



**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
Y ADMINISTRACIÓN**

**“Administración estratégica aplicada en la gestión de la  
administración educativa caso COBAEM plantel Uruapan”**

**Que para obtener el grado de  
Maestro en Administración**

**Presenta:**

**Joel Sibori Garnica González**

**Asesor:**

**Dra. Lucia De la Cueva Garcia Teruel**

**Clave: 16PSU0015P  
Acuerdo: MAES100816**



7a 2017  
VIO ZAVALA

T2383

**Morelia, Michoacán. Noviembre 2017**



**UVAQ**

M.R.

# **UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**“Administración estratégica aplicada en la gestión de la administración educativa caso COBAEM plantel Uruapan”**

**Que para obtener el grado de Maestro en Administración**

**Presenta:**

**Joel Sibori Garnica González**

**Asesor:**

**Dra. Lucía De la Cueva García Teruel**

**Clave:16PSU0015P  
Acuerdo: MAES100816**

**Morelia, Michoacán. Noviembre 2017**



## Índice

Introducción .....	4
Problema:.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivo específico:.....	5
Método de caso: .....	5
Propósito:.....	6
Justificación:.....	7
Delimitación de la investigación:.....	7
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL .....	8
Antecedentes del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. ....	8
Ubicación geográfica actual del Plantel Uruapan: .....	9
Organización Institucional del COBAEM. ....	12
Perfil de estudiantes: .....	12
Estructura Educativa (con el siguiente plan de estudio vigente 2017) .....	15
Conociendo el Colegio de bachilleres del Estado de Michoacán Plantel Uruapan. ....	16
Filosofía del COBAEM.....	17
Perfil del docente.....	17
Perfil de egreso del COBAEM.....	18
Misión: 1983-2009.....	18
Misión: 2010-actual .....	19
Visión: 1983-2009. ....	19
Visión: 2010- actual.....	19
Valores:.....	20
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL .....	21
Gestión:.....	22
Definición de administración:.....	23
Administración estratégica .....	24
Análisis FODA:.....	27
Desarrollo organizacional.....	27
Teorías “X, Y”. ....	28

CAPITULO III: DESARROLLO .....	32
Experiencia Personal en la elección para ser Director de Plantel: .....	32
Su servidor fue electo Director para el periodo 2009-2012. ....	32
Diagnóstico del plantel Uruapan del COBAEM .....	34
Factores internos: .....	34
Factores externos.- oportunidades: .....	36
Factores externos.- Amenazas: .....	36
Problemática del plantel Uruapan del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán en el año 2009, en infraestructura y plazas administrativas.....	38
CAPITULO IV: RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	39
Analizando la problemática .....	39
Factores Internos.....	39
Fortalezas: .....	39
Debilidades: .....	40
Factores externos.....	40
Oportunidades: .....	40
Amenazas: .....	40
Estrategia para un mejor desempeño del personal administrativo.....	42
Gestión de plazas para personal administrativo.....	43
Recursos Humanos: .....	43
Financieros: .....	45
CAPITULO V: FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN .....	46
El segundo paso dado en el Plantel Uruapan.....	46
Estructura ocupacional “Modelo “A” .....	49
Estructura ocupacional “Modelo “B” .....	51
Estructura ocupacional “Modelo “C” .....	53
Gestión de Infraestructura:.....	55
Gestión Pedagógica académica .....	56
CAPITULO VI: GESTIÓN SUS NIVELES DE CONCRECIÓN Y SUS RELACIONES. ....	59
1.- Gestión Educativa: .....	59
2.- Gestión Institucional: .....	59
3.- Gestión institucional estructural: .....	60

4.-Gestión escolar: (comunidad educativa).....	61
5.- Gestión Pedagógica (Aula). Es el eje principal en la educación.....	61
CONCLUSIÓN .....	62
El compromiso de las personas con la educación: .....	62
Bibliografía.....	67
Anexos .....	68

### Introducción

El tema que se presenta habla de cómo solucionar por medio de la planeación estratégica los conflictos laborales entre docentes y directivos, así como qué hacer para que la gestión en infraestructura en centros educativos sea más eficiente.

Este problema es lo más común en nuestro medio educativo, y si no se hace un estudio tomando como base los principios administrativos, el resultado de esto conlleva a una errónea administración escolar, y un nivel académico bajo en nuestros estudiantes, así como un clima laboral hostil, por lo cual es preocupante lo que sucede por eso es que esta investigación nos llevará de la mano para ir analizando, él por qué? De los conflictos laborales y como los vamos a resolver, de tal manera que utilicemos la regla de ganar-ganar, así como buscar los diferentes procesos de gestión Institucional para lograr tener los medios necesarios para obtener más infraestructura, equipo y material educativo para dar un mejor servicio a nuestros estudiante, además de crear un clima laboral de respeto, lealtad, cooperación entre personal docente, administrativo y directivo y de esta manera lograr en los estudiantes un crecimiento académico.

## Problema:

- Resolver la existencia de conflictos laborales entre personal e Institución.
- Insuficiente infraestructura, para atender al alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán plantel Uruapan.

## Objetivo general

Resolver la problemática laboral, existente del personal que labora en el Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, Plantel Uruapan.

## Objetivo específico:

- Analizar la relación entre el personal y directivos del Plantel Uruapan.
- Gestionar los recursos necesarios para mejorar la infraestructura del Plantel

## Método de caso:

Para el análisis y desarrollo de este caso de investigación, se centró profundamente en su objeto de estudio para responder el planteamiento del problema.

El cual genera resultados a partir de la recolección del análisis de datos es decir no partimos de una hipótesis ni juicios preestablecidos (Sampiere Fernández y Baptista, 2010).

Así que para resolver y explicar el problema, se utilizó un enfoque del estudio de caso que no está definido por un método específico; si no por su objeto de estudio (Stake 2000, en Hernández Sampieri ed. 2010) y buscar más profundidad que amplitud donde todos los datos son representativos. (Mckemon, 1999).

El caso aquí estudiado es intrínseco, ya que por sí mismo resulta de interés. Es no experimental, son hechos y variables que ya ocurrieron; se observan y analizan sus relaciones en el contexto educativo.

La investigación es de carácter descriptiva explicativa, que pasa por una fase exploratoria ya que indaga el funcionamiento de las relaciones laborales, y gestión recursos para una mejor infraestructura, en del Colegio de bachilleres de Michoacán, Plantel Uruapan.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto y de acuerdo con Yin (2003, en Hernández-Sampieri, et al., 2010), nuestro caso puede ser considerado una unidad

holística, ya que está tomado como una sola unidad de análisis de manera completa y profunda, al tratar de descubrir su situación actual.

El diseño de la investigación se apoya de la teoría fundamentada, ya que las proposiciones que nos ayudarán a entender el fenómeno, surgirán de una manera práctica y concreta, de los datos que se vayan obteniendo (entrevistas) durante la misma (Hernández-Sampieri et al., 2010).

El método de estudio será el cualitativo que está basado en, (Sampieri, 2014)

“...La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema...”

Enfoque cualitativo: Utiliza recolección de datos, sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

### **Propósito:**

La presente investigación pretende mostrar como aplicamos la administración, recursos humanos y la gestión en un centro educativo, como es el Colegio de Bachilleres del Estado Michoacán, plantel Uruapan. En específico, se busca dar alternativas de solución a la problemática educativa (Infraestructura, desarrollo humano y administración) mediante la experiencia vivida y sustentada en las teorías administrativas. Donde se trata de resolver la problemática Institucional. Buscando que sirva de estudio para todos los estudiantes de administración y puedan conocer la importancia que la administración tiene como clave para el desarrollo y éxito de una Institución o empresa, pública o privada.

Lo anterior debido a la experiencia que tuve, como director del Plantel Uruapan y donde muchos de los problemas de esta Institución se resolvieron gracias a la colaboración de los compañeros administrativos, docentes, alumnos y padres de familia.

## **Justificación:**

El desarrollo de esta investigación tiene como objeto mostrar cómo se resolvieron los problemas académicos, infraestructura y relaciones laborales, del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán del Plantel Uruapan. Una vez resueltos los problemas lograremos un mejor servicio al estudiante y docentes en la Institución. Con esta investigación también se busca que sirva como ejemplo para que los alumnos de administración potencialicen conocimientos de formación profesional a través de los siguientes elementos:

- Desarrollen capacidades de análisis para resolver problemas similares.
- Tengan una comprensión, más completa del problema focalizado a la realidad.
- Desarrollen diagnósticos, para conocer los problemas y apliquen en forma lógica y rápida soluciones acordes a la realidad.

## **Delimitación de la investigación:**

El desarrollo de esta investigación, se centra en el Colegio de Bachilleres de Estado de Michoacán, Plantel Uruapan, en la Ciudad de Uruapan. El período comprendido en esta investigación es en el año 2009-2012

## **CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL**

### **Antecedentes del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.**

El Colegio de Bachilleres de Michoacán, nace en el Gobierno del Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. Publicado su decreto de creación en el periódico oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo el 14 de septiembre de 1983. Es un organismo público descentralizado, el Colegio inicio con tres planteles en las cabeceras municipales de Huetamo, Jaconá y Quiroga a los que se agregó el plantel Venustiano Carranza en diciembre del mismo año; en ese año entonces se atendían a 613 estudiantes distribuidos en 14 grupos, con una plantilla de personal integrado de 65 profesores y 33 trabajadores administrativos. Con el objetivo de ser no sólo una alternativa de nivel medio superior, sino la mejor opción para muchos jóvenes estudiantes michoacanos; por ello, su propósito de impartir, impulsar, coordinar y normar la educación, a fin de responder a los requerimientos que plantea el desarrollo económico, social y cultural del Estado de Michoacán. Gracias al esfuerzo de las diferentes autoridades involucradas a lo largo de este tiempo, el COBAEM cuenta con 123 centros educativos en el Estado, de los cuales 94 corresponden a planteles y 18 a extensiones, 10 a Sistemas de Enseñanza Abierta, así como primer Centro de Educación Virtual con 3 módulos de Sistema de enseñanza abierta en la Unión Americana, Los Ángeles, California; Dallas, Texas; y Chicago, Illinois. El plantel Uruapan apertura en septiembre de 1996. Actualmente se tiene una cobertura del 72 % de la geografía Estatal, y su planta de trabajadores de 3700 docentes y administrativos y con un aproximado de 135,000 jóvenes en educación media superior integral y comprometidos con su entorno, con amplio sentido de responsabilidad, críticos y propositivos, posibilitados para cursar exitosamente sus estudios superiores o insertarse en el mercado laboral.

