



**ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE JESÚS
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3295-12**



LICENCIATURA EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

T E S I S

GESTIÓN DIRECTIVA. PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA EDUCATIVA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

PRESENTA: DOLORES MONTSERRAT PÉREZ ROSAS

ASESOR: MTRA. TOMASA JUÁREZ CAPORAL

México, D.F. 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Tabla de contenido:	No. de pagina
Introducción	6
Justificación	8
Objetivos	10
CAPITULO I	
1. Diagnóstico organizacional	11
1.1. Infraestructura	12
a) Descripción general	12
b) Ubicación del inmueble	12
c) Escuela de enfermería del Hospital de Jesús.	13
1.1.1. Contexto social y educativo	14
1.2. Cultura institucional	16
a) Los primeros médicos llegaron al Hospital de Jesús	16
b) Las primeras disecciones.	17

c) Orígenes y contexto social de los alumnos:	18
d) Factores económicos.	19
e) Factores demográficos y sociales.	20
f) Factores laborales.	21
g) Factores legales.	21
1.3. Organigrama	24
1.4. Estructuración curricular	25
1.5. Organización curricular	25
1.6. Análisis del área de mejora	38
1.6.1. Dx del ambiente laboral	38
1.6.2. Análisis F.O.D.A.	43
CAPITULO II	
2. Diseño y planificación del Plan de mejora	45
2.1. Estrategias de mejora desarrollo de los estudiantes	47
2.2. Estrategias de mejora desarrollo de la institución	49
2.3. Estrategias de mejora desarrollo de los docentes	51

2.4. Diseño del sistema de control	53
2.5. Evaluación	55
CAPITULO III	
3. Dirección estratégica	56
3.1. Desarrollo de una visión estratégica y misión del negocio	57
3.2. Determinación de objetivos	58
3.3. Liderazgo institucional	59
a) Liderazgo y conducción del cambio	59
b) Construcción del equipo de trabajo	59
c) Rendición de cuentas	60
3.4. Empowerment	61
3.5. Toma de decisiones	63
3.6. Comunicación efectiva	63
3.7. Motivación de recursos humanos	66
3.8. Manejo eficaz de reuniones	67

3.9. Estrategias de intervención en la formación del directivo	68
a) Forma y contenido en el diseño de una propuesta de formación de directivos	70
CAPITULO IV	
4. Marketing	72
4.1. Metas y objetivos	73
4.2. Estrategia de marketing	76
4.3. Presupuesto	78
4.4. Control	79
5. Reflexiones finales	81
6. Referencias bibliográficas	82

Introducción

El Plan de Mejora Escolar responde a los principios y a la filosofía de la mejora continua; es una herramienta de planeación que permite a los actores educativos contar con líneas de trabajo adecuadas para fortalecer la práctica pedagógica; mejorar la organización y funcionamiento escolar; así como a establecer nuevas formas de vinculación de la escuela con la comunidad y la administración educativa.

Y de esta forma atender problemas específicos y prioridades detectadas, como áreas de oportunidad o debilidades y así plantear posibles soluciones a los problemas detectados. Define mecanismos que permiten a la escuela alcanzar aquellas metas que se ha propuesto. No obstante, es preciso destacar que éste no es un fin o una solución, sino un mecanismo para identificar riesgos o incertidumbre dentro de la escuela, ya que al reconocerlos es posible trabajar en soluciones que generen mejores resultados. Para ello, sirve como soporte conceptual, metodológico e instrumental a la gestión educativa estratégica.

Su construcción debe atender las necesidades de la escuela e involucrar a todos los integrantes. Por tanto, es el producto de un proceso colectivo de trabajo que permite identificar el estado actual de la escuela y, a partir de ello, plantear nuevos retos para mejorar el desempeño de todos los actores educativos. En este sentido, es de vital importancia la activación y el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar, órgano cuya tarea fundamental es velar por calidad de los aprendizajes escolares.

El trabajo consta de cuatro capítulos, el capítulo I encontramos el diagnóstico organizacional, contexto y análisis del FODA, el capítulo II se desarrolla la planificación donde se resaltan las estrategias del plan mejora y el sistema de control, el capítulo III nos narra lo que es la dirección estratégica, toma de decisiones, comunicación efectiva entre otros factores fundamentales en el liderazgo institucional y en el último capítulo el IV señala el marketing institucional.

La finalidad de este trabajo es elevar en un plazo de cinco años, la calidad de la educación en la Institución educativa, con estrategias y metas fundamentadas en el mejoramiento de la enseñanza, el aprendizaje, las competencias de los estudiantes, trabajo en equipo y comunicación efectiva del equipo de trabajo, utilizar los estándares de las áreas, aplicar el modelo pedagógico, la apropiación del modelo curricular; y mejorando los procesos administrativos y de gestión para que propicien esquemas de participación y faciliten un camino seguro hacia la excelencia académica.

Justificación

Dado que en el campo de la investigación en educación uno de los principales aspectos a considerar como objeto de estudio en las últimas décadas se ha enfocado en el mejoramiento de la calidad de las instituciones escolares, es desde esta perspectiva en la que se busca situar este trabajo, a fin de indagar sobre el papel que cumplen los diversos actores involucrados en el proceso educativo. En este caso, principalmente en analizar la función que cumplen los equipos directivos de gestión, lo cual se relaciona con aspectos referentes a quién o quiénes toman las decisiones, qué canales de comunicación se utilizan, cual es el nivel de participación de cada uno, conflictos, uso racional de los recursos (control y utilización), empleo de datos y estadísticas para hacer análisis y toma de decisiones, trabajo en equipo, participación y modos de conducción, por citar sólo algunos.

Para ello, es importante destacar el rol directivo, tomando en cuenta que es un rol complejo puesto que sus funciones van cambiando con el paso del tiempo, lo que conduce a la necesidad de implementar nuevas estrategias, derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, con el fin de enfrentar de manera eficiente las tareas habituales para garantizar un óptimo funcionamiento de los centros escolares. Por esto, enfatizar el papel que ejerce el director de la institución escolar se debe a que diversas investigaciones han demostrado la relevancia del rol directivo en el logro de una mejor calidad educativa, en donde se ponen en práctica diversos saberes que inciden no sólo en la eficiencia de su gestión, sino también en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje como factor de éxito escolar e institucional.

Si bien en la organización y dirección de un centro escolar es necesaria una adecuada gestión con base en la toma de decisiones, la comunicación y participación, planificación, evaluación y control por parte de los directivos, así como del resto de los miembros de la planta docente y administrativa, en el caso abordado en este trabajo la implementación del Plan de Mejora Escolar permitirá alcanzar los objetivos, siempre y cuando la cooperación y colaboración tenga como fin eficientar los procesos señalados líneas arriba, aunado al fortalecimiento de las prácticas de gestión del equipo directivo, así como del personal docente y administrativo.

Objetivos:

Objetivo general

- ✓ Establecer un plan estratégico de gestión directiva con base en los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, a fin de dar respuestas a las necesidades detectadas en los estudiantes docentes y el mercado laboral.

Objetivos específicos

- ✓ Fortalecer el vínculo entre la ampliación y eficiencia de los servicios con la gestión académico-administrativa, a fin de mejorar la integración y funcionamiento de la institución.
- ✓ Contar con una gestión eficiente y eficaz de apoyo al desarrollo de las funciones, con esquemas para la mejora continua para asegurar la calidad de los servicios, a la par de un ejercicio transparente y una rendición oportuna de cuentas a la sociedad.
- ✓ Fomentar en el docente la toma de decisiones con un carácter creativo, aunado a la consolidación de un pensamiento crítico que permita aumentar la responsabilidad y la solución de problemas. Esto con el propósito de que el docente adopte decisiones adecuadas al respecto.
- ✓ Elevar la calidad del proceso Enseñanza-Aprendizaje, a través del fortalecimiento de la formación docente.

CAPITULO I

1. Diagnostico organizacional

CASI TODO DEPENDE DE SU PRESTIGIO; DEFIENDALO A MUERTE.

Su renombre y su prestigio constituyen la piedra angular del poder. Basta el prestigio para intimidar y ganar. Sin embargo, una vez que decae, usted se tornara vulnerable y será atacado por todos los flancos. Convierta su prestigio en una fortaleza inexpugnable.

Greene J. E. Robert (2009).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

1.1. Infraestructura.

a) Descripción general:



Ilustración 1: Edificio del Hospital de Jesús

b) Ubicación del inmueble

Dirección: Av. 20 de Noviembre, No. 82, 3er piso, Colonia Centro, México, Distrito Federal. C.P. 06090.

A su vez, cabe destacar igualmente la diversidad de actividades que alberga entre los cinco niveles que lo componen:

- Planta baja: Área de gobierno y Urgencias, RX, Densitometría.
- 1er Piso: Consulta Externa
- 2do Piso: Consulta Externa
- **3er Piso: Escuela de Enfermería**
- 4to Piso: Hospitalización
- 5to. Piso: Medicina Física

c) Escuela de enfermería del Hospital de Jesús.

La escuela tiene diferentes formas de acceso (dos elevadores y dos escaleras).Su diseño es en forma de escuadra, la distribución de los espacios está articulada principalmente por un pasillo por el cual se accede a las aulas, sala de espera, jefatura de servicios académicos, recepción, sanitario para alumnos y profesores, dirección, almacén, oficina de profesores, sanitarios para profesoras, biblioteca con sala de computo, laboratorio interior de anatomía nutrición y enfermería, aunado a dos núcleos de sanitarios para alumnas, así como otras aulas.

Biblioteca: Cuenta con material bibliográfico pertinente al plan de estudios y Área de Computo.

