestión Educativo y a raíz de ellos se ponderarán.

Posteriormente se desarrollaron estrategias a realizar en la institución y su posterior cuantificación. En este sentido nos encontramos ante un enfoque secuencial donde primero se trabajó lo cualitativo, luego se cuantificó, se volvió a cualificar y se cuantificó para establecer las mejores estrategias para la institución.

La población meta será la comunidad educativa comprendida por maestros, directivos, alumnos y padres de familia del Colegio. En total es una población de aproximadamente cuatrocientas cincuenta personas.

En este caso se decide que la muestra sean todos los estudiantes, directivos y maestros de la institución en diversas etapas del proceso. Así mismo la sociedad de padres de familia ayudará en el desarrollo de la investigación en diversas etapas.

### PRUEBA: TIPO Y ORIGEN DE LOS DATOS QUE EMERGERÁN DE LA INVESTIGACIÓN

Un estudio de varias etapas. Primero se realizó un análisis de las Fuerzas Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la institución en sus áreas de gestión. Así mismo se volvieron a definir la misión, visión y valores de la institución. Para ello se realizó un cuestionario donde participaron los siguientes actores por grupo:

1. Grupo de docentes (16 personas).
2. Personal administrativo (5 personas).
3. Grupo de padres de familia (5 padres de familia).

Además, se desarrollaron grupos focales con cada uno de los nueve salones de la institución.

Con esta información el equipo generó un compendio de conceptos rectores de la misión, visión y valores, así como una síntesis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esta información se generó otro grupo focal con los docentes, sociedad de alumnos y sociedad de padres de familia para definir dos elementos: 1) una misión, visión y valores propios para la institución; 2) las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución ponderándolas.

A partir del análisis realizado de estas impresiones el equipo trabajó nuevamente con estos grupos focales para generar estrategias por medio de la Matriz MAFE (Tabla 1). Por medio de este instrumento se generan estrategias que aprovechan tanto las fortalezas como las oportunidades, otras que usa las oportunidades para limitar las debilidades, acciones que usan las fortalezas para contrarrestar las amenazas y estrategias que buscan enfrentar las debilidades y amenazas.

**Tabla 1: Matriz MAFE.**

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

*Nota: Desarrollo de estrategias por medio de la Matriz MAFE.*

*Fuente: David (1997).*

Gracias a esto se generaron cuatro estrategias puntuales y se procedió a realizar una encuesta para ponderarlas y establecer las idóneas para el desarrollo de la institución.

## TÉCNICAS

Entrevista semiestructurada: La entrevista semiestructurada busca recabar la mayor cantidad posible de información, de manera clara, detallada y confiable. A diferencia de la entrevista estructurada, que tiene un guion inflexible de preguntas, las cuáles se deben seguir al pie de la letra, la semi-estructurada no se ve limitada por el listado de cuestiones previamente acordadas. Por el contrario, esta clase de entrevista busca tener únicamente tópicos generales sobre la información que se quiere recabar, sin embargo, puede sufrir modificaciones o cambios en el orden dependiendo de la forma en la que la entrevista se está desarrollando.

La principal ventaja de esta clase de entrevistas es que tiene una posibilidad muy grande de adaptarse a las condiciones durante la sesión de preguntas, generando así la posibilidad del entrevistador de conocer más a fondo sobre detalles que, en un principio, no se hayan contemplado. Sin embargo, sí requiere que el investigador esté atento al rumbo que la actividad está tomando y pueda, dado el caso, retomar el tema central y evitar dispersiones (Díaz, L., 2013, pp. 3-4).

Grupo focal: Hamui y Varela (2012) definen la técnica de grupos focales como un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos, pues es útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera.

Los grupos focales se llevan a cabo en el marco de protocolos de investigación e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y lineamientos. De acuerdo al objetivo, se determina la guía de entrevista y la logística para su consecución (elección de los participantes, programación de las sesiones, estrategias para acercarse a ellos e invitarlos, etc.). Una de las personas centrales en un grupo focal es el moderador, debido a que es quien dirige el diálogo basado en la guía de entrevista, previamente elaborada, da la palabra a los participantes y estimula su participación equitativa.