## Ubicación geográfica actual del Plantel Uruapan:

### Coordenadas

Entre los paralelos 19°11' y 19°38' de latitud norte; los meridianos 101°56' y 102°24' de longitud oeste; altitud entre 700 y 3 300 m.

### Colindancias

Colinda al norte con los municipios de Los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzen; al este con los municipios, de Nahuatzen, Tingambato, Ziracuaretiro, Taretan, Nuevo Urecho y Gabriel Zamora; al sur con los municipios de Gabriel Zamora, Parácuaro, Tancítaro y Nuevo Parangaricutiro; al oeste con los municipios de Nuevo Parangaricutiro, Tancítaro, Peribán y Los Reyes.

### Otros datos

Ocupa el 1.73% de la superficie del estado. Cuenta con 188 localidades y una población total de 334 749 habitantes

### Fisiografía

#### Provincia

Eje Neovolcánico (100%)

#### Subprovincia

Neovolcánica Tarasca (64.22%) y Escarpa Limítrofe del Sur (35.78%)

#### Sistema de toposformas

Sierra volcánica con estrato volcanes o estrato volcanes aislados con llanuras (61.71%), Meseta basáltica con cañadas (17.34%), Meseta basáltica con sierras (7.72%), Llanura aluvial (5.77%), Sierra compleja (4.90%), Sierra volcánica con estrato volcanes o estrato volcanes aislados (2.51%) y Lomerío de tobas (0.05%)

### Clima

Rango de temperatura 12 – 26°C, Rango de precipitación 800 – 2 000 mm.

Contexto municipal.

Uruapan.

Ciudad del Estado de Michoacán de Ocampo. Es la cabecera del municipio de Uruapan. De clima templado, exuberante vegetación y con gran producción anual de aguacate con calidad de exportación, razón por la cual se le conoce también como "La capital mundial del aguacate". Se considera también el punto de unión entre tierra caliente y la meseta Purépecha. Su nombre oficial es Uruapan del Progreso. Existe discrepancia acerca del origen de la palabra Uruapan. Se maneja entre Ulhuapani y Uruapani, pero ambas refieren a la exuberante vegetación del lugar, ya que significa "Lugar que siempre florece o lugar donde los árboles reverdecen", aunque la versión más aceptada es "Lugar donde los árboles siempre tienen frutos" y "lugar de la eterna formación y fecundidad de los botones florales", así como lugar de la eterna primavera.

Población

Los datos arrojados por el Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010, el municipio de Uruapan cuenta con 315,329 habitantes y la ciudad de Uruapan cuenta con 264,439 habitantes lo que la coloca en el lugar 58° en el país en cuanto a población se refiere. La densidad de población es de 336 habitantes por km². El 95.9% de la población no es derechohabiente de algún sistema de seguridad social o cualquier servicio básico.

Grupos Étnicos

La población mayor de cinco años de edad; que habla alguna lengua indígena en el municipio de Uruapan asciende a un total de 16,043 personas, que son 7,856 hombres y 8,197 mujeres; de ellos, 14,352 son bilingües, al español, 1,394 únicamente hablan su lengua materna y 297 no especifican ésta condición. La mayoría de los hablantes de una lengua indígena en Uruapan, lo son de Purépecha, totalizando 15,127 hablantes, el mazahua con únicamente 37 hablantes, el náhuatl

con 35, 14 hablantes de lenguas mixtecas, 7 de otomí, 4 de lenguas zapotecas, 3 de maya, y entre tres y un hablante de lenguas como amuzgo, huichol, tarahumara, tlapaneco, totonaca, tzotzil e tzeltal.

## Economía

La población económicamente activa del municipio en 2005 fue el 33.1% y el desempleo fue de 1.27%, la gente se ocupa mayoritariamente en el sector terciario (comercio y servicios), con 62.7% del total en 2005, seguido del sector secundario con el 24.56%. El ingreso promedio del municipio en salarios mínimos es de 3.5.

La principal actividad agrícola del municipio de Uruapan sin duda es el cultivo del aguacate, que ha sido llamado el oro verde de Michoacán. El gran auge de la producción de aguacate en el estado se dio a partir del año 1997, este fue el año donde se suspendió la prohibición de exportar aguacate Mexicano a Estados Unidos, decreto impuesto desde el año de 1913. A partir de 1997 el municipio ha exportado aguacate a los Estados Unidos siendo este el mayor consumidor de la producción, Uruapense alcanzando las 200 mil toneladas de un total de 300 mil toneladas exportadas al extranjero.

Sin dejar de sumar importancia, algunas de las actividades agrícolas del municipio son; el cultivo de la caña de azúcar, maíz, durazno, café, guayaba y hortalizas como jitomate, chile y calabaza. La actividad pecuaria tiene importancia, además se cría bovino, porcino, caprino, equino, avícola y existe un pequeño sector de silvicultura.

La actividad industrial no está muy desarrollada, aunque existen empresas dedicadas a la fabricación de plásticos, fabricación de papel, productos a base del chocolate y empaques de aguacate.

El sector del comercio y servicios se integra por la actividad hotelera y restaurantera de la ciudad, así como de los centros comerciales, entre los cuales se encuentran: Soriana, conformada por: Mercado Soriana, Soriana Híper; Home Depot, Office Depot Comercial Mexicana, Wal-Mart de México, Wal-Mart Supercenter, Sam's Club y Aurrera, así como el Centro comercial PLAZA "ÁGORA" Liverpool Uruapan.

El colegio de bachilleres del Estado de Michoacán plantel Uruapan se encuentra ubicado en la zona sur de la ciudad de Uruapan. Al norte limita con el municipio de Paracho, al Sur Gabriel Zamora, al este Ziracuaretiro y al Oeste San Juan Nuevo; municipios que también cuentan con plantel del mismo Subsistema. Cuenta con más de 260,000 habitantes con clima cálido - húmedo. La dirección es fuentes de Apatzingán s/n fraccionamiento Villas de la fuente, en esta ciudad.

### **Organización Institucional del COBAEM.**

Trabajo académico de los docentes en el plantel Uruapan se organiza de la siguiente manera:

Los docentes cuentan con una academia de plantel multidisciplinaria, en la cual se organizan los asesores de cada grupo, que son el enlace entre los alumnos y cualquier área de la dirección orientación educativa o prefectura, en esta academia se programan actividades académicas, culturales y deportivas cumpliendo de esta forma con una formación integral, estas reuniones se llevan a cabo en 2 reuniones ordinarias (una al inicio del semestre y otra al final). Además se hace una academia de docentes a nivel sector en el periodo inter-semestral.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán está organizado por sectores y cada 5 planteles como mínimo forman un sector.

### **Perfil de estudiantes:**

Los alumnos del plantel Uruapan, de acuerdo a la encuesta realizada, provienen la gran mayoría de padres de clase trabajadora cuya casa habitación cuenta con todos los servicios básicos, y en su mayoría cuentan con internet en sus celulares. La mayoría de los estudiantes de nuevo ingreso hacen un test ((vak) anexo 1, para conocer sus estilos de aprendizaje, una menor cantidad es la que trabaja, según la encuesta anterior, todos los alumnos cuentan con servicio médico del IMSS proporcionado por la Institución. Además por reglamento los estudiantes están

obligados a llevar uniforme formal y uniforme deportivo según les corresponda el día, el cual es supervisado por el prefecto desde que entran a clases.

La población estudiantil esta entre los 14 y 18 años de edad, por lo cual están en la etapa de identificación personal, de inquietud, de falta de responsabilidad, pero también de alegría y entusiasmo. Cada grupo cuenta con un asesor y que su función es la de estar más de cerca del estudiante y apoyarlo en su camino de disciplina y aprendizaje durante el semestre, este asesor es designado en la reunión de academia con ciertas responsabilidades, una de ellas es atender las problemáticas de los alumnos y es en este espacio donde se conoce que hay alumnos con situaciones difíciles, provenientes de familias disfuncionales lo que causa inestabilidad en ellos, y en consecuencia, no cuentan con hábitos de estudio así como un nivel académico bajo. Lo que repercute en su rendimiento escolar. De tal manera que de acuerdo a esta información se establecen estrategias académicas y de disciplina para lograr que los alumnos logren adaptarse al medio superior y evitar la menos deserción que se pueda. Cabe mencionar que hay padres de familia preocupados por el desarrollo académico de sus hijos y participan activamente en conjunto en actividades académicas de la Institución logrando que el nivel académico de su hijo sea sobresaliente, sin embargo tenemos el otro lado donde los padres de familia abandonan a sus hijos en el acompañamiento escolar dejando todo la responsabilidad de la formación integral (académica-deportiva-cultural) a la Institución lo cual trae como resultado un índice de reprobación y deserción de alumnos.

Nivel socioeconómico:

La economía la población bachiller se basa en actividades de comercio, agricultura, turismo y muy poca industria, cabe mencionar que la economía de los padres de familia de esta ciudad en su minoría proviene de negocios propios que están en otro lugar de nuestro Estado, comerciantes, empleados, campesinos. El detonador principal de la economía en este municipio es el aguacate, ya que es el que más empleados tiene trabajando.

Dentro del contexto social es una ciudad con un alto índice de delincuencia la cual afecta a los alumnos debido a que son asaltados constantemente en la periferia del plantel, o algunas veces reclutados por las organizaciones delincuenciales.

Los aspectos culturales más importantes; los festejos de las fiestas de los barrios que son durante todo el año.

La gran mayoría de la población bachiller vive en los barrios, por lo cual tenemos visitas de turistas generando una derrama económica a nuestro municipio por lo que nuestros alumnos aprovechan para vender sus productos. También parte de nuestra cultura son el museo la Huatápera el volcán Parícutín, el parque nacional, la Tzaráracua y Parque Nacional en este municipio.