Laboratorios: Se cuenta con diferentes áreas para la enseñanza práctica estas son:

- Múltiple (para las asignaturas de anatomía, farmacología, ecología) en donde se cuentan con algunos modelos anatómicos y oftalmológicos
- Enfermería (para prácticas de fundamentos, pediatría, obstetricia)
- Nutrición

1.1.1. Contexto social y educativo

La escuela de enfermería ha formado enfermeras y enfermeros tanto a nivel técnico como superior desde hace 62 años. Lo anterior, ha permitido que las egresadas y egresados se inserten en diferentes instituciones educativas y de salud del país, lo que les ha permitido ocupar puestos tanto en el área operativa, administrativa, como docentes. Es por esto que gracias a su sólida formación profesional hoy en día estos destacan por sus conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir a favorecer la calidad de vida de la población a través del trabajo en equipo, lo que a la par ha posibilitado su participación con organismos educativos y de salud mediante el diseño de propuestas que favorezcan no sólo el desarrollo de la profesión de enfermería, sino también en el mejoramiento de la esperanza de vida de la sociedad mexicana, como un reflejo de la calidad en la atención por parte de la enfermería en México.

La escuela de enfermería ha transitado por tres etapas en cuanto a su consolidación institucional. La primera, de 1952-1960, en la que fue reconocida por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Enseñanza Superior e Investigación; la segunda etapa, que comprende de 1964-1967, en la que se dio su adhesión a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a nivel técnico. La tercera etapa, corresponde a su incorporación al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) por espacio de 10 años (1979 a 1989) con el objetivo de formar enfermeras a nivel técnico a su vez en 1989 se incorporo el nivel técnico UNAM .Un año más tarde, en 1990, se incorporará a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con el propósito de formar licenciadas en enfermería y obstetricia. Esto implica que la escuela de enfermería del Hospital de Jesús se rige por el reglamento vigente para universidades y escuelas incorporadas a la UNAM.

Por otro lado, conviene señalar que la carrera es teórico-práctica, esto quiere decir que la manera en que están organizadas las actividades pedagógicas se dividen en dos partes: 1) las clases son primero en el aula y laboratorio y, 2) posteriormente en hospitales. Los docentes de tiempo completo son enfermeras, algunas egresadas de la propia institución, el plan de estudios está organizado por semestres (ocho en total), más un año de servicio social.

La institución educativa es una institución de asistencia privada, Respecto al tipo de alumnos que ingresa a la institución, cabe destacar que la mayoría son jóvenes que presentan ciertas características demográficas y socioeconómicas. La mayoría de alumnos que ingresan son mujeres 80%, mientras que el resto son hombres 20%, estos provienen de distintos puntos del país, principalmente del estado de México.

1.2. Cultura institucional

La planificación de recursos humanos de Enfermería es un asunto pendiente que históricamente ha prevalecido en el país. Los indicadores señalados por organismos internacionales para este profesional de salud se ven rebasados por la enorme demanda de población usuaria.

Estas son algunas aportaciones del Hospital de Jesús a la medicina de México:

a) Los primeros médicos llegaron al Hospital de Jesús.

Se sabe que el doctor Pedro López, sevillano que acompañó a Cortes en su trabajo viaje a las Hibueras (hoy Honduras), fue el primer médico graduado que llegó a la Nueva España en 1520 y que a él se debe la traza del Hospital de Jesús, que fue diseñado según el modelo del Hospital de las Cinco Llagas de Sevilla.

El doctor Pedro López se graduó en España e introdujo en la Nueva España los conceptos y recursos de la ciencia médica europea; ejerció su profesión en el Hospital de Jesús y en 1527 el Cabildo de la Ciudad de México lo nombro Protomédico de la Nueva España; murió en 1550.

Con el tiempo, el Hospital de Jesús fue el lugar en donde se formaron los médicos y cirujanos que tanto impulso dieron a la medicina de la Nueva España; fue aquí donde se inicio la práctica de la medicina occidental en el continente.

b) Las primeras disecciones.

Las primeras disecciones en seres humanos que se realizaron en la Nueva España, se hicieron en el Hospital de Jesús. Poco a poco las instituciones de enseñanza creadas en la nueva España se fueron consolidando: Primero el Hospital de Jesús, tiempo después, nació la Real y Pontificia Universidad de la Ciudad de México. El catolicismo se implantó también rápidamente a través de los religiosos ibéricos, convirtiéndose en un elemento de unión, en una argamasa que ha contribuido a la unidad nacional.

La iglesia por aquella época de acuerdo a sus normas, se oponía a que los médicos hicieran disecciones en seres humanos, argumentando que si el hombre era creación divina, los galenos, no podían diseccionarlos.

Esta disposición retrasaba el conocimiento científico de quienes estudiaban la carrera de medicina. El Hospital de Jesús y sus dos iglesias tenían un “estatus” especial, debido al Patronato que los gobernaba, que eran los Marqueses del Valle descendientes de Hernán Cortes. Por ello las mismas autoridades del virreinato, tanto políticas como religiosas, respetaban este “estatus” jurídico, lo que garantizaba cierta independencia en su funcionamiento.

De ahí que cuando dos médicos del Hospital de Jesús, en 1646, los Doctores Juan Correa y Andrés Martínez de Villavicencio solicitaron al Patronato del mismo y a las autoridades civiles el permiso para hacer disecciones para implementar el conocimiento del cuerpo médico del Nosocomio y los alumnos de la Escuela de Medicina, esto les fuera autorizado y se empezaran a practicar disecciones con fines académicos en este Hospital, la primera de las cuales se llevó a cabo en el mismo año de 1646 por el Dr. Juan Correa.

Dice la referencia a este hecho:

“el 8 de octubre de 1646, el maestro Juan Correa, cirujano del Santo Oficio, pidió a la Real Sala del Crimen y se le dio el cuerpo muerto de un ajusticiado, y en el Hospital de Nuestra Señora de la Ciudad, presentes los Protomédicos de su Majestad, cursantes y practicantes de ambas facultades, hizo anatomía con aprobación de todos.”

Esta, es otra contribución del Hospital de Jesús al avance de la medicina en México.

Un médico del hospital de Jesús creó la Carrera de Medicina en la Real y Pontificia Universidad de México en 1578.

Este destacado medico nació en España y fue catedrático de la Universidad de Sevilla.

c) Orígenes y contexto social de los alumnos:

La mayoría de los padres de los egresados tienen como trabajo un oficio, siendo los de mayor incidencia: obrero, campesino, chofer y albañil; y la mayoría de las madres son amas de casa. Por otra parte, hace reflexionar sobre la democratización de las profesiones y cómo ellas han llegado a sectores donde antes no incursionaban, y cómo el campo ha llegado a las ciudades, tejiendo otro tipo de capital cultural en las familias y en los estudiantes, así como una apertura a la generación y a la construcción de historias en donde en muchos casos son las primeras generaciones con acceso a la Educación Superior¹.

¹¹¹ de Valle Alonso, María de Jesús, *et. al*

d) Factores económicos:

La investigación de Ríos, Olivo y Moreno en la Universidad de Nayarit, en una población de estudiantes de ciencias de la salud, incluida enfermería, documenta que en esta población estudiantil se observan las mismas tendencias que a nivel nacional respecto a edad y género, así como otras características mencionadas previamente, en mayor medida solteros, sin hijos, dependientes de los padres, de nivel socioeconómico bajo, dedicados básicamente a sus estudios pues sólo el 17% trabajan. La dependencia de sus padres, y las circunstancias socioeconómicas restringidas, puede en algunos casos limitar pero en otros constituirse en aliciente; este segundo sentido enmarcado en la teoría económica plantearía que el contraste entre inversión-retribución motiva a los alumnos para un mayor desempeño escolar y a que culminen con éxito su preparación y desarrollo profesional, en general tales datos no están fuera de contraste con lo observado en la escuela de enfermería del Hospital de Jesús puesto que en la entrevista que se les realiza a los estudiantes como requisito de ingreso arroja datos significativos como el que su totalidad son alumnos que no fueron aceptados en instituciones universitarias gubernamentales, que su nivel socioeconómico es bajo e ingresan a la escuela de enfermería del Hospital de Jesús por tener un sistema de pago accesible.

Perfil sociodemográfico y de intereses profesionales de los estudiantes de licenciatura en enfermería, en Enfermería universitaria, Vol.9, No.1, enero-marzo, México, 2012, pp. 27-35.

e) Factores demográficos y sociales:

El Centro Histórico es, como nunca, un espacio urbano vivo; sin embargo, su despoblamiento es uno de los problemas más graves a resolver. Los efectos nocivos que la situación de vacío de numerosos inmuebles genera sobre los esfuerzos que se llevan a cabo son múltiples: deterioro físico de las construcciones, ruptura de los nexos comunitarios, especulación inmobiliaria y desaprovechamiento de un enorme potencial urbano, por mencionar algunos de ellos. Existen 9,000 edificaciones y se calcula que un 70% del espacio construido en esos predios se encuentra desocupado o se utiliza como bodega. La inmensa mayoría de ese espacio vacío (tal vez un 90%) es de propiedad privada.

Los más importantes criterios globales que definen a una ciudad moderna que funda sus principios en el bienestar de la gente, se aplican hoy en el Centro Histórico. Se trabaja para garantizar la movilidad y la accesibilidad plenas, se promueve el uso de la bicicleta y se diseñan nuevos sistemas de transporte público como los ciclotaxis. El acceso libre y gratuito a Internet, el control del ruido a través de mediciones digitales, de los gases peligrosos a través de sistemas biodigestores conectados al drenaje o la generación de nuevos espacios verdes como los jardines verticales, son ejemplos de medidas innovadoras en las que se utilizan las tecnologías más actuales. Esto hace del Centro Histórico un espacio de innovación permanente, replicable después en el resto de la ciudad.

Existen más de 6,920 habitaciones en 87 hoteles de distintas categorías en el Centro. Se calcula en millones la cantidad de turistas que cada año lo visitan, cabe resaltar que en el Centro Histórico se conserva físicamente una

buena parte de lo que fue su antigua naturaleza universitaria, al tiempo que funcionan más de 40 escuelas de educación básica. La UNAM, la UAM, el IPN y la UACM tienen hoy centros de extensión y sedes importantes.²

f) Factores laborales:

El personal docente de tiempo completo es considerado dentro de la estructura como personal de confianza, gozan de las prestaciones contempladas dentro del Contrato Colectivo de Trabajo.