Algunas de las características que el moderador debe de cuidar al momento de realizar el grupo focal, son las siguientes: Mencionar los temas importantes y significativos para los participantes, recuperar lo expresado en el lenguaje común y corriente, focalizar la conversación en determinados temas, entre otras.

Cuestionario cerrado: El cuestionario cerrado, el cual se caracteriza por presentar preguntas con respuestas restringidas o delimitadas. Las preguntas de este tipo son: dicotómicas (sí/no, por ejemplo) y de alternativas de respuestas (selección múltiple y escalas de valoración o Likert). El cuestionario cerrado tiene como objetivo fundamental recoger respuestas breves, concretas y específicas, por lo tanto, las preguntas deben ser directas y precisas.

En este caso se opta por utilizar una escala tipo Likert ya que es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. En este sentido permitirá medir la impresión que las personas tienen sobre las estrategias solicitadas.

## PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para analizar los resultados se elaboró una Matriz de información donde se definirán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre este aspecto, luego se trabajará con una Matriz de evaluación de los factores internos y externos para conocer el peso ponderado de dichos factores en relación con los conceptos a estudiar. Con dicha información se plantearán posibles estrategias a desarrollar, para gestionar el conocimiento en vista al desarrollo de proyectos de investigación e innovación y se evaluará la pertinencia de cada estrategia por medio de una Matriz Cuantitativa Estratégica, con la intención de establecer cuál es la ruta de acción más adecuada para su desarrollo (Ponce, 2007).

Es importante aclarar que para establecer el peso de cada factor, así como su calificación, se volverá a entrevistar a los directivos y coordinadores con la intención de que la institución vaya definiendo la estrategia que seguirá para mejorar su proceso de gestión.

A raíz de este análisis, se partirá a diseñar la estrategia, que la institución y el equipo de planeación hayan decidido, para desarrollar la gestión educativa. Esta se diseñará a partir de los resultados encontrados en la institución con la intención de ser aplicada en su planeación estratégica como fruto de las expectativas y sueños de toda la comunidad.

## RESULTADOS

**Cuestionario a padres y maestros**

El cuestionario a padres y maestros se realizó por medio de la herramienta de Google formularios que permite hacer un vaciado de datos de la información de manera electrónica. Para realizarlo se preguntaron

las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las diversas áreas de la gestión. Estas son la vinculación con el entorno, el compromiso social, el liderazgo, la gestión pedagógica, la gestión de recursos y el ambiente organizacional. A raíz de esto se generaron tablas de análisis como el ejemplo de la tabla 2.

**Tabla2: Respuesta de docentes y maestros sobre el FODA del área de Liderazgo Marista.**

<i>Principales Fortalezas en el área de Liderazgo</i>	<i>Principales Debilidades en el área de Liderazgo</i>	<i>Principales Oportunidades en el área de Liderazgo</i>	<i>Principales Amenazas del Ámbito Liderazgo</i>
Tener responsabilidades compartidas. Haciendo lo que cada uno le toca.	Me parece innecesario responder esta pregunta. Trabajo con quienes están al frente, con sus defectos y virtudes y estoy dispuesto a aportar lo que sea necesario.	Las oportunidades son pocas ya que están designadas a unas cuantas personas siempre.	La desintegración familiar, la cuestión socio- económica, los medios de comunicación.
Sencillez de los alumnos diferentes comisiones según el perfil escucha de las necesidades disponibilidad de crecer búsqueda de un mismo objetivo	La falta de apoyo económico.	Entrevistas más seguido para revisar avances académicos con cada maestro Búsqueda de espacios ajenos al trabajo para la transformación del ambiente laboral apertura en que cada maestro trabaja de diferente manera buscando el aprendizaje del alumno	Cambios constantes en la estructura nuevas tendencias y teorías en las que no se está actualizando cambio de las necesidades del entorno

*Nota: Tabla que recoge las respuestas de los docentes y padres de familia sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución en cada área de gestión.*

Estos datos se contrastan con las aportaciones hechas por los alumnos en el grupo Focal.

**Grupo focal alumnos por salones**

Para realizar el grupo Focal con los alumnos se plantearon una serie de preguntas relacionada con la Misión, Visión, Valores, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas que ellos identificaban. Las preguntas rectoras fueron:

- Misión: ¿Con qué características entran los alumnos del colegio?; ¿Cómo los atendemos?
- Visión: ¿Cómo quieres que sea la escuela en 5 años?; ¿Qué valores los distinguen?; ¿Qué quieres cambiar en el colegio en 5 años?