# Estructura Educativa (con el siguiente plan de estudio vigente 2017)



## Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán PLAN DE ESTUDIOS



Vigente a partir del semestre 2016-2

CAMPOS DE CONOCIMIENTO	PRIMER SEMESTRE			SEGUNDO SEMESTRE			TERCER SEMESTRE			CUARTO SEMESTRE			QUINTO SEMESTRE			SEXTO SEMESTRE			CÓDIGO DE COLOR
	ASIGNATURA	H	C	ASIGNATURA	H	C	ASIGNATURA	H	C	ASIGNATURA	H	C	ASIGNATURA	H	C	ASIGNATURA	H	C	
MATEMÁTICAS	MATEMÁTICAS I	5	10	MATEMÁTICAS II	5	10	MATEMÁTICAS III	5	10	MATEMÁTICAS IV	5	10	FORMACIÓN PROPEDÉUTICA	1	2	FORMACIÓN PROPEDÉUTICA	1	2	<p><b>COMPONENTE BÁSICO</b></p> <p>Otorga una formación común en lo considerado indispensable para todo bachiller a nivel nacional. El alumno debe cursar todas sus asignaturas.</p> <p><b>COMPONENTE PROPEDÉUTICO</b></p> <p>Fortalece contenidos en torno al interés profesional del estudiante. El alumno debe seleccionar 4 pares de asignaturas de 2 grupos disciplinarios a partir de 6º semestre, atendiendo a los requerimientos de ingreso de las instituciones de educación superior.</p> <p><b>COMPONENTE DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO</b></p> <p>Aproxima al estudiante a un desarrollo inicial en el ámbito laboral. El alumno debe seleccionar una capacitación a partir de tercer semestre.</p> <p><b>ACTIVIDADES PARA ESCOLARES</b></p> <p>Contribuyen a consolidar una auténtica formación integral. No tienen valor en créditos. El alumno deberá cursarlas de 1º a 6º semestre.</p>
LENGUAJES Y COMUNICACIÓN	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN I	4	8	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN II	4	8	LITERATURA I	3	6	LITERATURA II	3	6	FORMACIÓN PROPEDÉUTICA	1	2	FORMACIÓN PROPEDÉUTICA	1	2	
CIENCIAS NATURALES	QUÍMICA I	5	10	QUÍMICA II	5	10	GEOGRAFÍA	3	6	BIOLOGÍA I	4	8	BIOLOGÍA II	4	8	ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	3	6	
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	ÉTICA Y VALORES I	3	6	ÉTICA Y VALORES II	3	6	HISTORIA DE MÉXICO I	3	6	ESTRUCTURA NATIONALECONOMÍA DE MÉXICO	3	6	HISTORIA UNIVERSAL	3	6	FILOSOFÍA	4	8	
ACTIVIDADES PARA ESCOLARES	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	2	4	
		31	62		31	62		31	62		31	62		31	62		31	62	

COMPONENTE DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO											
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	TERCERO	H	CUARTO	H	QUINTO	H	SEXTO	H	TH	C	
INFORMÁTICA	OPERAR EL EQUIPO DE COMPUTO	3	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS	3	HOJAS DE CÁLCULO	3	ANIMACIONES CON ELEMENTOS MULTIMEDIA	3	28	56	
	FUNCIÓNES DEL SISTEMA OPERATIVO	4	RESGUARDO DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS	4	SOFTWARE DE DISEÑO	4	PÁGINAS WEB	4			
CONTABILIDAD	PROCESOS EMPRESARIALES	3	ESTADOS FINANCIEROS CONTABLES	3	CAPITAL CONTABLE	3	OPERACIONES CONTABLES Y ELECTRÓNICAS	3	28	56	
	REGISTRO CONTABLE	4	SISTEMA DE PÓLIZAS CONTABLES	4	OPERACIONES ESPECIALES E INTERESES	4	OPERACIONES DE CREDITO Y COBRANZA	4			
ADMINISTRACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	3	INFORMACIÓN DOCUMENTAL DE LA EMPRESA	3	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	3	VENTAS A DISTANCIA	3	28	56	
	ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	4	COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA	4	ATENCIÓN AL CLIENTE DE MANERA PRESENCIAL	4	SEGUIMIENTO AL CLIENTE	4			
LABORATORISTA QUÍMICO	MATERIALES Y REACTIVOS DE LABORATORIO	3	SOLUCIONES QUÍMICAS PORCENTUALES	3	SOLUCIONES DE LABORATORIO	3	COMPONENTES DE UNA MUESTRA QUÍMICA	3	28	56	
	INSTRUMENTOS Y EQUIPOS PARA LOS ANÁLISIS	4	INSTRUMENTOS Y EQUIPOS DE LABORATORIO	4	ESTÁNDARES Y HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS QUÍMICOS	4	TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN PARA HONGOS Y LEVADURAS	4			
DIBUJO ARQUITECTÓNICO Y DE CONSTRUCCIÓN	TÉCNICAS CROMÁTICAS	3	PLANOS ARQUITECTÓNICOS Y NORMAS DE REPRESENTACIÓN	3	CONCEPTOS BÁSICOS DE GEOMETRÍA DESCRIPTIVA	3	LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS	3	28	56	
	PRINCIPIOS GENERALES DEL DIBUJO TÉCNICO	4	PLANOS ARQUITECTÓNICOS Y SU SIMBOLOGÍA	4	PLANOS ESTRUCTURALES	4	DIBUJOS MULTIDIMENSIONALES	4			
TURISMO	SERVICIOS DE HOSPEDAJE I	3	RECORRIDOS TURÍSTICOS	3	RECORRIDOS TURÍSTICOS DE MÉXICO	3	DIRECCIÓN DE EVENTOS	3	28	56	
	SERVICIOS DE HOSPEDAJE II	4	PAQUETES TURÍSTICOS	4	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	4	COMERCIO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	4			
SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	IMPERMEABILIZANTES ACRÍLICOS Y ASFÁLTICOS	3	RECUBRIMIENTOS INDUSTRIALES	7	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	3	PINTURAS DECORATIVAS	7	28	56	
	MUROS Y PLAFONES	4			SISTEMA DE CALENTAMIENTO SOLAR	4					
TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	CONTROL DE CALIDAD	3	CONSERVACIÓN DE HORTALIZAS EN AUTOCAS	3	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CON LEGUMINOSAS Y OLEAGINOSAS	3	MANIPULACIÓN DE CARNES	3	28	56	
	QUÍMICA DE LOS ALIMENTOS	4	CONSERVACIÓN DE FRUTAS	4	MANIPULACIÓN DE CEREALES Y ELABORACIÓN DE PAN	4	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	4			
TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN	MATERIALES, HERRAMIENTAS EQUIPOS Y MAQUINARIA	3	PLANOS ARQUITECTÓNICOS EN AUTOCAS	3	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	3	PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCIÓN II	3	28	56	
	PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCIÓN I	4	PLANOS ARQUITECTÓNICOS MANUALES	4	INSTALACIONES HIDROSANITARIAS Y DE GAS	4	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	4			

DR. ALEJANDRO BUSOS AGUILAR  
DIRECTOR GENERAL

M.V.Z. GONZALO PERREYRA GARCÍA  
DIRECTOR ACADÉMICO

## Conociendo el Colegio de bachilleres del Estado de Michoacán Plantel Uruapan.

El plantel Uruapan se crea en septiembre de 1996 en la ciudad de Uruapan. Con su clave 16ECB0050Z, ante la Secretaria de Educación del Estado Y sus primeras instalaciones son rentadas en el centro de la ciudad lo cual dura muy poco, debido a la inseguridad de la ciudad, es asaltada la institución. La escuela se muda a las Instalaciones del Sistema de enseñanza abierta y a distancia del Colegio de Bachilleres del estado de Michoacán, pero debido a la demanda de alumnos una vez nos vemos forzados a cambiar de sede ahora se renta una casa el primer cuadro de la ciudad, sin embargo queda pequeño para la demanda de estudiantes y por fin en el mes de septiembre de 1999 emigramos a nuestro plantel el cual es pequeño en terreno con media hectárea aproximadamente, sin embargo la demanda de aspirantes en el año 2000 al plantel provoca que queden fuera más de 400 alumnos por falta de infraestructura.

El plantel cuenta con una matrícula de 700 alumnos los cuales albergamos en 14 aulas, dos módulos de baños para hombres, mujeres y 3 laboratorios: de idioma, informática y usos múltiples. Una biblioteca una dirección de plantel, así como un espacio para control escolar. Así mismo presentamos una inestabilidad administrativa ya que en tan solo 4 años de antigüedad ya contamos con 4 directores tenemos problemas de plazas, infraestructura.

Cabe mencionar que el período de director es de 4 años, los cual nos muestra una clara desorganización tanto administrativo como académico. A partir del año 2000 al 2004, se logra la primera dirección completa con sus 4 años se estabiliza un poco el plantel; sin embargo no crece mucho en matricula seguimos con 700 a 800 alumnos y rezago de plazas y bases en horas de docencia. Del 2004 al 2008 se logra una vez más tener otro director con su período legal de 4 años y se tienen avances tanto en plazas administrativas como horas base de docente, sin embargo seguíamos teniendo problemas ya que las plazas seguían faltando para cubrir mínima mente lo básico que ocupaba el plantel, así como más horas base docente.

Cabe mencionar que se tuvo un logro importante en este periodo se concursó a nivel Estado por el premio de calidad, Institucional llegando a la final y sorpresivamente se pierde este concurso, por no tener un espacio adecuado para los alumnos en el terreno, e instalaciones adecuadas para albergar 800 alumnos, se carecía de infraestructura, y espacios deportivos y educativos. El prestigio del colegio fue creciendo rápidamente por su disciplina y nivel académico, de tal manera que se extendió el servicio de Educación media a las comunidades de Angahuan y Capácuaro que para el año del 2009 la extensión Angahuan, se convierte en Plantel. El éxito del colegio crece a más comunidades y se apertura otra extensión en la comunidad de Caltzontzin que en dos años se convierte en Plantel. Cabe mencionar que el período 2009-2012, a nivel Estado se tuvieron 4 Directores Generales, los cuales en este tiempo, Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, a nivel Estado, bajo su nivel de gestión, logrando un atraso en equipamiento de planteles y con ello causando un daño irreparable en los planteles que hasta hoy 2017 no se han podido subsanar.

### **Filosofía del COBAEM.**

Actuar siempre con honestidad y compromiso, en un ambiente de cooperación y respeto, aportando lo mejor de cada uno de nosotros para alcanzar nuestra misión.

### **Perfil del docente.**

Conformado en relación a competencias docentes de la reforma integral de educación:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
3. Planifica los procesos de enseñanza y aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y las ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.

4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
5. Evalúa los procesos de enseñanza y aprendizaje con enfoque formativo.
6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilita el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión empresarial.

### **Perfil de egreso del COBAEM.**

El egresado del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, es una persona feliz y un ciudadano consciente de su tiempo histórico, que convive con los demás respetando su cultura creencias, siendo tolerante con los pensamientos y formas de vida diversas; sabe escuchar y comunicarse con sus semejantes; se preocupa para crecer como ser humano día a día a través del cuidado de su cuerpo y medio ambiente que lo rodea; busca soluciones a los problemas que enfrenta en su vida, retomando su potencial creativo e innovador con apoyo y colaboración de otros; dispuesto a aprender en forma permanente y aspira a superarse profesionalmente o insertarse en el mundo del trabajo para colaborar con su familia y contribuir con el desarrollo de su comunidad, México y el Mundo.