Las jornadas de trabajo son de 8 horas de lunes a sábado, con horario de 07:00 a 15:00, además de los días señalados como descanso obligatorio.

Asimismo, el personal goza de las prestaciones que por ley se establecen, entre ellas: vacaciones, días económicos con goce de sueldo, servicio médico, alimentos.

g) Factores legales:

La escuela de enfermería, está incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México, se rige por la normativas de la DGIRE Unam, Convenio con diferentes instituciones educativas, de salud y Visto Bueno para campos clínicos por CFRHUS, Asociaciones a las que pertenece. (Red de unidades de investigación con unam e institutos de salud, Asociación de escuelas y facultades de enfermería), rotación de pasantes del Servicio Social (Hospitales del DF y de la Secretaría de Salud)

² <http://www.autoridadcentrohistorico.df.gob.mx/index.php/el-centro-historico-de-la-ciudad-de-mexico-es-el-corazon-vivo-de-nuestro-pais>

- **Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos**

Artículo 5.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial. La ley determinará en cada Estado, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

- **Ley General De Educación**

Artículo 24.- Los beneficiados directamente por los servicios educativos deberán prestar servicio social, en los casos y términos que señalen las disposiciones reglamentarias correspondientes. En éstas se preverá la prestación del servicio social como requisito previo para obtener título o grado académico.

- **Reglamento Interior De La Secretaría De Educación Pública**

Artículo 22.- Corresponde a la Dirección General de Profesiones el ejercicio de las siguientes atribuciones:

I.- Vigilar el ejercicio profesional, en términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal;

- **Ley General De Salud**

Artículo 5.- El Sistema Nacional de Salud está constituido por las dependencias y entidades de la Administración Pública, tanto federal como local, y las personas físicas o morales de los sectores social y privado, que presten

servicios de salud, así como por los mecanismos de coordinación de acciones, y tiene por objeto dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud.

Artículo 6.- El Sistema Nacional de Salud tiene los siguientes objetivos:

I. Proporcionar servicios de salud a toda la población y mejorar la calidad de los mismos, atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios y a los factores que condicionen y causen daños a la salud, con especial interés en las acciones preventivas;

II. Contribuir al desarrollo demográfico armónico del país;

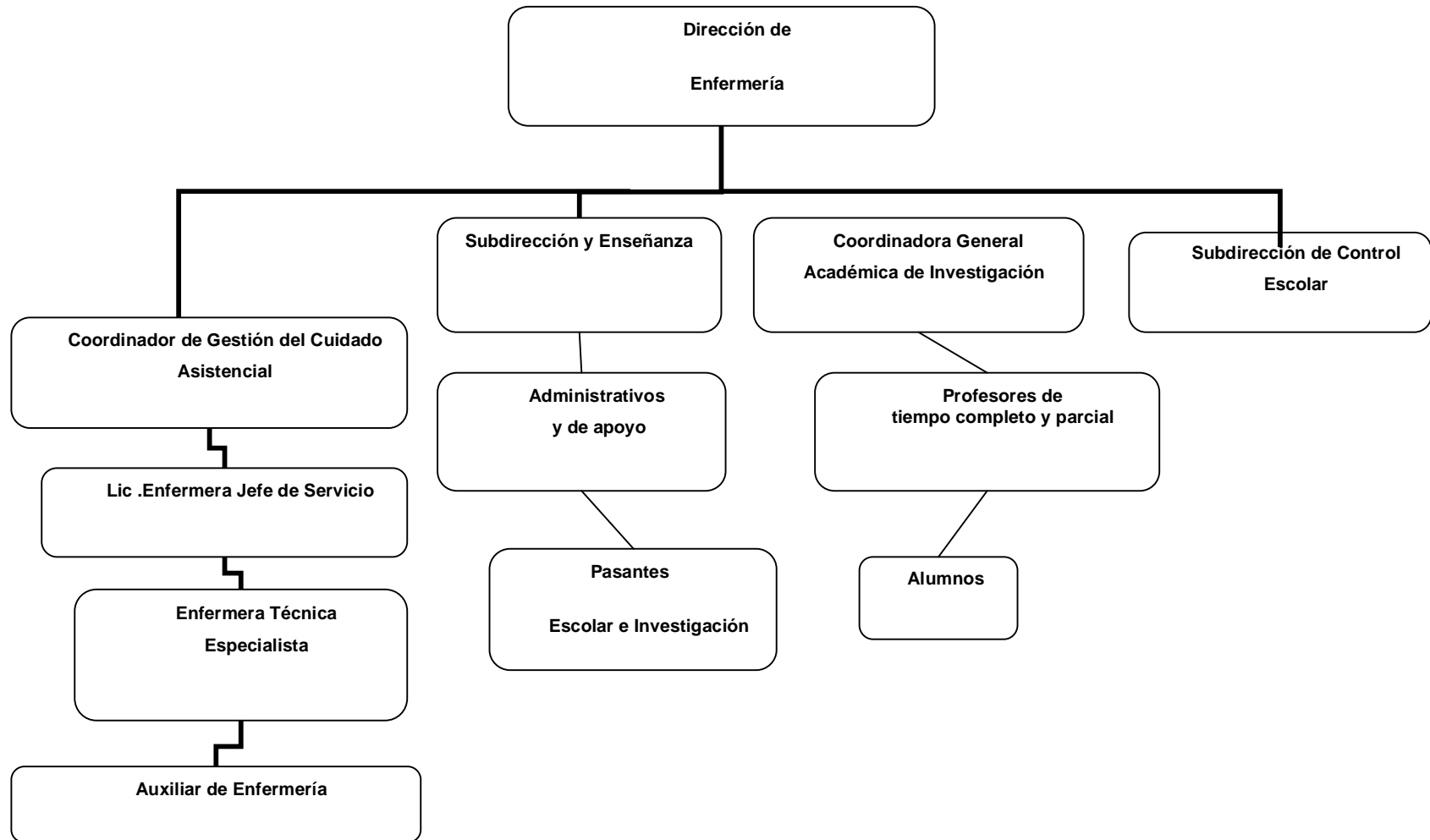
III. Colaborar al bienestar social de la población mediante servicios de asistencia social, principalmente a menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos, para fomentar su bienestar y propiciar su incorporación a una vida equilibrada en lo económico y social;

IV. Dar impulso al desarrollo de la familia y de la comunidad, así como a la integración social y al crecimiento físico y mental de la niñez;

V. Apoyar el mejoramiento de las condiciones sanitarias del medio ambiente que propicien el desarrollo satisfactorio de la vida;

VI. Impulsar un sistema racional de administración y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la salud.

1.3. Organigrama



1.4. Estructuración curricular

Respecto al plan de estudios implementado por la Escuela de Enfermería del Hospital de Jesús, éste fue aprobado por el H. Consejo Universitario el 11 de marzo de 1992 y actualizado en el 2000. Se encuentra organizado por semestres y dividido en tres áreas con un total de 31 asignaturas, de las cuales 27 son obligatorias, existiendo seriación en algunas, y cuatro optativas que los estudiantes podrán seleccionar de acuerdo a sus intereses.

1.5. Organización curricular

El plan de estudios responde a una organización por áreas de conocimiento cuyo propósito fundamental es la integración. Las áreas que lo conforman son: Enfermería y Salud en México, Proceso Salud-Enfermedad en las Diferentes Etapas Evolutivas y Proceso Salud-Enfermedad en la Reproducción Humana.

El área “Enfermería y Salud en México” está compuesta por un conjunto de asignaturas, propias de las disciplinas fundamentales de la enfermería, las cuales proporcionan los conocimientos básicos del área de la salud en general y de la enfermería en particular. El dominio de los aprendizajes de estas asignaturas permite cubrir el prerrequisito para estudios más especializados, además de proporcionar los elementos teórico-metodológicos y técnicos básicos para comprender el campo de la enfermería.

Las áreas” Proceso Salud-Enfermedad en las Diferentes Etapas Evolutivas y Proceso Salud-Enfermedad en la Reproducción Humana”, incluyen las asignaturas que proporcionan los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de la práctica profesional. Con la finalidad de darle flexibilidad al plan de estudios se incluyeron espacios curriculares optativos que permiten la oportunidad a los alumnos de elegir aquellos campos de mayor interés y, también,

posibilitar la actualización permanentemente del plan de estudios. Estos seminarios podrán ser cursados del segundo al octavo semestre, de acuerdo a los prerrequisitos establecidos en cada una de ellos.

El área "*Enfermería y Salud en México*" tiene como objeto de estudio al hombre en su dimensión individual y social en interacción con su ambiente, considerando el entorno ecológico y social como un elemento determinante del proceso salud-enfermedad y particularizando en el campo de acción de enfermería en este proceso.

Abarca tres semestres en los cuales se incluyen las siguientes asignaturas:

1º Semestre

- Historia de la Enfermería en México.
- Atención a la Salud en México.
- Socioantropología.
- Metodología de la Investigación.

2º Semestre

- Anatomía y Fisiología Humana I.
- Ecología y Salud.
- Psicología General.
- Fundamentos de Enfermería I.

3º Semestre

- Anatomía y Fisiología Humana II.
- Farmacología.

- Nutrición Básica y Aplicada.
- Fundamentos de Enfermería II

El área “Proceso Salud-Enfermedad en las Diferentes Etapas Evolutivas” tiene como objeto de estudio el cuidado a la salud para la conservación, fomento y restauración de la misma, considerando las características propias en sus diferentes etapas de vida del ser humano, así como los riesgos a la salud y las enfermedades de mayor prevalencia en cada una de ellas.

Abarca tres semestres con las siguientes asignaturas:

4º Semestre

- Proceso Salud-Enfermedad en el Niño.
- Enfermería del Niño.
- Desarrollo de la Personalidad Infantil.
- Didáctica de la Educación para la Salud.

5º Semestre

- Proceso Salud-Enfermedad en el Adolescente, en el Adulto y en el Anciano I.
- Enfermería del Adolescente, del Adulto y del Anciano I.
- Desarrollo de la Personalidad del Adolescente, del Adulto y del Anciano.
- Administración General.