- Valores: ¿Cómo se viven en el colegio los valores de la institución?
- Cuadro de fortalezas, oportunidades y amenazas en las áreas de la vinculación con el entorno, el compromiso social, el liderazgo, la gestión pedagógica como se muestra en el ejemplo.

**Tabla 3: Fortalezas**

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Torneos deportivos. Regional MAS. CODEMAR. Conocer a más personas. Que comparten las instalaciones de la escuela. El nivel académico puede ser mayor que en otros lados. Concursos académicos.	Que pueden hacer intercambios de alumnos. Convivir más esas personas. Darnos cuenta del nivel académico que tenemos. Que los maestros apoyen a los alumnos.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Que les caemos mal a otras escuelas públicas. Que los de las públicas dicen que somos fresas, y los Cervantes dicen que somos pobres. Que tenemos muy mala imagen de los demás. Las rivalidades.	Que las escuelas públicas te tiran pleito por ser del Champa. Que los demás son muy ofensivos. Que vienen a pelear. Que nos roban. Que vienen a pintar las paredes.

*Nota: El presente cuadro hace referencia a las impresiones tomadas en uno de los salones del Colegio. Como este se crearon nueve cuadros que se contrastaron para generar conclusiones pertinentes.*

*Fuente: Thompson y Strikland (1998).*

**Compendio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Con los elementos arrojados por los cuestionarios y los grupos focales se crearon tablas de contenido con cada una de las opiniones y se contrastaron entre sí para identificar elementos comunes sobre las

impresiones. Se categorizaron para generar las conclusiones sobre las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como lo muestra la tabla 4.

**Tabla 4: Compendio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad compartida y búsqueda de un mismo objetivo por parte de la comunidad educativa.</li> <li>2. Modelo marista de educación soportado por docentes preparados, con ganas de actualizarse continuamente y atentos a las necesidades de los alumnos.</li> <li>3. Proyecto de pastoral que integra el grupo apostólico y los proyectos sociales por materia.</li> <li>4. Generar actividades extracurriculares para alumnos, padres de familia y la comunidad.</li> <li>5. Actualización, talleres, juntas de docentes y cursos que se imparten constantemente lo que nos hace tener un cuerpo docente muy capacitado.</li> <li>6. Se planean mejor el presupuesto, se cuentan con más recurso, se ejercen y esto ha provocado la mejora de la infraestructura del colegio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de herramientas de sistematización y evaluación del sistema educativo del colegio que provoca que se juzgue el trabajo de los docentes y que no se respeten los compromisos establecidos</li> <li>2. Dicotomía entre excelencia académica y necesidades de los alumnos lo que provoca que no se establezca claramente los elementos para darle seguimiento.</li> <li>3. Falta de formación en el área evangélica y de la pedagogía marista por parte de los docentes.</li> <li>4. La falta de darnos a conocer como un colegio que admite a todos especialmente los más desprotegidos</li> <li>5. Dejar que desaparezcan las academias o proyectos por las relaciones laborales que tenemos.</li> <li>6. Desinformación sobre cómo se ejerce el presupuesto y la restricción de algunos espacios del colegio así como aprovechamiento de lo que se cuenta.</li> </ol>

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
1. Trabajo colegiado con diversas instituciones maristas y del entorno que nos reconocen con un nivel académico alto. 2. Adecuar la currícula a la realidad y contexto de nuestros alumnos. 3. Tener instituciones con las que podemos formar una red de evangelización y servicio social. 4. La cercanía con diversas instituciones y la parroquia. 5. Tener una oferta de capacitación constante por medio de diversas instituciones y el CAM. 6. Somos empresa donataria y podemos gestionar recursos de empresas.	1. El desconocimiento de la misión del colegio por parte de las instituciones del entorno. 2. Querernos comparar con otras instituciones y no tener un modelo educativo propio que permita la integración de las familias al contexto escolar. 3. Falta de conocimiento de la propuesta educativa del colegio y se descarte en la zona por ser religioso. 4. En la zona el colegio se ve como algo ajeno, inalcanzable, de altos recursos y elitista; mientras que para la comunidad marista es un contexto de "pobreza" y una institución poco apreciada por los padres de familia y alumnos de estos colegios. 5. El aumento de la cantidad de alumnos con recursos y la falta de ingresos fijos por parte de la provincia.