### **Misión: 1983-2009.**

A través de profesionales de la educación, impartir e impulsar una educación media superior integral que asegure la formación de jóvenes comprometidos con su entorno, con amplio sentido de responsabilidad, críticos y propositivos, posibilitados para cursar exitosamente sus estudios superiores o insertarse en el mercado laboral.

### **Misión: 2010-actual.**

Brindar formación integral de Nivel Medio Superior a jóvenes y adultos a través de personal profesional capacitado, basado en un modelo educativo que propicie el desenvolvimiento pleno de las potencialidades del individuo, para lograr egresados competentes y comprometidos con el desarrollo social.

### **Visión: 1983-2009.**

Ser la institución de educación media superior líder en el Estado de Michoacán, certificada en todos sus procesos, por una educación centrada en el aprendizaje, plan y programas de estudios actualizados docentes y administrativos. En permanente proceso de formación y actualización e infraestructura y tecnología avanzada.

### **Visión: 2010- actual.**

Ser una Institución de nivel medio superior reconocida nacional e internacionalmente, por su liderazgo en la formación de los individuos, a través de personal en constante formación, procesos integrales, tecnologías de la comunicación e información, de vanguardia e infraestructura adecuada, sustentados en una planeación que responda estratégicamente las necesidades de la sociedad.

## Valores:

### 1.- Respeto:

Considerar sin excepción alguna la dignidad de todas las personas, a sus derechos y libertades que son inherentes. Siempre con un trato amable y tolerante.

### 2.- Compromiso:

Trabajar con el logro de los objetivos Institucionales. Jamás abandonarlos, ser tenaces hasta lograrlos.

### 3.- Responsabilidad:

Cumplir siempre con oportunidad todos nuestros compromisos.

### 4.- Sensibilidad Social:

Actuar siempre considerando a todas las partes. Siempre con la filosofía de ganar-ganar en todas las direcciones en todos los sentidos.

### 5.- Honestidad, Honradez y Transparencia:

Actuar siempre con la verdad, jamás mentir, ni ocultar información que sea necesaria para la operación eficiente de la Institución.

### 6.-Vocacion de Servicio:

Estar siempre dispuesto a apoyar y ayudar a quien lo necesite, puede ser tu jefe, compañero y colaborador

### 7.-Lealtad:

Buscar siempre el bien institucional, jamás hablar ni actuar en perjuicio de nuestro colegio de bachilleres compañeros, sea en su presencia o ausencia.

### 8.- Disciplina:

Aceptar, respetar y cumplir las reglas y disposiciones de la Institución.

## CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en un objetivo o meta, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifica en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que le permitan alcanzar su fin. En una organización educativa, la que impulsa la enseñanza-aprendizaje, de los individuos en una sociedad, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma. Por tanto, las organizaciones educativas buscan dar un servicio que brinde el cumplimiento de estas necesidades a la sociedad que lo solicita; si somos observadores, veremos que el concepto de organización social y educativa, como el de la administración, es lograr que se alcance de manera eficiente un fin o una meta de una gran organización social determinada. (Martinez L. , 2012).

A través de los años la sociedad, observa las instituciones educativas como formadoras de conocimiento, desconociendo que para un buen funcionamiento se requiere una buena administración, además de una buena gestión pero lo más importante es la colaboración, del personal docente y administrativo comprometidos con la institución y sociedad, logrando ser formadores de jóvenes en su proceso preparatorio para definir su profesión en la universidad sustentado en base al proceso administrativo educativo.

## Gestión:

Tal como lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

### Gestión:

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y consecuencia es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Administrar por otra parte abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es también la dirección o administración de una compañía o un negocio.

### Gestión:

Viene del latín *gestiō*, -onis acción y efecto de gestionar de administrar de negocios f. der cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño. (Española, 2001)

Gestión de calidad:

Es el conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía y la preocupación por el medio ambiente. (LEPELEY, 2003)

### **Definición de administración:**

Munch Dice:

Es un proceso a través del cual se coordinan; y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (LOURDES, 2011).

Stephen G. Franklin:

Es un proceso, muy particular consistente en actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

El significado de la administración es:

A) Recursos básicos: a) hombres y mujeres. b) materiales, c) maquinas, d) métodos, d) dinero, e) mercado.

B) Planeación

C) Organización

D) Ejecución

E) Control

F) Objetivos (resultado final) (Terry, abril 1992)

Henry Sisk y Mario Sverdlik para ellos la administración es:

La coordinación de todos los recursos a través del proceso, de planeación dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. (Martínez, 1999)

Para Robert F. Buchele la administración es:

El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal. (Martínez, 1999)

Isaac Guzmán Valdivia dice que la administración:

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. (Martínez, 1999).

## **Administración estratégica**

Que es la ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

De acuerdo con Certo, la admón. Estratégica la define como:

“El proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie con su uso.” (Valencia, 2013).

Stoner, Define la administración estratégica como:

“El proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después actúe conforme a ellos.” (Valencia, 2013).

Pérez Moya, Define la administración estratégica como:

“El conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.” (Valencia, 2013)

Dan Schandel y Charles Hofer definen la administración estratégica de la siguiente manera:

En su definición compuesta de la administración, está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse solo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la

administración estratégica. En sus síntesis se concentran en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica:

El primero: es establecer las metas. El siguiente pasó formular estrategias con base en dichas metas.

Lo Segundo: Implementar la estrategia, se opera un cambio de análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa los factores fundamentales son procesos, “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia.

La tercera tarea: el control estratégico, proporciona a los gerentes información negativa.

La cuarta: Se puede activar otro ciclo de la planificación estratégica.

(JAMES A.F. STONER, 1996)

Michael Porter sobre la administración estratégica dice:

“En términos muy simples la admón. Estratégica es lo que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva, básicamente la competencia es destructiva, cuando las compañías están compitiendo en lo mismo, eso obliga a la competencia a gravitar en el precio.

Estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad” (Porter, 2016)

Porter, dice que la eficiencia administrativa; y la calidad no son suficientes para sobrevivir en un mercado altamente turbulento por lo que considera, que debe generarse toda una estrategia competitiva que le dé ventajas sostenidas a la empresa.

La corriente de la Planeación estratégica, cubre esta fase de la administración clásica. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo

plazos; evalúa los factores internos y los factores externos (FODA). (RODRIGUEZ, enero 2004)

## Análisis FODA:

FODA es un acrónimo para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una organización y sus oportunidades y amenazas externas.

Es una herramienta de uso fácil empleada para obtener de manera rápida la visión general de la situación estratégica de una empresa. (Valencia, 2013)

## Desarrollo organizacional

Representa un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamiento sistemáticos de la fuerza laboral, desarrollado por especialistas en ciencias del comportamiento: psicológico, sociólogos y en menor grado antropólogos sociales.

- El ABC del desarrollo organizacional dice:

Es una estrategia educativa (capacitación, sensibilización) desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. (RODRIGUEZ, enero 2004).

- El desarrollo organizacional:

Es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa en su totalidad. El D.O. es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional. (Chiavenato, 2005)

- El desarrollo organizacional:

No es un concepto que se pueda definir con facilidad. Por el contrario, es un término que abarca un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. (edición , 1993)

Beckhard (1969) define el D.O. como:

Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde las más altas jerarquías, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. (Mello, 2002)

Para Bennis:

El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios. (Mello, 2002)

Para Gordon Lippitt (1969) caracteriza al D.O. como:

El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (Mello, 2002).

## **Teorías “X, Y”.**

Douglas Mc-Gregor es, sin duda otro de los grandes pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios; y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estudio en Harvard donde más tarde enseñó psicología y Administración. Posteriormente, en el Instituto Tecnológico de Massachussetts, su más importante contribución al pensamiento

administrativo está relacionada con las actitudes, producto de los valores (creencias personales arraigadas) sobre la naturaleza humana frente al trabajo. Para él, los valores o supuestos actúan como premisas que derivan en las formas de ejercer la autoridad. Lo anterior lo clasifica en las Teorías X y Teoría Y.

Bajo este nombre, Mc Gregor comparo el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falto de creatividad. A este tipo de supervisores se les denominó "X". En contraste, un supervisor "Y" es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Supuestos de la premisa o valores de un supervisor "X"

- 1.- La gerencia es responsable de la generación de normas de trabajo y, por ende, los trabajadores deben sujetarse a ellas sin discusión.
- 2.- Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interno de trabajo, que controle toda la actividad del trabajador.
- 3.- La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

Actitudes derivadas

Si los supervisores piensan así, su comportamiento se parecerá a lo siguiente:

1. Darán a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirle participación.
- 2.- Tendrán controles excesivos respecto al trabajador.
- 3.- Castigarán a los infractores con penas económicas, o bien removiéndolos de su trabajo.

Expresiones típicas de un supervisor "X"

- 1.- Los trabajadores son una bola de flojos, hay que arrearlos.
- 2.- La mediocridad nos invade.
- 3.- A los empleados les importa muy poco servir al cliente.

Resultados esperados

No cabe duda que muchas empresas, durante mucho tiempo, han obtenido utilidades aplicando la teoría X, limitando su crecimiento al no considerar las experiencias, inteligencia y motivación de su personal.

Supuestos, premisas o valores de un supervisor “Y”

El supervisor “Y”, es quien logra el involucramiento psicológico de los trabajadores para los fines de la organización sin necesidad de controles excesivos.

- 1.- El hombre tiene la necesidad de autorrealización y, por lo tanto, el trabajo puede ser divertido.
- 2.- Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
- 3.- La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
- 4.- Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazo.
- 5.- La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
- 6.- El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado.

Expresiones típicas de un supervisor “Y”

- 1.- ¿Es increíble la iniciativa y la responsabilidad de los “muchachos”?
- 2.- Cuando le gusta la trabajador su ocupación no lo para.
- 3.- Me fascina ver como gozan los empleados al atender a un cliente.

Actitudes derivadas

- a) Los supervisores crearán auténticos equipos de trabajo.
- b) Fomentaran el liderazgo de sus subordinados.
- c) Permitirán continuamente la capacitación a los trabajadores.
- d) Permitirán los ascensos.
- e) Procuraran que los trabajadores comprendan la necesidad de las normas, la misión de la empresa y el servicio al cliente.