6º Semestre

- Proceso Salud-Enfermedad en el Adolescente, en el Adulto y en el Anciano II.
- Enfermería del Adolescente, del Adulto y del Anciano II.

- Administración de Servicios de Enfermería.
- Ética Profesional y Legislación.

El área “Proceso Salud-Enfermedad “en la Reproducción Humana tiene como objeto de estudio el cuidado a la persona en su salud reproductiva en las etapas pregestacionales, gestacional y postgestacional desde la perspectiva del enfoque de riesgo.

Abarca dos semestres en los que se incluyen las siguientes asignaturas:

7º Semestre

- Obstetricia I.
- Docencia en Enfermería.

8º Semestre

- Obstetricia II.

Los “seminarios optativos” están organizados en tres áreas de formación: 1. Temas selectosde enfermería, 2. Temas selectos de formación humanística y 3. Temas selectos de formación metodológica. Para cubrir los créditos de estos seminarios, los alumnos deberán cursar ocho créditos del área 1, cuatro del área II y cuatro del área III.

Temas Selectos de Enfermería

- Alternativas para el Cuidado. Diagnóstico de Enfermería.
- Teorías y Modelos para la Atención de Enfermería.

- Métodos y Técnicas de Intervención en Crisis.
- Cuidados de Enfermería al Paciente con Cáncer.
- Cuidados de Enfermería al Adulto Mayor.
- Cuidado Emocional al Enfermo Terminal y a su Familia.
- Salud Integral de la Mujer.
- Psicoprofilaxis Obstétrica.
- Atención Nutricional a las Personas con Enfermedades Crónico-Degenerativas

Temas selectos de formación humanística

- Problemas Socioeconómicos de México.
- Microsociología de lo Cotidiano en Relación con el Cuidado Enfermero.
- Introducción a la Epistemología.
- Filosofía.
- Sociedad, Salud y Enfermería.
- Violencia Intrafamiliar.
- México Nación Multicultural.
- Salud Mental

Temas selectos de formación metodológica

- Gerencia de los Servicios de Enfermería.
- Desarrollo del Liderazgo en Enfermería.
- Evaluación de la Calidad de los Cuidados Enfermeros.
- Investigación en Enfermería.

- Investigación Clínica en Enfermería.
- Método Fenomenológico.
- Introducción a la Informática
- Cuidados para la Atención a la Salud con Práctica Etnográfica

ÁREA I
ENFERMERÍA Y SALUD EN MÉXICO

1º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS CRÉDITOS	
Historia de la Enfermería en México	64	8	-----	-----	64	8
Atención a la Salud en México	96	12	-----	-----	96	12
Socioantropología	80	10	-----	-----	80	10
Metodología de la Investigación	80	10	80	5	160	15
Total	320	40	80	5	400	45

ÁREA I
ENFERMERÍA Y SALUD EN MÉXICO

2º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS CRÉDITOS	
Anatomía y Fisiología Humana I	112	14	16	1	128	15
Ecología y Salud	96	12	48	3	144	15
Psicología General	48	6	-----	-----	48	6
Fundamentos de Enfermería I	80	10	128	8	208	18
Total	336	42	192	12	528	54

ÁREA I
ENFERMERÍA Y SALUD EN MÉXICO

3º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS CRÉDITOS	
Anatomía y Fisiología Humana II	112	14	16	1	128	15
Farmacología	48	6	32	2	80	8
Nutrición Básica y Aplicada	80	10	32	2	112	12
Fundamentos de Enfermería II	80	10	160	10	240	20
Total	320	40	240	15	560	55

ÁREA II
PROCESO SALUD-ENFERMEDAD EN LAS DIFERENTES
ETAPAS EVOLUTIVAS
4º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
Proceso Salud Enfermedad en el Niño	80	10	-----	-----	80	10
Enfermería del Niño	80	10	256	16	336	26
Desarrollo de la Personalidad Infantil	48	6	-----	-----	48	6
Didáctica de la Educación para la Salud	48	6	-----	-----	48	6
Total	256	32	256	16	512	48

ÁREA II
PROCESO SALUD-ENFERMEDAD EN LAS DIFERENTES
ETAPAS EVOLUTIVAS

5º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
Proceso Salud - Enfermedad en el Adolescente, en el Adulto y en el Anciano I	80	10	-----	-----	80	10
Enfermería del Adolescente, del Adulto y del Anciano I	64	8	320	20	384	28
Desarrollo de la Personalidad del Adolescente, del Adulto y del Anciano	48	6	-----	-----	48	6
Administración General	32	4	-----	-----	32	4
Total	224	28	320	20	544	48

ÁREA II
PROCESO SALUD-ENFERMEDAD EN LAS DIFERENTES
ETAPAS EVOLUTIVAS

6º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
Proceso Salud- Enfermedad en el Adolescente, en el Adulto y en el Anciano II	80	10	-----	-----	80	10
Enfermería del Adolescente, del Adulto y del Anciano II	64	8	320	20	384	28
Administración de los Servicios de Enfermería	48	6	80	5	128	11
Ética Profesional y Legislación	48	6	-----	-----	48	6
Total	240	30	400	25	640	55

ÁREA III
PROCESO SALUD-ENFERMEDAD EN LA REPRODUCCIÓN HUMANA
7º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
Obstetricia I	128	16	320	20	448	36
Docencia en Enfermería	32	4	48	3	80	7
Total	160	20	368	23	528	43

ÁREA III
PROCESO SALUD-ENFERMEDAD EN LA REPRODUCCIÓN HUMANA
8º Semestre

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS	HORAS TEORÍA	CRÉDITOS	HORAS PRÁCTICA	CRÉDITOS	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
Obstetricia II	128	16	368	23	496	39
Total	128	16	368	23	496	39

1.6. Análisis del área de mejora

Pero comencemos por el principio: ¿de qué hablamos cuando decimos “Mejora escolar”?

De las múltiples definiciones propuestas, la que podemos considerar como tradicional y que más éxito ha tenido es la elaborada en el marco del “Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela” (ISIP). Considera Mejora de la Escuela como

“un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”.

(Velzen et al., 1985: 48).

1.6.1. Dx del Ambiente Laboral

Con el propósito de evaluar el ambiente laboral, se realizó un Diagnostico de Calidad del Clima Institucional con el objetivo obtener información acerca de la forma en cómo es percibida la operación de la escuela de enfermería, lo que permitiría la implementación de planes de acción que ayuden a incrementar la eficiencia y calidad en lo referente al logro de los objetivos institucionales.

Para ello, se aplicó una encuesta en la que se utilizó la Escala de Likert, que es una escala psicométrica, en la que se miden actitudes positivas o negativas y se les asigna un puntaje. Suele estar compuesto de cinco preguntas, ya que como es una escala ordinal no permite conocer la cantidad de acuerdos y desacuerdos, además de que se pueden analizar por separado. En este caso, se aplicó la encuesta al 100 % de profesores de tiempo completo, así como al

personal de apoyo administrativo, con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En la categoría de Comunicación se utilizaron 10 ítems de afirmación, el mayor puntaje lo obtuvo el número cuatro que corresponde a que “están de acuerdo en la forma como se da la comunicación, ya que es clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado, los medios de comunicación del plantel son efectivos, mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios”. Mientras que la comunicación con mis compañeros corresponden al número tres más o menos de acuerdo.

1. En la categoría de Necesidades y Motivación fueron 7 ítems de afirmación, donde el mayor puntaje fue para el número cinco en forma general que corresponde a “totalmente de acuerdo”, mientras que en los ítems de forma particular “el puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada, mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización, la motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas”.
2. En la categoría de Objetivos y Roles se utilizaron 5 ítems, en donde el mayor puntaje fue para el número cuatro en forma general que corresponde “a estar de acuerdo con los objetivos de mi puesto, que son razonablemente alcanzables, mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales, mis objetivos personales contribuyen con los objetivos del plantel”.
3. En la categoría de Integración y Colaboración se aplicaron 7 ítems, en donde el mayor puntaje lo obtuvo el número dos en forma general, que corresponde a “estar en desacuerdo y en forma particular estoy plenamente integrado en mi trabajo, me siento orgulloso de pertenecer al a escuela de enfermería”. Cabe mencionar que llama la atención que en el siguiente ítem “me llevo bien con mis compañeros de trabajo”, sobresale que corresponde número dos que es estar en desacuerdo. Este punto es uno de focos rojos que se debe trabajar con

mayor énfasis.

4. En la categoría de Liderazgo, se aplicaron 12 ítems afirmativos. En este se evaluó al director, obteniéndose el mayor puntaje, el número cinco, que corresponde a “totalmente de acuerdo”, y al subdirector, obteniendo el mayor puntaje, el número dos, que corresponde a “estar en desacuerdo”. Este otro de los puntos en los que se deben implementar cambios.
5. En la categoría de Innovación y cambio, se aplicaron 7 ítems, en los cuales se obtuvo el siguiente puntaje, para el número 4, que corresponde a “estar de acuerdo”. Este es otro de los puntos a trabajar igualmente.
6. En la categoría de Condiciones del trabajo, se aplicaron 11 ítems, en los que el resultado mayor fue para el número cinco, que corresponde a “estar totalmente de acuerdo”. No obstante, considero que las respuestas son subjetivas.
7. En la categoría de Administración del capital humano, se aplicaron 5 ítems, en donde el número tres fue el que obtuvo el mayor puntaje, que corresponde a “estar más o menos de acuerdo”. En este punto, la percepción del personal es fundamental para realizar cambios.
8. En la categoría de Productividad, calidad y resultados, se aplicaron 7 ítems, donde el mayor puntaje fue para el número cuatro, que corresponde a “estar de acuerdo”. Aunque cabe mencionar que los resultados son muy subjetivos.
9. En la categoría de Satisfacción laboral, se aplicaron 8 ítems, donde el mayor puntaje fue para los números 4, que corresponde a “estar de acuerdo”, y número 5, “totalmente de acuerdo. Por otro lado, sobresale el ítem

“siento que mi trabajo está suficientemente reconocido”, más o menos de acuerdo.