*Nota: La presente tabla es el resultado del análisis de toda la comunidad educativa sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las diferentes áreas de la gestión educativa propuesta por el instituto marista. Fuente: Thompson et. al. (1998).*

Como se puede apreciar en la tabla hay elementos que resultaron de una trascendencia significativa para el colegio. Aunado a esto, la institución por medio de este análisis, generó su misión, visión y valores para que tuviera un sentido claro de hacia dónde quiere llegar en cinco años con este proceso de gestión. Por último, para generar validez a este proceso, se procedió a generar la ponderación de la tabla por medio de grupo focales con los docentes, padres de familia y sociedad de alumnos de la institución.

#### **Ponderación interna y externa**

Para la ponderación se realizó a los grupos focales la pregunta de ¿cuál peso entre 0 (no importante) hasta 100 (muy importante) le asignarías a los factores internos? La única regla es que el peso otorgado a cada factor debe expresa su importancia, y el total de todos los pesos de los elementos internos debe dar la suma de 100. Los resultados de este ejercicio se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5: Ponderación interna de las fortalezas y debilidades por los grupos focales.**

<i>Fortalezas</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
1. Responsabilidad compartida y búsqueda de un mismo objetivo por parte de la comunidad educativa.	10.00	58.00
2. Modelo marista de educación soportado por docentes preparados, con ganas de actualizarse continuamente y atentos a las necesidades de los alumnos.	23.00	
3. Proyecto de pastoral que integra el grupo apostólico y los proyectos sociales por materia.	10.00	
4. Generar actividades extracurriculares para alumnos, padres de familia y la comunidad.	5.00	
5. Actualización, talleres, juntas de docentes y cursos que se imparten constantemente lo que nos hace tener un cuerpo docente muy capacitado.	5.00	
6. Se planean mejor el presupuesto, se cuentan con más recurso, se ejercen y esto ha provocado la mejora de la infraestructura del colegio.	5.00	
<i>Debilidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
1. Falta de herramientas de sistematización y evaluación del sistema educativo del colegio que provoca que se juzgue el trabajo de los docentes y que no se respeten los compromisos establecidos.	15.00	42.00

2. Dicotomía entre excelencia académica y necesidades de los alumnos lo que provoca que no se establezca claramente los elementos para darle seguimiento.	10.00	
3. Falta de formación en el área evangélica y de la pedagogía marista por parte de los docentes.	4.00	
4. La falta de darnos a conocer como un colegio que admite a todos especialmente los más desprotegidos.	5.00	
5. Dejar que desaparezcan las academias o proyectos por las relaciones laborales que tenemos.	5.00	
6. Desinformación sobre cómo se ejerce el presupuesto y la restricción de algunos espacios del colegio así como aprovechamiento de lo que se cuenta.	3.00	
<i>Total Factores Internos</i>	100	

*Nota: La presenta tabla refleja las impresiones relativas de los diversos grupos focales para dar cuenta de la importancia que le da a cada uno de los factores internos de la institución.*

*Fuente: David (1997).*

El mismo procedimiento se siguió con los factores externos de la institución haciendo la pregunta a los grupos focales ¿cuál peso entre 0 (no importante) hasta 100 (muy importante) le asignarías a los factores externos? Igual que en el ejercicio anterior la

suma de todos los factores debía de dar cien. Los resultados se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6: Ponderación de los grupos focales sobre los factores externos de la organización.**