Resultados esperados:

Si los supervisores crean equipos de trabajo, se potencializarán los resultados de la organización. El entusiasmo grupal genera una motivación colectiva y el espíritu de equipo y productividad. Por lo anterior Mc Gregor sostiene, que esto significa la ausencia de mando o abdicar de que la administración tenga la responsabilidad de organizar los elementos de la empresa (recursos humanos, materiales técnicos). Por el contrario, sostiene que la teoría Y es, fundamentalmente, "un proceso de crear ambientes organizacionales, adecuados que permitan dar la oportunidad de que el ser Humano contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas. (RODRIGUEZ, enero 2004)

## **CAPITULO III: DESARROLLO**

### **Experiencia Personal en la elección para ser Director de Plantel:**

Cuando se nombra director de plantel se lleva un proceso de selección entre los docentes los cuales deben de reunir determinados requisitos como son:

1.- Docente del Plantel, 2.- tener licenciatura o ingeniería, 3.- Estar titulado.

Posteriormente empieza el proceso de selección que es como sigue:

- a) El puesto es de confianza.
- b) Se reúnen todos los trabajadores del plantel docentes y administrativos para elegir al nuevo director.
- c) Se lleva una votación y el que mayor número de votos obtiene es el ganador.
- d) Se envía como propuesta al director.
- e) Se verifica que el candidato reúna los requisitos.
- f) El periodo es de 4 años.

Si el Director General considera viable la propuesta por parte del Centro de trabajo para la dirección, este docente es nombrado, Director del plantel.

### **Su servidor fue electo Director para el periodo 2009-2012.**

El primer momento ya como director (anexo I), me entró pánico escénico y me sentí muy presionado y asustado porque el Director General del COBAEM, me enteró de todo lo que tenía que hacer, y pensé ¿cómo le voy hacer ahora?, son muchos problemas en el Plantel y los maestros y personal administrativos cuentan con mucha experiencia y sobre todo con conocimiento de lo que es el plantel y existen necesidades urgentes que tenía que resolver. Así como rezago en infraestructura, profesores molestos porque no habían cobrado su salario quincenal, indisciplina tanto de profesores, administrativos y alumnos etc. Entonces recordé que mi apoyo sería mis apuntes y libros de la maestría, así

como amigos y ex maestros con experiencia en administración, mismos que conozco desde el Posgrado.

Así que lo que primero que hice fue estudiar esa primera noche consultando mis libros y apuntes lo primero que encontré fue 1. Hacer un diagnóstico del Plantel, 2. Un diseño de planeación 3. una evaluación externa.

Todo lo anterior apoyado en las teorías administrativas.

Y lo que encontré fue lo siguiente: la teoría de la planeación estratégica según Michael Porter (RODRIGUEZ, enero 2004 p239,) Evalúa los factores internos y factores externos (FODA). Por medio de herramientas y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la dura competencia en la Educación Media Superior.

Por lo anterior se convocó a reunión al equipo de trabajo administrativo y se acordó desarrollar la propuesta, dentro de los puntos a tratar, el primero fue establecer un diálogo directo e individual, con cada trabajador administrativo y docente para conocer cuál era la visión en ese momento del plantel; y su organización (cuestionario anexo II), de acuerdo a la información recabada de la mayoría del personal, se trabajó el segundo punto reunión general el cual consiste en compartir las diferentes soluciones de todos los compañeros del Plantel, el tercer punto como propuesta del Director fue desarrollar un análisis FODA al plantel, con la idea de conocer sus fortalezas y debilidades éste fue aceptado por todos, se inició por lo siguiente:

Explicar al equipo administrativo como se opera este análisis y presentando ejemplos de empresas que lo han realizado con la finalidad de que se conozcan que alcances podemos tener, y cómo podemos sacar la mejor ventaja y las debilidades convertirlas en oportunidades.

Una vez explicado y conocido este proceso continuamos con el siguiente análisis FODA.

## Diagnóstico del plantel Uruapan del COBAEM

A continuación aplicamos el análisis FODA al plantel en forma general:

FODA.- Método de planificación estratégica para conocer las fortalezas y debilidades que tiene la Institución así también como su espacio de oportunidad.

(Porter, 2016)

Factores Positivos	Negativo
Internos Fortalezas	Debilidades
Externos Oportunidades	Amenazas

### Factores internos:

- Positivo.- Fortalezas, con que contamos:
  - Instalación propia.
  - Laboratorios.
  - Planta de docentes que cubren perfil para impartir la asignatura.
  - Planta de trabajadores administrativos.
  - Reglamentos Institucionales; condiciones generales de trabajo, decreto de creación del colegio, reglamento de comisión mixta de escalafón, reglamento comisión mixta de seguridad e higiene, reglamento tabla de perfiles, reglamento académico, reglamento de año sabático, reglamento de control escolar, reglamento al estímulo de personal docente, reglamento al estímulo del personal administrativo, reglamentos de laboratorios, manual específico de funciones de los administrativos y docentes.
  - Es público el servicio de educación que se imparte.
  - Es un subsistema descentralizado.(se mantiene con recursos propios)
  - Existe una sociedad de padres de familia.
  - Cada año cuenta con una competitiva jornada académica, cultural y deportiva donde participan todos los planteles del COBAEM del Estado.
  - Constantemente los alumnos sobresalientes están participando en eventos académicos regionales, estatales y nacionales.

- Todos los alumnos cuentan con IMSS, otorgado por la Institución.
- Los alumnos cuentan con un asesor de orientación educativa quien da seguimiento a todos los casos de rezago educativo y enfermedades. cada grupo se le asigna un asesor para que los oriente.

El alumno se le apoya en el rezago académico o refuerza su aprendizaje en la asignatura por el profesor mediante asesorías en contra turno.

- Al alumno se le enseña mediante un modelo educativo basado en las RIEMS (Reforma Integral de Educación Media Superior), mediante la incorporación de estrategias innovadoras basadas en la construcción de competencias.
- El alumno se le beneficia con becas Federales y Estatales.

Negativos.- Debilidades, hacen falta:

- En infraestructura; no se cuenta con: una cafetería, con sala audiovisual, se necesitan 5 salones, y ampliar los sanitarios tanto de hombres como mujeres, mantenimiento a aulas que están deterioradas, no se cuenta con barda perimetral de tabique, además se necesitan 3 cubículos para las orientadoras, impermeabilizar todos los salones y ampliar biblioteca. En el laboratorio de informática; solo contamos con 20 computadoras y son 50 alumnos por grupo, en el laboratorio de inglés; solo existen grabadoras que ya no sirven, en el laboratorio de usos múltiples; falta mantenimiento a las llaves de gas, y mantenimiento total a 2 mesas.
- Sueldos; los pagos atrasados del personal docente y administrativo, así como las plazas y horas, así como basificar a docente de base para los empleados que ya cumplen el requisito y no se les da la base.
- Proyectos académicos e Institucionales. Falta cooperación de docentes y administrativos para sacar adelante proyectos e iniciativas propias de la praxis.

- Sociedad de padres de familia; cuotas muy altas de apoyo económico para apoyar al plantel en infraestructura o equipamiento solicitado, a padres de familia.
- En lo económico; falta de apoyo económico para alumnos que participan en eventos académicos, culturales y deportivos en representación del plantel, además falta orientación para conseguir becas a estudiantes del plantel, y falta interés del alumno para estudiar.
- Deserción de alumnos.
- Conflictos entre el personal administrativo.
- Conflictos entre el personal docente y padres de familia.
- El Modelo de Plantel B en su organigrama tiene un subdirector que hace falta implementar en nuestra institución.

#### **Factores externos.- oportunidades:**

- El plantel está ubicado en la segunda ciudad en importancia y población del Estado lo cual permitirá traer más matrícula.
- Para varios alumnos de secundarias de esta ciudad somos su primera opción para cursar su bachillerato.
- Se cuenta con buena reputación ante la sociedad de la ciudad.
- Los padres de familia colaboran con el plantel en el desarrollo de su infraestructura.
- Se cuenta con apoyos Federales y Estatales.
- Se cuenta con colaboración de docentes de Instituciones superiores para impartir conferencias y talleres.

#### **Factores externos.- Amenazas:**

- Falta de colaboración en las diferentes actividades escolares por parte de los padres de familia.

- Aumento de competencia educativa por otras Instituciones de nivel medio superior.
- Aumento de la delincuencia en la periferia del plantel.
- Hogares disfuncionales de la matrícula escolar.
- Poco interés y participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.
- Falta de colaboración del alumno para llevar a cabo proyectos Institucionales.

**Problemática del plantel Uruapan del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán en el año 2009, en infraestructura y plazas administrativas.**

Se refleja en la tabla1.

Tabla1

Uruapan		Capácuaro		Caltzontzin	
Infraestructura	Administrativa	Infraestructura	Administrativa	Infraestructura	Administrativa
Cafetería	Rezago de plazas administrativas. Pagos al personal. Conflictos entre personal admvo.	Barda perimetral del plantel	Mobiliario escolar para alumnos y docentes	Terreno para la escuela porque no tiene	Contratación de personal administrativo y docente.
Sala de conferencias	Bases de docentes	Sanitarios	Contratación de docentes y administrativos	Lugar o casa donde trabajaría la extensión	Gestión ante autoridades del pueblo para lograr comprar un terreno.
Aulas	Plazas de Base faltantes administrativas	Acceso a la extensión	Rezago de pagos	Mobiliario escolar incluyendo para docentes	Hacer una campaña de promoción para lograr tener alumnos.
Canchas deportivas	Falta de Gestión	Sala de computo			
Cubículo para subdirección	Solucionar Conflicto entre docentes.	Electrificación, arreglo de cancha de futbol y básquet bol			
Incremento de un laboratorio de informática	Cambio de clave del plantel "B" a categoría "C"	Laboratorio. De usos múltiples.			Laboratorio de informática.

## **CAPITULO IV: RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **Analizando la problemática**

Mantener buenas relaciones con la gente que nos rodea, sea en el lugar que sea, es importante para hacer llevadera la relación y obtener mayores beneficios, favoreciendo un clima laboral de colaboración dentro del trabajo. El profesionalismo con el que se logren establecer relaciones entre empleados y patrón, desde la contratación trae como resultado el logro de objetivos y satisfacción por ambas partes. Sin embargo en este momento encontramos conflictos laborales debido, a la interpretación errónea de la tabla de perfiles entre docentes que buscan en el concurso escalafonario obtener plazas, horas, sin contemplar los perfiles; sin olvidar falta de pagos atrasados a docentes y administrativos. Para poder llevar con éxito el desarrollo institucional se establecen procesos de solución de problemas Institucionales que se basan en la colaboración personal administrativo y personal docente.