10. En la categoría de Autoevaluación, se aplicaron 13 ítems, donde el mayor puntaje fue para el número cinco que corresponde a “totalmente de acuerdo”.

En conclusión, al analizar ambos cuestionarios se observa que existen controversias en las respuestas que dan los profesores, puesto que existen varias contradicciones en sus respuestas. Se les dieron a conocer los resultados del dx, de la encuesta de clima laboral y ambiente de trabajo, con la finalidad de que participaran en las propuestas de mejora, particularmente en los puntos débiles de la institución educativa.

Por otro lado, por parte de los integrantes de la organización, hay una falta de toma de consciencia respecto al compromiso sobre su responsabilidad para crear espacios adecuados para el desarrollo y la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo de toma de decisiones.

Si se toma en cuenta que el ambiente laboral de cualquier institución es complejo y cambiante, resulta difícil definirlo, ya que se convierte en una variable fundamental en el proceso, aunado a que igualmente representa la personalidad del centro educativo. Es frágil y complicado crear un buen ambiente de trabajo, aunque es más fácil destruirlo. En este sentido, Weinert (1981) propone que el ambiente es algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones, con características objetivas de la organización, perdurables que distinguen una entidad de otra. Ya que las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen (Educar 27, 2000:107).

Por tanto, los cambios que se proponen con base a los resultados del diagnóstico, radican en la posibilidad de propiciar un clima participativo donde la dirección tenga absoluta y plena confianza en sus empleados. Pues, a pesar de que la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, a la par se permite a los subordinados que tomen decisiones

más específicas en los niveles inferiores. Si bien la comunicación es de tipo descendente, se propone un cambio de ambiente, de participación en grupo, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones están diseminadas en toda la organización y muy bien integradas a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento.

Por ello, el cambio en las organizaciones debe ser desde una perspectiva multidimensional y dinámica, considerando cada uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que en el ámbito social y educativo tienen planteadas las instituciones y organizaciones. Por ejemplo, Gairín (1996) define que las instituciones que aprenden, facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, con lo cual continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. Así, el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer en la institución en la que trabajan.

De esta forma, los criterios a considerar serán con base en el cuestionario aplicado (Integración, colaboración y trabajo en equipo, estilo de liderazgo, comunicación, productividad y resultados, calidad, valores, compromiso, motivación y participación).

1.6.2. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Imagen institucional• Nivel académico• Calidad educativa• Libertad del ejercicio docente en el aula y la planificación curricular• Conocimiento y control disciplinario de los alumnos• Apertura de tiempo y espacio por parte de la dirección para la solución de problemas escolares y administrativos• Cultura estratégica y de investigación	<ul style="list-style-type: none">• Demanda educativa• Innovación educativa• Ubicación: proyección del centro y expectativas de expansión• Existencia de fuentes externas dispuestas a colaborar con la institución• Reconocimiento de la U.N.A.M.• Demanda permanente de alumnos de nuevo ingreso• Actualización de docentes y directivos

Debilidades

- Desintegración
- Falta de motivación
- Clima organizacional
- Falta de seguimiento a los problemas
- Rotativa de docentes
- Acuerdos no respetados
- Falta de compromiso y liderazgo
- Deficientes habilidades gerenciales

Amenazas

- Falta de comunicación
- Crisis de valores
- Conflictos personales
- Bajo rendimiento en la labor docente
- Permanencia del personal académico
- Bajo salarios
- Competencia educativa
- Modelos de financiación inadecuados

CAPITULO II:

2.Diseño y planificación del Plan de mejora

GANE A TRAVÉZ DE SUS ACCIONES, NUNCA POR MEDIO DE ARGUMENTOS

Cualquier triunfo circunstancial que usted obtenga a través de argumentación verbal en realidad es solo una victoria pírrica: el resentimiento y la mala voluntad que así genera son más intensos y duraderos que cualquier acuerdo momentáneo que haya logrado. Es mucho más eficaz lograr la coincidencia de otros con usted a través de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique demuestre.

Greene J. E. Robert (2009)

La escuela debe ser el centro del cambio, lema del movimiento de Mejora de la Escuela. Este nuevo planteamiento enfatizó cinco cuestiones clave (Fullan, 1982):

- Dar importancia a la organización y a los procesos culturales más que a los resultados de la escuela; importa el viaje más que la llegada;
- Ver los resultados escolares como problemáticos por sí mismos, que exigen debate y adopción de medidas por parte de la escuela;
- Una orientación más cualitativa en la metodología de investigación, los datos principales necesarios para la mejora deberían reflejar los puntos de vista de los participantes;

- Un interés en ver la escuela como una institución dinámica, necesitada más de estudios longitudinales que de la típica “instantánea” que caracterizó la mayoría de los estudios.
- centrarse más en la “cultura escolar” que en la “estructura escolar” como la forma principal de comprender el potencial para el desarrollo escolar.

Los cambios educativos Comienzan a seguir una nueva perspectiva , y el modelo sugerido es algo así:

Iniciación = Implantación = continuación = Productos

El primer modelo de Hopkins (1996: 41-44) aporta el escenario para un conjunto de supuestos en los que se basa este enfoque genérico de mejora de la escuela. Básicamente, está conformado por tres componentes principales: los “hechos” la “dimensión estratégica” y la “dimensión de capacidad de construir”

Los “hechos” son aquellos aspectos del proceso de cambio educativo que no son susceptibles de modificación a corto plazo. En primer lugar se encuentran las presiones externas para el cambio, que pueden ser de tres tipos: los planes nacionales de reforma, las recomendaciones que emanan de las evaluaciones externas y de la inspección de la escuela, y las necesidades o demandas sociales. Aunque no son completamente fijas y estables, estas fuerzas aportan un conjunto de parámetros dentro de los cuales tiene que funcionar la escuela. El otro “hecho” es la historia del centro docente, su organización y valores. La mayoría de los esfuerzos de mejora de las escuelas se dirigen hacia los factores organizativos y los relacionados con su historia como factores explicativos; sin embargo, son ellos mismos los principales inhibidores del cambio. También es interesante señalar que la estructura organizativa de la escuela es inevitablemente un reflejo de sus valores, que pueden ser al mismo tiempo “fuerzas para”, “una barrera contra” y “el objeto de” el cambio.

La estrategia de mejora de la escuela es la secuencia de acciones llevadas a cabo por los profesores para dar respuesta a las prioridades identificadas sobre el currículo o la organización. La estrategia necesitará ser más o menos potente

dependiendo de la fortaleza relativa de los otros, por lo cual el resultado del análisis F.O.D.A. nos ayuda a plantearnos las siguientes estrategias, cabe mencionar que toda estrategia tiene una línea de acción y su meta.

2.1 Estrategias de mejora para el desarrollo de los estudiantes

Estrategias	Actividades	Responsable	Fecha	Recursos materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de actividades para elevar la calidad de enseñanza y del aprendizaje • Contar con programa de evaluación sistematizada de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión y debate crítico de conocimientos adquiridos • Cine-debate para reflexión del contenido y proceso del aprendizaje • Instrumentos de evaluación • Entrevistas de alumnos • Análisis de satisfacción de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • Dirección • C.G.A. • Alumnos • C.G.A • Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto a diciembre 2014 • Agosto a Diciembre 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas • Artículos • Películas • Proyector • Formatos • Computadora • Cañón

<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de tutoría y de intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Asesoría con expertos, visita a bibliotecas, visitas a instituciones, seminarios • Intercambio de alumnos entre instituciones educativas y de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Agosto 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de tutoría • Tutores capacitados • Programa de visitas y de difusión de las actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de desarrollo personal • Involucrar a la comunidad escolar en el proceso enseñanza – aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Cursos motivacionales • Cursos de capacitación de relaciones humanas • Actividades socioculturales • Reuniones con el comité técnico • Revisión de programas • Revisión de la normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Director 	<ul style="list-style-type: none"> 2014-2019 2014-2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa • Psicólogo • Artículos • Reglamento • Planeación didáctica

2.2. Estrategias de mejora en el desarrollo de la institución

Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha	Recursos materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de gestión para mejorar el proceso académico administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar Instrumentos administrativos: plan de trabajo, manuales de organización, de bienvenida, inducción • Actualizar reglamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto de 2014 a agosto del 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo • Manuales • Reglamento • Videos administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con programa de estímulos docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar perfiles docentes • Revisar índice de productividad, cursos, becas • Entrevistas a docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto de 2014 a Agosto de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa • Normatividad • Formatos de productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de extensión y vinculación. • Contar con programa de 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con Instituciones nacionales internacionales para el intercambio de alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • Dirección 	Agosto del 2014 a Agosto del 2019	Programa de extensión y vinculación

visitas científicas y culturales	y docentes. <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a museos, universidades y centros culturales 			
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con programa de mejoramiento del Área Física 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la infraestructura y equipamiento, con base en la normatividad establecida por los organismos competentes • Vigilar el cumplimiento del programa de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto de 2014 a Diciembre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de equipamiento Programa de mantenimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales con docentes. • Difusión por medio de folletos, memorándums • Reuniones con consejo académico mensuales • videoconferencias de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Diciembre 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos, formatos • Orden del día • Videos •Proyector

2.3. Estrategias de mejora para el desarrollo de los docentes

Estrategia	Actividades	Responsable	Meta	Recursos materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa educación permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos, talleres, diplomados, pos-técnicos, cursos complementarios y becas 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • C.S.E. • Dirección 	<p>Agosto 2014 a Julio 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de actualización • Folletos • Cañón • Hojas
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de la institución • Reglamento • Informe de productividad mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • C.S.E. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Julio 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento • Informes
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las actitudes positivas • Sesiones motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • C.S.E. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Julio 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Reuniones • Visitas a otras instituciones

<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la integración y el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Formar redes de apoyo a docentes • Unificar y determinar las normas y límites • Crear espacios adecuados para docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • C.G.A. • C.S.E. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Julio 2019 • Agosto 2014 a Diciembre 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de academia • Reuniones periódicas
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales con docentes • Manual de convivencia, estrategias que promuevan la discusión, aplicación y la opinión de la comunidad • Difusión por medio de folletos, memorándums • Reuniones con consejo académico mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Docentes • C.G.A. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2014 a Diciembre 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos, formatos • Orden del día • Videos • Proyector

2.4. Diseño del sistema de control

<p>• Alumnos</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Evaluación continua✓ Pre-instruccional✓ Co-instruccional✓ Pos-instruccional✓ Exámenes✓ Declarativos✓ Aptitudinales✓ Procedimentales✓ Reglamento✓ Anecdóticos✓ Seguimientos
<p>• Personal docente</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Productividad por competencias✓ Evaluación docente por parte de los alumnos✓ Actividades del docente de tiempo completo y parcial establecidas✓ Seguimiento de docentes

<ul style="list-style-type: none">• Administrativos	<ul style="list-style-type: none">✓ Manuales administrativos✓ Productividad✓ Seguimiento
<ul style="list-style-type: none">• Directivos	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementación de nuevos programas curriculares.✓ Nueva estructura organizacional✓ Liderazgo directivo y liderazgo distribuido✓ Calidad de aprendizaje de los alumnos

2.5. Evaluación

Con el propósito de conocer los resultados obtenidos mediante el plan de acción, se hizo una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. No obstante, aunque es la última etapa, se reinicia el ciclo para que sea un proceso continuo.