<i>Oportunidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
1. Trabajo colegiado con diversas instituciones maristas y del entorno que nos reconocen con un nivel académico alto.	20.00	55.00
2. Adecuar la curricula a la realidad y contexto de nuestros alumnos.	10.00	
3. Tener instituciones con las que podemos formar una red de evangelización y servicio social.	5.00	
4. La cercanía con diversas instituciones y la parroquia.	5.00	
5. Tener una oferta de capacitación constante por medio de diversas instituciones y el CAM.	5.00	
6. Somos empresa donataria y podemos gestionar recursos de empresas.	10.00	
<i>Amenazas</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
1. El desconocimiento de la misión del colegio por parte de las instituciones del entorno.	20.00	45.00
2. Querernos comparar con otras instituciones y no tener un modelo educativo propio que permita la integración de las familias al contexto escolar.	10.00	
3. Falta de conocimiento de la propuesta educativa del colegio y se descarte en la zona por ser religioso.	5.00	
4. En la zona el colegio se ve como algo ajeno, inalcanzable, de altos recursos y elitista; mientras que para la comunidad marista es un contexto de "pobreza" y una institución poco apreciada por los padres de familia y alumnos de estos colegios.	5.00	
5. El aumento de la cantidad de alumnos con recursos y la falta de ingresos fijos por parte de la provincia.	5.00	
<b>TOTAL FACTOS EXTERNOS</b>	100	

*Nota: La presenta tabla refleja las impresiones relativas de los diversos grupos focales para dar cuenta de la importancia que le da a cada uno de los factores externos de la institución.*

*Fuente: David (1997).*

Cabe destacar de la tabla de ponderación interna que la importancia que los grupos focales dan a las fortalezas de la institución son mayores que las de sus debilidades. Así mismo ocurre con las oportunidades.

### Matriz de estrategias

Después de realizar la ponderación con los grupos focales se procedió a realizar la matriz Mafe. Ésta permite desarrollar cuatro tipos de estrategias. (Ponce, 2007).

Para hacerlas se enlazan las fortalezas con las oportunidades, las oportunidades con las debilidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas para generar estrategias en cada cuadrante. Con el grupo focal de padres de familia y alumnos se realizó este ejercicio preguntando ¿Cuáles es la estrategia, o las estrategias, que propones en cada cuadrante? Con esta información se generó la tabla 7.

**Tabla 7: Matriz MAFE de las opiniones de los grupos focales de padre y alumnos.**

<i>Objetivos estratégicos FO (Estrategias)</i>	<i>Objetivos estratégicos DO (Estrategias)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inculcar los valores maristas.</li> <li>2. Promoción entre diversas instituciones y asociaciones para darse a conocer.</li> <li>3. Dar a conocer a la sociedad las actividades y cómo se llevan a cabo las distintas actividades de la escuela, aclarando de manera muy especial el aspecto religioso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concientizar a los alumnos de las condiciones en las que se encuentra nuestra.</li> <li>2. Hacer algo (proyectos) para mejorar la imagen de la fachada de nuestra institución apoyándonos de distintos factores como los padres de familia, otras instituciones y/o asociaciones.</li> </ol>
<i>Objetivos estratégicos FA (Estrategias)</i>	<i>Objetivos estratégicos DA (Estrategias)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respetar el reglamento por parte de los maestros, y ser constantes en ello.</li> <li>2. Concientizar a los maestros para que quede claro que el reglamento se debe cumplir de inicio a fin de año.</li> <li>3. Que se nos tome en cuenta para escribir el reglamento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia para dar a conocer que no somos elitistas, hacer publicidad para que se den cuenta que no somos elitistas.</li> <li>2. No hacer comparación de nuestro colegio o nuestras condiciones con la de otros colegios maristas (Cervantes Bosque).</li> </ol>

*Nota: La matriz recoge las estrategias que generan los grupos focales de padres y alumnos.*

*Fuente: David (1997).*

Este mismo procedimiento se siguió con el grupo Focal de los docentes del Colegio. A ellos también se les preguntó ¿Cuál es la estrategia, o las estrategias,

que propones en cada cuadrante? Con esta información se generó la tabla 8.

**Tabla 8: Matriz MAFE de las opiniones de los grupos focales de los docentes.**

<i>Objetivos estratégicos FO (Estrategias)</i>	<i>Objetivos estratégicos DO (Estrategias)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar espacios de trabajo por la tarde y generar la integración de otras instituciones en el proceso.</li> <li>2. Cambiar la forma de selección de nuestros alumnos.</li> <li>3. Capacitación en las TICS basados en el modelo marista del Colegio Champagnat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación en el área evangélica y pastoral.</li> </ol>

4. Repensar el modelo del colegio para que sea socio crítico.	
<i>Objetivos estratégicos FA(Estrategias)</i>	<i>Objetivos estratégicos DA (Estrategias)</i>
1. Aprovechar que se utilice las estrategias donatarias.	1. Darnos a conocer la ideología para el apoyo de otras instituciones.