Recursos humanos: El primer paso fue arreglar los conflictos del personal:

Por lo que se desarrolló un análisis de FODA al personal administrativo y docente.

Personal Administrativo:

#### **Factores Internos**

##### **Fortalezas:**

- Su puntualidad y asistencia es buena.
- Son participativos en actividades Institucionales.
- Tiene un horario definido.
- Tienen un sueldo base
- Tienen preparación cada semestre de sus funciones.

- Cuentan con las prestaciones que les otorga la Ley Federal Del Trabajo Y El ISSSTE.
- Cuentan con Condiciones Generales de Trabajo de la Institución.
- Cuentan con prestaciones del sindicato.
- Cuentan con estímulos a su desempeño laboral y preparación.

### **Debilidades:**

- Tienen otro empleo.
- Exceso de trabajo en la oficina de bachilleres.
- Espacios reducidos en oficinas.
- Oficinas compartidas entre 2 y 3 trabajadores.
- Falta de material para desarrollar su trabajo.

### **Factores externos**

### **Oportunidades:**

- Crecimiento profesional.
- Aumento salarial.
- Aumento en prestaciones.
- Capacitación constante de la función que desempeña.
- Becas de la Institución otorgadas para hijos de trabajadores.
- Estímulos por productividad al personal administrativo.

### **Amenazas:**

- Conflictos por malas relaciones entre trabajadores.
- Sindicalismo.
- Cambios en legislación.
- Competencia con empleados jóvenes.

Dentro de recursos humanos, se analizó la tabla de perfiles del personal administrativo debido a que algunos compañeros que fueron contratados al inicio de la creación del Plantel Uruapan no reunían el perfil (anexo III), que se solicita para la plaza y esto hoy tiene como consecuencia que en ocasiones no desempeñen con eficiencia las funciones propias de la plaza administrativa, que ostentan, además de que se generan conflictos, debido a que el personal de nuevo ingreso si tienen el perfil y difieren en ideas sobre el cómo deben hacerse las actividades en los diferentes espacios administrativos. Se buscó reorganizar en forma interna a cada trabajador fuera de perfil en un área más a fin, con el consentimiento del empleado y apoyo del sindicato del plantel.

Otra estrategia utilizada fue aprovechar los cursos promovidos por el Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán llamados inter-semestrales sugiriéndoles, a los trabajadores que se ubicaran en cursos de acuerdo a su área de desempeño administrativo en el Plantel. Y de esta manera buscar la capacitación en el área que realmente deberían desempeñar de acuerdo a la tabla de perfiles del COBAEM.

Sin embargo esto no fue suficiente para el mejor desempeño del trabajador administrativo, ya que algunos de ellos tenían otro empleo y no se sabía exactamente quienes eran, se procedió hacer un análisis para conocer cuántos de los trabajadores administrativos tenían otro empleo ya que la jornada de trabajo en el plantel es de 35 horas a la semana, y si ellos prestan servicio en otro lugar su rendimiento en función de su plaza administrativa podría ser bajo, causando un atraso en las funciones propias de la plaza. Una vez que logramos obtener la información de nuestros compañeros trabajadores buscamos solicitar más plazas (Anexo IV) administrativas para lograr su confianza y hacerlos participes en la toma de decisiones; con esta estrategia se logró una colaboración de la mayoría de los trabajadores administrativos, además una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como la disponibilidad para hacer un cambio interno, de funciones administrativas, entre ellos buscando con esto un mejor desempeño laboral.

## Estrategia para un mejor desempeño del personal administrativo

La clave fue primeramente darle confianza, autonomía y motivación al trabajador y hacerlo participe en las decisiones tomadas en su desempeño laboral y establecer una comunicación efectiva clara sin perder el liderazgo que ostenta un director.

Lo importante aquí es que no debe de existir confusiones entre las tareas, responsabilidades y roles de cada miembro del equipo de trabajo y evitar que nadie diga ese no es mi trabajo. Con lo anterior se buscó que nuestro equipo fuera colaborativo y cooperativo por lo cual fue logrado el objetivo.

Si algún miembro del equipo no posee las competencias necesarias para el proyecto, se buscará ubicarlo donde sus competencias sean adecuadas a su perfil y pueda tener un mejor desempeño.

Es decir que tenga la:

Competencia. La habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades del puesto a desarrollar.

Desde el punto de vista de las competencias, podríamos decir que los resultados de un equipo de trabajo, dependen básicamente, de tres competencias:

- Saber.- esta competencia engloba las características diferenciales entre los miembros del equipo de trabajo, así como determinadas características del equipo como tal.
- Poder.- se refiere a la oportunidad que tenga el equipo de poner en funcionamiento todos sus recursos para el logro de objetivo.
- Querer.- hablamos de motivación, de la compatibilidad entre objetivos personales y objetivos del equipo.

## Gestión de plazas para personal administrativo

Mediante la gestión directiva se solicitó que las plazas que cubrían los trabajadores en forma semestral, fueran ya consolidadas como de base, logrando obtener varias plazas administrativas otorgadas a los trabajadores, que ya venían cubriendo el puesto. Con ello se logró una mejoría en su sueldo así como una seguridad en un empleo digno y con esto un compromiso mayor del trabajador con la Institución. (Anexo V).

Una vez reorientado lo anterior se convocó reunión al personal para organizar las actividades del plantel, en las que se busca vincular al personal del plantel en la organización y ejecución de actividades para la mejora administrativa y académica de la Institución. (POA 2009-2012 DEL COBAEM) (Anexo VI).

Así mismo se solicitó una reunión con autoridades del COBAEM. Con el objetivo de buscar más agilidad en trámites en los siguientes rubros:

### Recursos Humanos:

Buscar darles agilidad en los trámites de los contratos del trabajador en las altas y suplencias a nuevos trabajadores ya que tardaban en cobrar más de un mes y medio. Además de arreglar pagos atrasados que por diversas situaciones no salían por ejemplo, les faltaban documentos y no avisaban los encargados del departamento de Recursos Humanos además que era muy difícil hablar con el responsable de Recursos Humanos del COBAEM. (Anexo VII) Si hubo apoyo y además una atención a partir de esta fecha lo cual ayudo a sacar adelante varios de estos pagos atrasados por lo cual tuvo un impacto positivo en los administrativos y docentes y esto ayudo a que el clima laboral de tenso fuera más cordial y colaborativo.

El cambio que se logró tuvo como resultado un mejor desempeño en las funciones laborales del personal, comprobando las teorías del DO, donde se buscó siempre privilegiar el diálogo directo y una administración basada en la colaboración y la

efectividad en la cultura Institucional y en los procesos claros de solución de los problemas.

Un objetivo que visualizamos desde el inicio entre Institución-trabajador, fue compartir metas comunes es decir los docentes y administrativos tienen objetivos y metas afines al desarrollo de la institución cuya meta es cubrir las necesidades de educación de los jóvenes del municipio y para ello requiere más plazas administrativas y horas docentes y con esto se cubre además las necesidades económicas del personal docente y administrativo, para crecer profesionalmente.

Para lograr las metas de ambas partes se requiere la cooperación de cada docente, trabajador administrativo quienes aportan todos sus recursos personales en su desempeño laboral para el logro de ese objetivo común.

Se logró al participar en lo siguiente:

1. Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del Plantel.
2. Interesarse por las ideas de otros compañeros en beneficio de la Institución.
3. Coordinar actividades desarrolladas en la Institución.
4. Tener reuniones entre directivos y docente, administrativos para evaluar resultados y retroalimentar.
5. Buscar sinergia entre todos los docentes, administrativos y directivos.

Por último, cuando se trabaja en equipo los resultados son más contundentes y rápidos considerando:

1. En las decisiones grupales se debe tener la habilidad para consensar las mejores propuestas que se tomarán.
2. Se sostienen reuniones periódicas, para evaluar los logros y dirigir las metas.
3. Nos debemos de escuchar todos.
4. La Institución es el camino que nos une a todo para crecer profesionalmente y académicamente.
5. Crear fortalezas para que nada pueda perturbar la paz interior.
6. Hacer sentir que todos somos valiosos en el desarrollo de nuestro trabajo.
7. Buscar el lado bueno de las cosas y proyectar optimismo de esta luz.

En el anexo A se presentan algunos documentos de gestión.

## Financieros:

El objetivo fue buscar más apoyo de recursos financieros al plantel debido a que no alcanzaba el presupuesto asignado ya que se tenía una asignación como Plantel “A” y en este momento el plantel ya era “B” y seguía con la misma asignación además de que no había recursos para mantenimiento y estaba muy deteriorado el Plantel. Si hubo apoyo, no del todo, pero nos apoyaron con el 60% de lo pedido por lo cual mi agradecimiento, ya que esto dio aliento para seguir adelante en este proyecto.

Autoridades Municipales y Estatales- para buscar apoyos financieros. (POA 2009-2012 DEL COBAEM), (Anexo VI). Recordando que el Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán es un Organismo Público descentralizado, que se maneja con recursos propios, y la forma como se hacen llegar estos es la siguiente: dentro del Plantel se forma una sociedad de padres de familia, con un período de dos años y estos a su vez cada semestre solicitan una cooperación, a padres de familia de todos los estudiantes de tal manera que las necesidades del plantel Uruapan son solicitadas por director a padres de familia, cabe mencionar que la mayor parte de infraestructura de la Institución está construida por cooperaciones de ellos. Y algunas otras por microempresarios de la Ciudad de Uruapan.

## CAPITULO V: FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

### El segundo paso dado en el Plantel Uruapan

Una vez arreglado los problemas del plantel en pagos y conflictos entre trabajadores, logramos establecer una convivencia en armonía y de esta manera fomentar y propiciar una participación general logrando establecer un diálogo directo entre todos y empezar a desarrollar actividades de gestión en cada una de las áreas donde se necesita apoyo, los retos a vencer fueron los siguientes:

- Cambio de clave al Plantel por el número de alumnos.
- Plazas administrativas faltantes.
- Horas de base para docentes que cumplían el requisito.
- Infraestructura en el Plantel Uruapan.
- Área académica (Jornadas sectoriales y Estatales “Académicas, culturales y deportivas.”)
- Formación de la sociedad de padres de familia.
- Convenios colaborativos con Instituciones a nivel licenciatura.