Así, en las modalidades de evaluación se tomarán en cuenta las estrategias implementadas, a fin de rediseñarlas y retroalimentarlas, crear estándares de desempeño e instrumentos de observación de la conducta, así como del rendimiento del trabajador para que se puedan emitir juicios fiables y válidos.

Asimismo, se puede utilizar la escala elaborada por Nissan Motor Ibérica S.A., utilizada en la evaluación de sus empleados. Lo anterior, se debe a que estas variables pueden ser utilizadas para validar los cambios realizados, tomando como base la evaluación del rendimiento de los trabajadores antes y después de lo que se pretenda conseguir con ese cambio, aunque habrá algunas de estas variables que no necesariamente se tendrán que incluir.

Por último, para una mejor aplicación de las variables que aparecen en la tabla, se aconseja que el equipo de mejora conozca las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

CAPITULO III.

3. Dirección Estratégica

PELIGRO DE CONTAGIO: EVITE A LOS PERDEDORES Y LOS DESDICHADOS.

La desdicha de los demás puede conducirlo a la muerte: los estados de ánimo son tan contagiosos y tóxicos como una enfermedad infecciosa. Aunque sienta que debe tenderle una mano a alguien que se está hundiendo, lo único que lograra con ello será acelerar su propia caída. A menudo, los perdedores, son los artífices de su propia desgracia y terminan por transmitirla a quien quiere ayudarlos. Evítelos y, en cambio, frecuente a individuos ganadores y felices.

Greene J. E. Robert (2009).

El papel determinante de la dirección:

Otro de los elementos sobre los que hay consenso para la consecución de un proceso exitoso es el papel determinante que juega la dirección del centro (p.e. Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). Algunas de las características que definen al directivo eficaz que sabe gestionar un proceso de cambio son:

- **Dirección colegiada.** El director o directora se apoya en su equipo para discutir los problemas y buscar las soluciones. El directivo debe saber delegar responsabilidades.
- **Dirección participativa.** El director debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión del centro.

- **Liderazgo pedagógico.** Las funciones de un director eficaz son: concebir y comunicar con claridad los objetivos, coordinar el currículo, observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, apoyar y promover programas de mejora.
- **Liderazgo para el cambio.** Además, el director debe ir más allá, debe contar con la confianza suficiente por parte de sus compañeros para ser capaz de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora. Técnicamente se utiliza el horrible término de director “invitacional” para describirlo: es el director que invita al cambio.

3.1. Desarrollo de una Visión estratégica y una Misión del negocio

Visión

En el año 2018, la Escuela de Enfermería del Hospital de Jesús formará profesionales del área de la salud, competentes en el cuidado especializado en enfermería, en la investigación y la docencia. A través de la implementación de un currículo que reúne los requisitos disciplinares, los cuales contemplan valores como el humanismo, el compromiso y la equidad, hacia el logro de un espíritu de excelencia en la calidad de la atención de enfermería.

Misión

Formar profesionales de enfermería que destaquen por sus conocimientos, habilidades y actitudes proactivas que contribuyan a favorecer la calidad de vida de la población, a través del trabajo en equipo del factor humano asignado a la escuela, así como al esfuerzo coordinado con las instituciones de salud y educativas del país.

3.2. Determinación de Objetivos

Objetivo General

- ✚ Mejorar la gestión en el ámbito directivo para alcanzar prácticas pedagógicas e institucionales que conduzcan al logro de la calidad educativa, así como para toda la población de la institución escolar.

Objetivos Específicos

- ✚ Lograr el compromiso de las partes que interactúan en el sistema escolar para procurar acciones que favorezcan la mejora continua.
- ✚ Articular las distintas acciones que se realizan en la institución en un plan de mejora y ordenarlas con base en la realización de la visión y misión propuesta.
- ✚ Generar un sistema de gestión que permita generar indicadores para el monitoreo y la mejora.

- ✚ Profundizar sobre la cultura de la gestión para la mejora y la transformación.

3.3. Liderazgo Institucional

Sin duda, el Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. Para ello, el directivo debe presentar ciertas características, tales como:

a) Liderazgo y conducción del cambio

El Directivo requiere:

- ✓ se realizó la autoevaluación de la institución escolar y con base a ello se elabora el plan de mejora
- ✓ involucrar a todos los actores alumnos ,docentes, administrativos y directivos en el proceso de cambio
- ✓ priorizar y utilizar estratégicamente los recursos humanos y materiales disponibles

b) Construcción del equipo de trabajo

El Directivo requiere:

- ✓ Crear un equipo de trabajo positivo que desarrolle, motive y valore a todos los involucrados
- ✓ Encausar las capacidades y generar la confianza de su equipo de trabajo

- ✓ Delegar y negociar en forma eficaz las tareas a realizar del equipo de trabajo
- ✓ Demostrar y transmitir perseverancia e integridad, así como animar a su equipo de trabajo
- ✓ Crear un programa de desarrollo personal y profesional de todo el equipo de trabajo

c) Rendición de cuentas

El Directivo requiere:

- ✓ Asignar tareas claras y transmitir la responsabilidad colectiva al equipo de trabajo
- ✓ Analizar, monitorear y evaluar todos los aspectos de trabajo de la escuela(en particular el aprovechamiento)
- ✓ Autoevaluar su propio desempeño y el de la comunidad escolar

3.4. Empowerment

Este término aparece en la literatura psicológica y particularmente en las discusiones sobre la Psicología Social-Comunitaria (PSC), como una crítica y una proposición. Trata de recoger en sí un modelo distinto que contrasta con los modelos de necesidades y derechos que ven a la gente como niños/ as y ciudadanos/as, respectivamente (Rappaport, 1981, 1987). Este autor planteó, en su momento, que era necesario un modelo que superara las contradicciones inherentes al modelo de prevención y que sirviera para que las personas ganaran control y empower sus propias vidas. Además, propuso que el modelo de empowerment debía promover una alternativa de redistribución de recursos y de mayor participación de los sectores desfavorecidos por las condiciones y valores de la sociedad en que vivimos. Sugirió el empowerment como proceso para desarrollar y facilitarle a las personas mayor control sobre sus vidas.

Es un concepto que nace de una realidad que ha atomizado a las personas en un contexto capitalista donde el bienestar del individuo es primordial. Implícita y explícitamente el empowerment supone una dirección, y esa dirección es política, supone la existencia, o por lo menos la construcción, de un sujeto político³.

³ Vázquez Rivera, Carlos, et. al

Refortalecimiento: Un Debate con el Empowerment, en *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38, No. 1, Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico, 2004, pp. 41-51.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



3.5. Toma de decisiones

“La Toma de Decisiones es un proceso sistemático para escoger aquella opción que nos ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones para la creación de valor a todos los grupos de Interés”.

3.6. Comunicación Efectiva:

Manejo de Conflictos y Trabajo en Equipo

Planificación de la mejora escolar	Herramientas para la gestión	Implementación
Rendimiento interno	Indicadores Diagnóstico de mejora Plan Estratégico y gestión Autoevaluación y Mejora escolar Quejas y problemas Naturalización de los problemas Quejas y problemas Trayectoria escolar de los alumnos	Directores, supervisores y coordinadores. Capacitación con los coordinadores y directores Seguimiento semanal del plan estratégico a cargo del coordinador. Presentación de informe mensual. Comunicación semanal / quincenal.

		Responsable: Coordinadora General Académica
Trabajo en Equipo	<p>Individualismo e individualidad.</p> <p>El equipo como optimizador de recurso.</p> <p>Modelos mentales. Modelo del aprendizaje mutuo.</p> <p>Sumar ayuda a multiplicar, restar al dividir.</p> <p>Qué hacer con los que no se suman al equipo.</p>	<p>Capacitación con los directores y coordinadores.</p> <p>Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico.</p> <p>Presentación de informe mensual: Responsable: Coordinadores locales.</p>
Comunicación	<p>Cambios culturales en la comunicación.</p> <p>El rumor y la falta de comunicación.</p> <p>Los roles de la comunicación Redes de trabajo.</p> <p>Preparación y desarrollo de las reuniones de trabajo.</p>	<p>Capacitación con los directores y coordinadores</p> <p>Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico.</p> <p>Responsable: Coordinadores locales.</p> <p>Presentación de informe mensual: Responsable: Coordinadora</p>

	Reuniones de padres	General Académica.
Ambiente Escolar	<p>Conflictos, problemas y dilemas.</p> <p>Grados de conflictividad. Ejes potenciales de conflictos.</p> <p>Organigrama y la distribución de las responsabilidades.</p> <p>Capacidades existentes Características y distribución.</p> <p>Resolución de conflictos y rol directivo.</p>	<p>Capacitación con los directores y coordinadores.</p> <p>Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico.</p> <p>Responsable: Coordinadores locales.</p> <p>Presentación de informe mensual:</p> <p>Responsable: Coordinadora General Académica.</p>

3.7. Motivación de recursos humanos

Por otro lado, la motivación del personal se constituye en un punto importante para mejorar la productividad en la empresa, ya que todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Para ello, es necesario valorar la cooperación de sus miembros y establecer mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización, así como satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Despertar interés que pueda dar sus sugerencias a mejorar su propia organización, hacer que el trabajador se sienta útil y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable, que la comunicación sea fácil y este organizada para facilitar la búsqueda de las mejoras constantes, facilitar una buena coordinación, ambiente tranquilo, que no haya tensión constante para no confundir al trabajador y no crear tensión alguna para que haya futuro profesional, y la posibilidad de demostrar y mejorar en forma de crecimiento laboral, que el trato sea cordial y amable de atención para los trabajadores, que no exista mala actitud ni descalificaciones en la organización, que no se hable mal de terceras personas ausentes. Asimismo, que el trabajador note que haya preocupación por él y por el grupo de trabajo.