Nota: La matriz recoge las estrategias que generan los grupos focales de los docentes.  
Fuente: David (1997).

Con los elementos de ambas tablas se realizó un análisis para contrastar y proponer cuatro estrategias. Estas fueron valoradas por el equipo directivo y la institución las definió de la siguiente manera:

1. Vinculación para generar proyectos con base a nuestra misión, visión y filosofía con las instituciones y escuelas federales de la zona.
2. Diseñar el modelo educativo de la institución.
3. Generar estrategias donatarias.
4. Sistematizar la sociedad de padres de familia y la sociedad de alumnos para incluir más a los papás y alumnos.

### Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Por último, estas estrategias se ponderaron por medio de un cuestionario cerrado que se basó en la escala de Likert para medir el nivel de aceptación de cada estrategia en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para ello se ponen del lado izquierdo de la tabla los factores internos y externos junto con el peso que tienen para la institución educativa. Posteriormente determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas estableciendo una relación de estas con cada elemento interno y externo. Por último se multiplican los pesos por las calificaciones para obtener el atractivo de la estrategia y éste suma. (Ponce, 2007). El resultado de este ejercicio lo pueden encontrar en la tabla 9.

**Tabla 9: Matriz de la planeación estratégica del Colegio Champagnat**

Factores FODA	Peso	Vinculación		Modelo educativo		Estrategias donatarias		Integrar sociedades	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<i>Oportunidades</i>									
<i>Oportunidad 1</i>	0.20	3.22	0.64	3.11	0.62	3.17	0.63	2.78	0.56
<i>Oportunidad 2</i>	0.10	3.11	0.31	3.33	0.33	3.28	0.33	3.28	0.33
<i>Oportunidad 3</i>	0.05	2.67	0.13	2.83	0.14	3.06	0.15	2.61	0.13
<i>Oportunidad 4</i>	0.05	3.17	0.16	2.83	0.14	3.11	0.16	2.61	0.13
<i>Oportunidad 5</i>	0.05	3.11	0.16	3.28	0.16	2.94	0.15	2.67	0.13
<i>Oportunidad 6</i>	0.10	3.00	0.30	2.94	0.29	3.44	0.34	2.72	0.27
<i>Amenazas</i>									
<i>Amenaza 1</i>	0.20	2.56	0.51	2.61	0.52	2.56	0.51	2.78	0.56
<i>Amenaza 2</i>	0.10	2.06	0.21	2.56	0.26	2.22	0.22	2.22	0.22
<i>Amenaza 3</i>	0.05	2.39	0.12	2.61	0.13	2.28	0.11	2.39	0.12
<i>Amenaza 4</i>	0.05	2.83	0.14	2.50	0.13	2.33	0.12	2.50	0.13
<i>Amenaza 5</i>	0.05	2.33	0.12	2.22	0.11	2.39	0.12	2.28	0.11
<i>Fortalezas</i>									
<i>Fortaleza 1</i>	0.10	3.39	0.34	3.06	0.31	3.17	0.32	3.11	0.31
<i>Fortaleza 2</i>	0.23	3.50	0.81	3.44	0.79	3.39	0.78	3.06	0.70
<i>Fortaleza 3</i>	0.10	2.94	0.29	3.17	0.32	2.72	0.27	3.11	0.31

<i>Fortaleza 4</i>	0.05	2.83	0.14	3.00	0.15	2.78	0.14	3.11	0.16
<i>Fortaleza 5</i>	0.05	3.28	0.16	3.28	0.16	2.78	0.14	2.61	0.13
<i>Fortaleza 6</i>	0.05	2.89	0.14	2.67	0.13	2.83	0.14	2.94	0.15
<i>Debilidades</i>									
<i>Debilidad 1</i>	0.15	2.61	0.39	2.94	0.44	2.61	0.39	2.44	0.37
<i>Debilidad 2</i>	0.10	2.61	0.26	2.94	0.29	2.83	0.28	2.44	0.24
<i>Debilidad 3</i>	0.04	2.44	0.10	2.61	0.10	2.33	0.09	2.28	0.09
<i>Debilidad 4</i>	0.05	2.67	0.13	2.67	0.13	2.67	0.13	2.39	0.12
<i>Debilidad 5</i>	0.05	2.22	0.11	2.22	0.11	2.00	0.10	2.00	0.10
<i>Debilidad 6</i>	0.03	2.22	0.07	1.94	0.06	2.44	0.07	2.22	0.07
<b>SUMA TOTAL</b>		5.75		5.85		5.71		5.43	