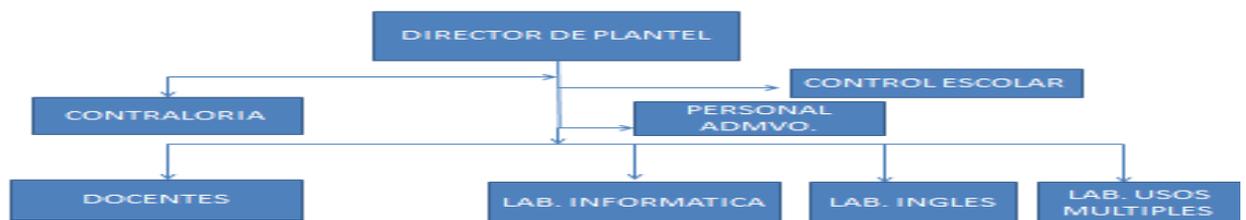
Una vez que se logra la empatía entre el personal del COBAEM plantel Uruapan no se debe de perder de vista que el líder del plantel es el Director del Plantel por lo cual definimos cual es la función de un director de Plantel de acuerdo al manual de funciones del COBAEM:

- El plantel Uruapan del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, es administrado por un Director el cual su función es la siguiente de acuerdo al manual de funciones generales:
- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades académicas administrativas, así como hacer óptimo el uso y aplicación de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos del plantel, a fin de contribuir en la consecución de las metas y de los objetivos.
- Mantener comunicación y buenas relaciones con las autoridades municipales para los apoyos necesarios que el plantel requiera para su desarrollo y crecimiento.

Por lo tanto una vez conocido el diagnóstico de la conformación de su estructura administrativa ocupacional: 2009-1

El plantel tenía el modelo de plantel “B”. (Figura 1) y una matrícula de 401 a 800 alumnos, además se contaba un total de personal docente 30 y 20 administrativos. Como se mencionó en esta fecha el plantel no contaba con todas las plazas que le correspondían.

Figura 1



Por lo anterior mi propuesta de trabajo fue empezar a gestionar ante la autoridad del Colegio de Bachilleres, argumentando y sustentando de acuerdo a los reglamentos en especial el del “manual específico de funciones” que su base legal consiste en:

- Decretos de creación del colegio de bachilleres del estado de Michoacán. Periódico oficial del gobierno constitucional del estado de Michoacán de Ocampo No. 81 tomo CVL Morelia Michoacán 14 de septiembre de 1983.
- Estatuto general del colegio de bachilleres del estado de Michoacán, gaceta, órgano oficial de información del colegio de bachilleres del estado de Michoacán Morelia Mich., 26 de noviembre de 1984.
- Metodología para el registro y modificación de estructuras organizacionales y ocupacionales de los colegios de bachilleres

(organismos descentralizados estatales). Oficialía mayor de la SEP México DF agosto 1993.

- Manual general de organización, colegio de bachilleres del estado de Michoacán México D.F. agosto 1986.
- Manual de organización de planteles, colegio de bachilleres del estado de Michoacán, Morelia Mich., septiembre de 1991.
- Cédulas de valuación de puestos, S.H.C.P. dirección general de normatividad y desarrollo administrativo México, D.F. junio 1994.

Con los siguiente cuadros se explica los modelos de estructura ocupacional de los planteles del COBAEM, plasmados en el reglamento “manual específico de funciones” que detalle su base legal.

## Estructura ocupacional “Modelo “A”

Este plantel su estructura ocupacional (plazas ocupacionales, tabla 2) depende del número de estudiante que tiene inscritos:

Modelo del plantel tabla2

Puestos	50 a 400 alumnos					
	25-75	76-200	201-350	351-400		
Directivo:	25-75	76-200	201-350	351-400		
Responsable de plantel	1					
Director de plantel		1	1	1		
Subdirector académico						
Técnico especializado para apoyo área académica-			1	1		
Apoyo educativo						
Apoyo de centro de computo		1	1	1		
Responsable del lab. De idiomas.		1	1	1		
Bibliotecario						
Auxiliar de biblioteca			1	1		
Jefe de oficina de asuntos extraescolares						
Técnico especializado para laboratorio	1	1	1	1		
Laboratorista						
Encargado del orden		1	1	2		
Jefe de oficina de registro y control escolar				1		
Jefe de oficina de servicios administrativos						
Técnico	1	2	2	2		
Analista técnico				1		

Administrativo técnico y manual						
Secretaria de director		1	1	1		
Secretaria de subdirector						
Taquimecanógrafa	1	1	1	1		
Auxiliar de intendencia	1	1	1	2		
Vigilante	1	2	2	2		
Total	6	12	14	18		

## Estructura ocupacional “Modelo “B”

Este plantel su estructura ocupacional (plazas ocupacionales, tabla 3) depende del número de estudiante que tiene inscritos:

Modelo del plantel tabla3

TIPO B puestos	401 a 800 alumnos					
	401-450	451-550	551-650	651-750	751-800	
Directivo:						
Responsable de plantel						
Director de plantel	1	1	1	1	1	
Subdirector académico		1	1	1	1	
Técnico especializado para apoyo área académica-	1					
Apoyo educativo						
Apoyo de centro de computo	1	1	1	1	1	
Responsable del lab. De idiomas.	1	1	1	1	1	
Bibliotecario				1	1	
Auxiliar de biblioteca	1	1	1			
Jefe de oficina de asuntos extraescolares						
Técnico especializado para laboratorio	1	1	1	1	1	
Laboratorista				1	1	
Encargado del orden	2	2	2	3	3	
Jefe de oficina de registro y control escolar	1	1	1	1	1	
Jefe de oficina de servicios administrativos		1	1	1	1	
Técnico	2	2	3	3	5	
Analista técnico	1	1	1	1	1	

Administrativo técnico y manual						
Secretaria de director	1	1	1	1	1	
Secretaria de subdirector		1	1	1	1	
Taquimecanógrafa	1	2	2	2	2	
Auxiliar de intendencia	2	2	3	3	3	
Vigilante	2	2	2	2	2	
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	

## Estructura ocupacional “Modelo “C”

Este plantel su estructura ocupacional (plazas ocupacionales, tabla 4) depende del número de estudiante que tiene inscritos:

Modelo del plantel tabla 4

TIPO C puestos	401 a 800 alumnos					
	801-1000	1001-1400	1401-1800	1801-2000		
Directivo:						
Responsable de plantel						
Director de plantel	1	1	1			
Subdirector académico	1	1	1			
Técnico especializado para apoyo área académica-						
Apoyo educativo						
Apoyo de centro de computo	1	1	1			
Responsable del lab. De idiomas.	1	1	1			
Bibliotecario	1	1	1			
Auxiliar de biblioteca		1	1			
Jefe de oficina de asuntos extraescolares		1	1			
Técnico especializado para laboratorio	1	2	2			
Laboratorista	1	1	1			
Encargado del orden	3	3	4			
Jefe de oficina de registro y control escolar	1	1	1			
Jefe de oficina de servicios administrativos	1	1	1			
Técnico	5	5	5			
Analista técnico	1	2	2			

Administrativo técnico y manual						
Secretaria de director	1	1	1			
Secretaria de subdirector	1	1	1			
taquimecanógrafa	2	2	2			
Auxiliar de intendencia	3	3	4			
Vigilante	2	2	2			
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>33</b>			

Esta es la estructura ocupacional que tiene cada plantel del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán de acuerdo a su matrícula de alumnos inscritos.

Por lo anterior el plantel requería más plazas administrativas y sobre todo cambio de tipo de plantel ya que teníamos en ese momento el modelo tipo “A” y como se muestra en las tablas anteriores nuestra matrícula de 448 alumnos, ya requería el plantel con una estructura ocupacional “tipo B”, por lo cual nuestro primer paso fue gestionar ante la Dirección General del COBAEM el cambio de tipo de plantel una vez otorgado, procedimos a gestionar las plazas que se requerían para este tipo de estructura ocupacional administrativa.

Finalmente y de acuerdo a la estructura ocupacional el plantel de Uruapan obtuvo con la gestión la categoría de plantel C. El comportamiento de matrícula de alumnos en el plantel Uruapan tabla 5: Se muestra como fue creciendo el plantel de Uruapan mediante los siguientes períodos cabe mencionar que hasta la fecha sigue creciendo en matrícula.

Tabla 5

Tipo de plantel	Periodo	Alumnos	Plazas administrativas que se tenían en estos periodos.	Total Docentes de base	Total de docentes de suplencias
A	2008-2	540	20	30	0
A	<u>09-1 aquí recibo la admón.</u>	<u>448</u>	23	32	0
B	2009-2	967	23	32	14
B	2010-1	838	24	32	14
C	2010-2	1400	26	32	22
C	2011-1		26	68	6
C	2011-2	1156	29	68	6
C	2012-1	1164	30	73	8
C	2012-2	1362	31	73	4
C	2013-1 Finaliza período	1375	31	75	4

### Gestión de Infraestructura:

De acuerdo al proceso realizado del análisis FODA, el siguiente paso fue empezar la gestión de infraestructura, para lo cual presentamos algunas de las solicitudes. (Anexo VIII). En el período 2009 esta era la infraestructura con una extensión de 2500 metros de superficie del plantel:

- 12 salones
- 1 laboratorio de inglés deficiente.
- 1 laboratorio de usos múltiples.
- 1 laboratorio de computo incompleto
- 1 biblioteca.
- 4 sanitarios para damas en módulo.
- 3 sanitarios para caballeros y 1 para personas con capacidades diferentes.
- 3 mingitorios.

- Una oficina de dirección.
- Un módulo de sanitarios para maestros y maestras. Dentro del edificio de dirección.
- 1 oficina de control escolar compartiendo espacio con oficina de contraloría.

Dando albergue a 448 alumnos y alumnas en dos turnos, matutino y vespertino.

Al finalizar el período 2009-2 a 2013-1 de esta gestión se logró crecer en infraestructura con:

- 6 Salones.
- 1 Salón para el sindicato.
- 1 Módulo de orientación.
- Una sala de conferencias para capacidad de 150 personas.
- Se empezó la construcción de la cafetería y se avanzó hasta el 70% dejándose habilitada para uso.
- Se construyó la subdirección en el salón donde se encuentra la dirección.
- Se ampliaron los sanitarios de alumnos y alumnas.
- Se construyeron bebederos para los alumnos y alumnas.
- Se dividió el centro de cómputo en dos laboratorios para dar un mejor servicio a alumnos.
- Y se dejó el recurso para la creación de la barda perimetral de la extensión Capácuaro.