3.8. Manejo eficaz de reuniones

Reglas para una reunión eficaz:

- ✓ Sólo una persona habla a la vez
- ✓ No se deben conducir conversaciones privadas durante la reunión
- ✓ Las personas deben hablar sobre el tema que se discute
- ✓ Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas
- ✓ El papel del líder del grupo fomenta la participación, es la de un facilitador. En vez de tomar partido o mostrar favoritismo, puede ayudar a los participantes a clarificar sus puntos de vista
- ✓ Tener una orden por escrito con los siguientes puntos:
 - ✓ Reuniones breves asignar actividades en forma previa
 - ✓ Propósito de la reunión
 - ✓ Objetivos de la reunión, que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto, asegurarse que todos tengan la oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas
- ✓ Comenzar a tiempo es una buena práctica; también lo es el terminar a tiempo. La puntualidad, o su falta, puede convertirse en una práctica continua. Si la orden del día (o agenda) no ha sido distribuida antes de la reunión
- ✓ Seguimiento de los temas tratados en las reuniones anteriores, *debate de temas nuevos*
- ✓ Evaluación progresos

3.9. Estrategias de Intervención en la Formación del Directivo

Como se mencionó líneas arriba, la dirección implica una tarea que se despliega, en este caso en escuelas, colegios o institutos que pueden caracterizarse, entre otros aspectos, por los siguientes aspectos: se trata de instituciones específicas, complejas, multidimensionales y multiculturales.

En este sentido, la especificidad implica reconocer dos facetas en las que ésta se despliega: por un lado, la tarea sustantiva de enseñar y de aprender que tiene lugar en las escuelas, lo que supone un posicionamiento con referencia a la herencia cultural y a las relaciones intergeneracionales; por el otro, la formación de ciudadanos y la construcción de lazos sociales.

Por otro lado, la complejidad supone dar cuenta del modo particular en el que en cada contexto social e histórico se entrelazan, en las macro y micropolíticas educativas, las lógicas cívica, económica, doméstica y científico-tecnológica. Entender las instituciones educativas a partir de diferentes dimensiones que la integran apunta, centralmente, a desplegar los diversos modos de analizar la articulación de los aspectos institucionales-organizacionales, curriculares y comunitarios en la gestión directiva.

Por último, la multiculturalidad se despliega en dos aspectos: desde una perspectiva que alude a la cultura institucional escolar (tanto en singular como en plural) que caracteriza a toda institución y que le es propia como su rasgo de identidad. Pero también, por otro lado, que remite a las nuevas y complejas realidades que se entrelazan en las instituciones: la convivencia de patrimonios culturales diferentes, de múltiples códigos sociales y culturales, de diversidades lingüísticas, religiosas y étnicas. La especificidad de la institución puede juzgarse no

sólo por los conocimientos que imparte sino por la calidad del lazo social que construye; por ello, este aspecto adquiere una especial relevancia en los contextos y tiempos actuales.

Por tanto, podemos afirmar que se evidencia la necesidad de un cambio en los modelos de director: de uno definido más por la neutralidad y la eficacia técnico-instrumental, a otro entendido como político y profesional. El conocimiento proposicional académico y el conocimiento práctico de los directivos.

Los directivos como también profesores y alumnos interpretan las experiencias a través de los filtros de sus conocimientos, creencias, teorías implícitas y representaciones existentes. Esta trama de formas de comprender y analizar los diferentes aspectos en relación con las prácticas de dirección va a determinar los estilos de desempeño que adoptarán dichas prácticas. Así, en función de los aspectos que se han venido desarrollando podemos esquematizar que, aunque sin límites tajantes entre uno y otro, el conocimiento proposicional académico como aquél que se encuentra más estrechamente vinculado con las teorías y marcos de referencia que ha producido el saber pedagógico y didáctico se recorta, se articula o eventualmente se diferencia y, en algunos casos, puede hasta plantearse como contradictorio con el conocimiento práctico.

a) Forma y contenido en el diseño de una propuesta de formación de directivos

Finalmente, nuestro interés es dejar planteadas algunas cuestiones con relación a los formatos que puedan diseñarse para posibles propuestas de formación de directivos. Entre estas están:

- El perfil y cantidad de participantes que se integren
- La cantidad de horas de formación que se prevean
- La opción por formatos intensivos, extensivos o una combinatoria de éstos
- La combinación y alternancia de modalidades y dispositivos de trabajo diferentes en el interior de la propuesta (talleres, conferencias, seminarios, laboratorios, aulas virtuales, preparación de materiales escritos para instancias no esenciales, momentos de estudio y de producción individual, etc.)
- Los antecedentes de propuestas de formación que se hayan realizado de forma similar con anterioridad
- Las estrategias utilizadas en los mecanismos formales de acceso a los cargos directivos (tipos de concurso), etc.

En el siguiente cuadro se describe de manera general la propuesta de formación:

<ul style="list-style-type: none"> • El lugar asignado a la institución educativa y el modelo institucional promovido 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ En los procesos de reforma ✚ En relación con los procesos de innovación educativa ✚ En políticas educativas particulares
<ul style="list-style-type: none"> • La definición del rol directivo 	<p>Articulación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Las condiciones objetivas (vinculadas con las definiciones normativas de las condiciones laborales) y ✚ El conjunto de representaciones sobre el rol (desde quienes lo ejercen, como desde otros actores educativos y sociales)
<ul style="list-style-type: none"> • Los rasgos de identidad de las prácticas de dirección en instituciones educativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Instituciones caracterizadas como específicas, complejas, multidimensionales y multiculturales ✚ Multiplicidad y amplitud de objetivos presentes en las instituciones educativas y en la variedad de contextos ✚ Simultaneidad, inmediatez e indeterminación de las prácticas ✚ Implicación personal y posicionamiento ético que conlleva toda práctica docente y también la de dirección
<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento proposicional académico ✚ Conocimiento práctico
<ul style="list-style-type: none"> • La concepción del ejercicio profesional de la práctica de los directivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Racionalidad técnica ✚ Práctica reflexiva

La gestión directiva, ligado a lo pedagógico, supone abrir, cuestionar, problematizar acciones y miradas en los que se constituye la dirección pedagógica de las escuelas. Por ello, es muy importante para la función directiva utilizar el buen sentido, aquel que nos dice cómo actuar en determinadas situaciones, que nos permite ejercer la función de coordinadores, guiar, brindar espacios de participación y de construcción del sentido de pertenencia. Esto hace necesario redefinir el rol directivo en el marco de las transformaciones y cambios sociales, curriculares y profesionales, ya que el intento por mejorar las prácticas de gestión de los directivos, pero también de los docentes y del resto del personal que labora en la escuela de enfermería, implica generar espacios de reflexión de la práctica directiva, teniendo como propósito fundamental que la forma en la que es dirigida dicha institución educativa se oriente cada vez más hacia una gestión ampliamente participativa. Esta visión debe ser planteada como exigencia de una nueva dirección desde:

1. Una dimensión social, que implica abordar demandas expresadas y la búsqueda de respuestas efectivas;
2. Una dimensión curricular, en la cual el rol del director es de agente de cambio curricular, tanto del prescripto como del local e institucional a través del cual la escuela debe recuperar su verdadero valor de transmisora de conocimientos y agente de cambio.

Una dimensión profesional, en la cual se acentúa la importancia de la organización profesional y no burocrática utilizando los componentes claves que son la consulta, la coordinación y la coherencia

CAPITULO IV:

4. Marketing

PROCURE RECREARSE PERMANENTEMENTE

No acepte los papeles que la sociedad le ha endilgado. Fórgese una nueva identidad que atraiga la atención y nunca aburra al público. Sea el dueño de su propia imagen, en lugar de permitir que otros la definan por usted. Incorpore elementos dramáticos en sus gestos y acciones públicas, y su poder se verá reforzado y su personalidad crecerá en forma asombrosa.

Greene J. E. Robert (2009)

Hoy en día encontramos la proliferación de nuevas instituciones educativas con innovadoras y especializadas propuestas de valor, que son comunicadas al mercado de diversas maneras y bajo esquemas planteados en una situación en la que el valor agregado y diferencial son aquellos que marcan el futuro de estas empresas. Actualmente ya no se puede atender a aquella reticencia que se veía hace algunos años en instituciones educativas que diferían del marketing aplicado a este sector, bajo el tenor de no “mercantilizar” el servicio y salvaguardar el “prestigio” de la institución, sin embargo en el escenario sociocultural de hoy encontramos que aquel servicio unilateral que brindaba la institución educativa, se ve influido y condicionado por sus clientes no solo externos sino también internos, haciéndonos partícipes de una revolución educativa que ya hace muchos años ha comenzado en países de nuestro propio entorno como Chile, Colombia y Ecuador. Hoy en día el marketing aplicado a la educación en todo su proceso resulta fundamental no solo para salvaguardar y expandir nuestro mercado, sino como parte integral de su participación y posicionamiento en el mercado.