*Nota: Esta tabla permite medir el impacto que los actores del centro educativo perciben que va a tener cada estrategia en relación con los factores internos y externos de la organización.*

*Fuente: David (1997).*

Esto permitió medir cual estrategia era la percibida por los miembros de la comunidad educativa como la más atractiva para realizarse, lo que garantizaba la participación de todos, así como medir cuales se deberían ir realizando de manera posterior. Con este análisis los directivos de la institución optaron por realizar el modelo educativo y pedagógico de la institución como el eje central a desarrollar en el centro educativo. Así mismo optaron por ir trazando un plan para generar vinculación con las instituciones de la zona y tener un impacto social en la comunidad.

### CONCLUSIONES

El proceso antes descrito ha favorecido la gestión de la institución y cumplió con los objetivos que, tanto la institución marista como el modelo educativo 2017, se plantean. En este sentido es situacional, busca la calidad total y es comunicacional. Así mismo favorece la integración colaborativa de todos los actores para la asesoría en la toma de decisiones. Por ello se puede decir que se desarrolla una planeación estratégica que es capaz de mover a toda la comunidad educativa hacia el logro de su misión y a alcanzar su visión. Por último integra a los diferentes actores del proceso educativo y permiten que todos participen, en este sentido hace que los padres de familia, alumnos, maestros y directivos se vean involucrados en el proceso de mejora. Además es importante decir que con lo anterior se permite una planeación estratégica realista donde aparecen todos los elementos que le permitirán crecer y desarrollarse para un proceso de cinco años.

### REFERENCIAS

Arnaut, A. (2010). Gestión del sistema educativo federalizado 1992-2010, En A. Arnaut y S. Giorguli (Coords.), Los grandes problemas de México. El Colegio de México.

Cárdenas, S. (2010) Administración centrada en la escuela: experiencias para su implementación. México: CIDE.

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec%20.pdf>

Creswell, J. W. (2008). Educational Research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. New Jersey: Prentice Hall.

David, F. (1997), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, 353pp.

De Nieves Nieto, C., & McDonell, L.R. (2006) Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. En X Congreso de Ingeniería de Organización.

Flecha, R.; Puigvert, L. (2002). Las Comunidades de Aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa. *Rexe. Revista de estudios y experiencias en educación*, 1, 11-20.

Gairín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. Lorendo Delgado, M. y otros (Coords). *Enfoque comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativa*. Granada: Grupo Editorial Universitarios.

García, J. R. (2009) La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria (Tesis de Maestría). Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, Ensenada, Baja California.

González, M.T., Nieto, J. M. & Portela, A. (2009) *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson.

Hermanos Maristas (2009). *Función Directiva Escolar*. Manuscrito Inédito. Guadalajara, Jal: Provincia Marista de México Occidental.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas instituciones. *Enseñanza e Investigación en psicología*, XII (1), 113-130.

Pozner, P (2000) "Gestión Educativa Estratégica" en IIPE-UNESCO (coord.), *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO: Buenos Aires.

Provincia Marista de México Occidental (2017). *Evangelizar Educando. Marcon Marista de Referencia*. Provincia Marista de México Occidental. México: Fomento Mexicano de Servicios Educativos A. C.

Ramírez, R. R. (12 de Junio de 2012). Universidad Veracruzana. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de Página personal: <http://www.uv.mx/personal/raromero/evaluacion-del-aprendizaje-cres/>

Santizo, C. (2012), *Gobernanza y cambio institucional de la educación pública básica en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa y Juan Pablos Editor. Secretaria de Educación Pública (2010). *Módulo 1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: S Subcomisión de Formación de Directivos Maristas de América, (2014). *El director y su gestión al servicio de la misión*. México: FTD.

Secretaria de Educación Pública (2014). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. *Diario Oficial de la Federación*. México, Segob.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage

Thompson et. al. (1998), *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.