El Marketing Educativo se define como el proceso de investigación de las necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlas, acordes a un valor percibido, distribuidas en tiempo y lugar, y éticamente promocionadas para generar bienestar entre individuos y organizaciones.

La mercantilización de la enseñanza marca una nueva etapa histórica en un movimiento que se extiende durante más de un siglo: el deslizamiento progresivo de la Escuela, desde la esfera ideológico-política hacia la esfera económica; de la "superestructura" hacia la "infraestructura", podríamos decir en jerga marxista.

4.1. Metas y objetivos

<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la vinculación, la extensión de los servicios y la gestión académico-administrativa para mejorar la integración y prácticas de calidad efectivas en el ámbito de la gestión escolar. 	<p>AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> Aportar técnicas y estrategias de liderazgo para fortalecer los centros educativos en un entorno cada vez más competitivo 	<p>AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> Elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, a través del fortalecimiento de la formación docente 	<p>AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> Favorecer el programa de vinculación docencia-servicio, a 	<p>AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019</p>

través de la investigación y la educación permanente	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios adecuados para el desarrollo y la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo de toma de decisiones personales y de equipo, así como para la práctica profesional docente autónoma y reflexiva 	AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar en el docente la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la toma de decisiones creativa, con el fin aumentar la responsabilidad y la solución de problemas. Fomentar que el docente adopte las decisiones adecuadas. 	AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Renovar el programa de seguimiento de egresados con base en el impacto del desempeño laboral, así como las fortalezas que ofrece el marketing especializado para competir en un mundo de globalización creciente. 	AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar herramientas para la evaluación, autoevaluación y el benchmarking en el entorno educativo. 	AGOSTO 2014 – AGOSTO 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los medios de comunicación y orden jerárquico para evitar la duplicidad del trabajo, a fin de fomentar la integración y el trabajo en equipo, para llegar a acuerdos que mejoren la colaboración mutua. 	AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019

<ul style="list-style-type: none"> • Exponer una oferta de servicios escolares novedosos que potencien la diferenciación dentro del mercado educativo. 	<p>AGOSTO 2014 - AGOSTO 2019</p>
---	----------------------------------

4.2. Estrategia de Marketing

- Revisar con la comunidad educativa lo referente a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución y sus correspondientes metas; claves que aseguren el logro de éstas
- Coordinar las reuniones de área, así como las acciones entre cada área para proponer los mecanismos más adecuados con los cuales informar a la comunidad de estas acciones
- Implementar programa de incentivos de acuerdo a productividad
- Promover alianzas con el sector productivo para que apoyen el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo de ambientes físicos adecuados
- Revisar y diseñar la política cultural de la institución (comportamientos, actitudes, valores) requeridos para el direccionamiento estratégico
- Presentar el plan operativo, así como el informe presupuestal y el plan de actividades para construir la excelencia en el servicio
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en todas los niveles; capacitando a los docentes, desarrollando estándares y competencias, promoviendo la apropiación del modelo pedagógico
- Diseñar los mecanismos para el seguimiento académico de la institución

- Monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje, analizando resultados académicos, uso pedagógico de las evaluaciones, así como las actividades de recuperación y apoyo pedagógico
- Programar actividades deportivas, individuales y colectivas, participando en eventos internos y externos
- Incorporar la Tecnología TIC's en los procesos pedagógicos de la institución
- Facilitar los convenios interinstitucionales con instituciones educativas, de salud y deportivas
- Diseñar un programa para garantizar la disposición, el uso de los equipos y recursos para el aprendizaje
- Mejorar los procesos administrativos, de tal forma que se garantice el cumplimiento de las expectativas de la comunidad educativa, así como un uso adecuado de los recursos en beneficio de la institución
- Diseñar un programa de mantenimiento preventivo de la planta física
- Impulsar proyectos de investigación desarrollados por los docentes y los estudiantes, orientados hacia los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento
- Establecer políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad con la institución y el sentimiento de pertenencia a la comunidad educativa
- Diseñar un programa de prevención y atención de riesgos psicosociales, riesgos físicos, así como un programa de seguridad
- Elevar el porcentaje de participación de los estudiantes en las actividades institucionales
- Ofrecer un programa de actividades extracurriculares para alumnos y docentes

4.3. Presupuesto

Objetivo Estratégico	Costo interno	Costo externo	
•Fortalecer la vinculación y la extensión de los servicios	\$5000.00	\$5000.00	\$10,000.00
• Aportar técnicas y estrategias de liderazgo	\$8,000.00		\$8,000.00
• Fortalecimiento de la formación docente	\$40,000.00	\$40,000.00	\$80,000.00
• Programa de vinculación docencia-servicio		\$1000.00	\$1000.00
• Crear espacios adecuados y equipo para la práctica docente autónoma y reflexiva	\$50,000.00		\$50,000.00
• Fomentar en el docente la toma de decisiones	\$1000.00		\$1000.00
• Programa de seguimiento de egresados	\$500.00	\$2000.00	\$2500.00
• Establecer medios de comunicación idóneos	\$1000.00		\$1000.00

• Oferta de servicios escolares	\$500.00	0	\$500.00
• Programa de mantenimiento del área física	\$15,000.00		\$15,000.00
		Total	\$169,000.00

4.4. Control

Diseño del Sistema de Control								
Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta					Observaciones	
		Avance Esperado Semestral 2014-2019						
		20% 2014	40% 2015	60% 2016	80% 2017/ 2018	100% 2019		
• Fortalecer la vinculación, la extensión de los servicios.	Convenios							
• Aportar técnicas y estrategias de liderazgo	No. de cursos							
• Fortalecimiento de la	No. de cursos							

formación docente								
• Programa de vinculación	No. actividades extramuros							
• Crear espacios adecuados y equipo, para la práctica docente	No. de nuevas áreas							
• Fomentar en el docente la toma de decisiones	Índice de productividad							
• Programa de seguimiento de egresados	No. de talleres y reuniones de egresados							
• Establecer los medios de comunicación	Circulares, reuniones periódicas							
• Oferta de servicios escolares	Programa de servicios al estudiante							
• Programa de mantenimiento del área física	Gestión de mantenimiento							

5. Reflexiones finales

En este sentido, tras identificar los aspectos a intervenir mediante la implementación del Plan de Mejora Escolar, como herramienta de planeación para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, supone hacer frente a las demandas requeridas por la comunidad escolar, tomando en cuenta el contexto social, a los propios docentes, y al resto del personal que labora en la escuela de enfermería, con respuestas innovadoras y no con las mismas que han sido elaboradas o construidas con otros supuestos en diferentes momentos. Para ello, el perfil de la nueva dirección deberá responder a ciertas características que la definan, como ostentar liderazgo académico; tener habilidades de relación interpersonal que le permitan mostrarse sensible a las demandas expresadas por padres, alumnos, docentes y personal administrativo articulando respuesta efectivas y contar con relativa autonomía institucional para realizar reestructuraciones organizativas necesarias. Finalmente, es en esto último donde el Plan de Mejora Escolar puede incidir profundamente como parte de una eficiente gestión directiva que conlleve al cambio, sumando y valorar el esfuerzos de todos los miembros del equipo y donde la parte medular es la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, toma de decisiones y el retomar el ser, los valores y el que hacemos en la institución y con base a ellos ser mas propositivos eficaces y eficientes. La única alternativa para mejorar los resultados de aprendizaje, es mejorar la enseñanza. El desempeño sobresaliente de los sistemas educativos incluye forzosamente que todos los alumnos y alumnas tengan éxito en la enseñanza. El Plan mejora del rendimiento académico y soporta el éxito escolar.

6. Referencias bibliográficas

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves Para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2) 34-52.

Álvarez García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos.

BOLÍVAR Antonio. (2001) “Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica”

Fullan , M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2)

GAIRÍN S. Joaquín. (2000). “Cambio de Cultura y Organizaciones que Aprenden”. *Educación* 27, págs. 31-85

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14(2) 369-387

Guía para la Elaboración del Plan de Mejora Secretaría de Educación Pública, 2006 **Segunda edición: 2007DR.**

Gutiérrez, Rubén. (2001). “Planeación y Orientación Educativa desde una Visión Histórica y Contextual: el caso de la UAEM”. *Revista Tiempo de Educar*. ITT, ISCEEM y UAEM. Toluca. México. No. 5

Labra M. , A. (2003). El comercio de servicios de educación en el contexto de la OMC. Elementos para un debate desde México. *Perfiles Educativos*, XXV(100) 69-83.

Martín Bris Mario (2000) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden Universidad de Alcalá. Departamento de Educación. Educar 27

McGinn, N. & Warwick, D. P. (2006). La planeación educativa: ¿ciencia o política?. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXXVI(1-2) 153-182.

Murillo F. Javier y Krichesky Gabriela J. (2012) El proceso del cambio escolar. una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Volumen 10, Número 1ISSN: 1696-4713

Munch G. L. (2005) Nuevos fundamentos de mercadotecnia. Hacia el liderazgo del mercado. editorial Trillas

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. & Álvarez de Fernández, T. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. Negotium, 1(2) 32-48.

Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A. & Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. Estudios Pedagógicos, XXXVIII(1) 121-129.

Greene J. E. Robert (2009) Las 48 Leyes del poder. 21ª ed. Buenos Aires Argentina. 9-13

Documentos en línea:

Hospital de Jesús:

http://hospitaldejesus.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=26

Centro histórico del la Ciudad de México:

<http://www.autoridadcentrohistorico.df.gob.mx/index.php/el-centro-historico-de-la-ciudad-de-mexico-es-el-corazon-vivo-de-nuestro-pais>

Revistas:

de Valle Alonso, María de Jesús, *et. al*
Perfil sociodemográfico y de intereses profesionales de los estudiantes de licenciatura en enfermería, en *Enfermería universitaria*, Vol.9, No.1, enero-marzo, México, 2012, pp. 27-35.

Vázquez Rivera, Carlos, *et. al*
Refortalecimiento: Un Debate con el Empowerment, en *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38, No. 1, Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico,2004, pp. 41-51.