## Gestión Pedagógica académica

Dentro de la gestión pedagógica en el COBAEM tenemos lo siguiente:

En el aspecto académico se siguen los planes y programas de la Dirección General del Bachillerato; oferta un bachillerato general con capacitación para el trabajo; en los primero cuatro semestres se cursan asignaturas de tronco común; a partir de tercer semestre se integra a la Capacitación para el Trabajo, sin que ello signifique una carrera técnica; en quinto semestre los alumnos eligen su formación propedéutica, que en conjunto con la Capacitación para el trabajo permiten ampliar el perfil de egreso del estudiante.

El egresado del Subsistema de Bachilleres está formado en las Competencias que enmarca el Acuerdo Secretarial 445, que sustenta las Competencias genéricas, básicas y disciplinares; a fin de que el estudiante pueda desarrollar sus habilidades

cognitivas, afectivas y proceso para continuar su formación Superior, además de integrarse propositivamente a su contexto.

Los estudiantes que ingresan al Plantel, son seleccionados mediante un examen de admisión.

En el semestre 2009-2 el 80% aproximadamente de la población estudiantil de segundo semestre fue considerada como audio visual, de acuerdo al test de Honey-Alonso VAK aplicado por los profesores. (1986),(anexo IX)

Con la globalización los adolescentes tienen apertura a conocer diferentes tipos de culturas, lo que les ha llevado a la adopción de formas de vida complementarias a las que su contexto les ofrece; en este caso, las familias de Uruapan de formación tradicional, monoparental y compuestas ya sea por hijos de matrimonios anteriores, abuelos y/u otros familiares, a los estudiantes

Con base a la proyección que ha tenido el Plantel en el contexto de Uruapan, a los egresados de Secundaria les interesa ingresar a la institución; ya que desean formarse académicamente para continuar sus estudios a Nivel Superior y/o integrarse al mercado laboral.

Los jóvenes tienen afinidad a la tecnología, los deportes y las actividades culturales; siendo las primeras dos, la de mayor impacto en ellos.

La justificación de la estrategia didáctica y los recursos utilizados que contribuyen a la construcción del conocimiento son en su gran mayoría

- a) Lluvia de ideas grupal para la recuperación de saberes conceptuales del ensayo y cuál es su utilidad en la vida académica.
- b) Mapas mentales.
- c) Mapas conceptuales.
- d) Resumen.
- e) Aprendizaje basado en problemas.
- f) Elaboración de artículos.
- g) Evaluación formativa y sumativa, aplicando lista de cotejo para autoevaluación y coevaluación.

Cabe mencionar que solo son algunas de las estrategias que utilizan los docentes del COBAEM, para el proceso de enseñanza aprendizaje bajo el formato de competencias.

En su mayoría la evaluación final se deja que los alumnos entreguen productos donde se ve reflejado el aprendizaje que obtuvieron en el semestre.

El COBAEM, cada año hace la jornada académica, cultural y deportiva donde participan todos los planteles a nivel coordinación y los ganadores pasan a una segunda ronda a nivel Estatal, donde todos los estudiantes ganadores participan.

Con satisfacción el plantel Uruapan ha logrado participar con éxito en las tres disciplinas, así como también en concursos académicos nacionales.

Es importante mencionar que el 23 de septiembre de 2011, el plantel Uruapan ganó el primer lugar de la prueba ENLACE.(Anexo X)

La prueba ENLACE.- evaluación nacional de logros académicos en centros escolares es una prueba que emite la (SEP) a todas las escuelas públicas y privadas con el propósito de conocer el nivel de desempeño en las materias de español y matemáticas. Premio que no se ha vuelto repetir hasta esta fecha.

Para lograr este objetivo se tuvo que hacer gestión para obtener instrumentos académicos, proyectores, mobiliario, tv, grabadoras así como la creación de una sala de conferencias para 150 alumnos, establecer convenios de colaboración con algunas instituciones de nivel medio superior públicas y privadas (anexo XI).

## **CAPITULO VI: GESTIÓN SUS NIVELES DE CONCRECIÓN Y SUS RELACIONES.**

### **1.- Gestión Educativa:**

(Sistema). Aquí se definen los objetivos Institucionales, mediante las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, y es definido por las autoridades gubernamentales y autoridades del sistema educativo a nivel federal y es aplicado en todos los centros de trabajo, pero cada directivo por centro de trabajo busca articular estas propuestas administrativas y educativas a sus planteles.

La estrategia que se realizó en el Plantel Uruapan fue empezar analizando cada uno de sus departamentos administrativos, de contraloría, control escolar, recursos humanos, de gestión institucional, academia de profesores y recursos pedagógicos, la forma en cómo hacían sus funciones y establecer como cambiarían aquellos deptos. Administrativos una vez aplicado y desarrollado el análisis FODA en cada área de la Institución, como se explicó anteriormente. Y de esta manera conocer sus debilidades y sus ventajas a corto, mediano y largo plazo.

### **2.- Gestión Institucional:**

Para poder desarrollar la gestión en un plantel, primero debemos conocer su radiografía tanto administrativa, infraestructura y el modelo educativo utilizado en el centro de trabajo.

La conducción de toda Institución supone aplicar las técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y alcance de sus objetivos. Estableciendo metas prioritarias que llevan por buen camino el desarrollo del plantel, a través de una planificación de acciones establecidas a corto, mediano y largo plazo y acompañada por repartición de tareas por todos aquellos docentes interesados en mejorar el plantel. De tal manera que se busco la colaboración de todo el personal del plantel Uruapan para alcanzar las metas propuestas.

### 3.- Gestión institucional estructural:

#### a) Estructura ocupacional:

Por lo anterior se solicitaron plazas de acuerdo al tipo de modelo de plantel que corresponden de acuerdo a la matrícula de alumnos y manual de funciones específicas donde contempla los tipos de planteles A, B y C, pero fue hasta el 2009 cuando se atendió nuestra petición otorgándonos el tipo de plantel que nos correspondía de acuerdo a la matrícula tal y como se presenta la tabla 4. Así también como su crecimiento en plazas administrativas y docentes mismas que se plasman en la tabla anterior.

Después de 1 año su crecimiento obligo a gestionar ante Dirección General nuevas plazas administrativas y cambiar de “plantel tipo B a plantel tipo C” mismas que mencionamos anteriormente y se resolvieron gracias a la intervención de la dirección administrativa y dirección de planeación, logrando con lo anterior un mejor servicio a la comunidad bachiller.

#### b) Estructura de infraestructura:

La estructura de superficie donde esta cimentado el plantel es de media hectárea. Que están repartidos en construcción:

- 12 salones
- 1 laboratorio de inglés deficiente.
- 1 laboratorio de usos múltiples.
- 1 laboratorio de cómputo incompleto
- 1 biblioteca.
- 4 sanitarios para damas en módulo.
- 3 sanitarios para caballeros y 1 para personas con capacidades diferentes.
- 3 mingitorios.
- Una oficina de dirección.
- Un módulo de sanitarios para maestros y maestras. Dentro del edificio de dirección.
- 1 oficina de control escolar compartiendo espacio con oficina de contraloría.

Lo anterior corresponde al 2009.

#### **4.-Gestión escolar: (comunidad educativa)**

Es cuando se busca que a través, de la sociedad de padres de familia y admón. De la dirección del plantel Uruapan desarrollen, programas de fortalecimiento académico y de infraestructura como estrategias pedagógicas, para un mejor funcionamiento del plantel, es decir que haya autonomía en forma particular por cada plantel todo dentro del marco legal y respetando las políticas establecidas por la dirección de educación del estado.

#### **5.- Gestión Pedagógica (Aula). Es el eje principal en la educación.**

En este parte se busca que el profesor acompañe al estudiante, en el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante los diferentes procesos analizados en la academia de profesores del plantel, una vez que ya se conoce el grupo se analiza la problemática ya sea académica o disciplina y se aplica una estrategia emanada de la academia (Anexo XIII).

## CONCLUSIÓN

### El compromiso de las personas con la educación:

Hay pocas cosas tan desagradables en la vida como trabajar en un lugar donde no, nos agrada. Por esta razón, al buscar trabajo es importante considerar los intereses y necesidades personales, pero también la personalidad propia y las personalidades de la gente que serán nuestros compañeros ya que todo esto forma parte del clima organizacional. Sin embargo la coincidencia de todos los factores no es fácil. Y muchas veces el imperativo económico apremia por encima de la necesidad intelectual de encontrar un ambiente profesional adecuado.

Afortunadamente a medida que las organizaciones avancen en la dirección de la **TEORÍA Y** – y en la práctica de la gestión de calidad, las Instituciones estarán mejor armonizadas con la satisfacción de necesidades de personas como uno de los factores de mayor importancia para el desarrollo de un buen clima organizacional...  
Mc Gregor (RODRIGUEZ, enero 2004)

De lo contrario no es realista pensar que las personas que trabajan en una Institución van a mostrar compromiso con esta en su labor que desempeñan, si la Institución no ofrece un clima organizacional adecuado y que respete sus necesidades. Un buen clima organizacional es condición necesaria en el modelo de gestión de calidad. (LEPELEY, 2003).

En el caso de nuestra institución (COBAEM, Uruapan) la problemática de infraestructura se estudió de tal manera que al involucrar a personal docentes y administrativo se multiplicaron esfuerzos y se logró una sinergia para hacer un mejor análisis y en consecuencia una gestión efectiva, en la cual se logró conseguir apoyo con padres de familia, Gobierno Municipal, legisladores del Estado y Gobierno Estatal. Logrando con lo anterior dar albergue a 1300 alumnos al finalizar el año 2012, de 448 alumnos que se tenía en el año 2009.

Sin embargo debo reconocer que los logros obtenidos por el Plantel, fueron en gran parte por el esfuerzo de todo el personal convertido en un solo equipo logrando

en el periodo 2009-2012 minimizar esas diferencias entre compañeros y lograr el cambio positivo, que antes era críticas, chismes que solo provocaban desunión entre el personal.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber qué hacer, y por esta razón tienen miedo a lo desconocido y por lo tanto se aferran a lo conocido, negándose a probar otra forma nueva de hacer las cosas o relacionarse. Un proceso de cambio ocurre si todos están comprometidos con él. Para que las personas se comprometan, estas deben ser tomadas en cuenta en el proceso respetando sus derechos. En la COBAEM Uruapan, para poder llegar a este fin se tuvo que respetar sus creencias, valores, necesidades y aspiraciones. Gracias a la voluntad de todos por cambiar y dejar atrás aquellas conductas y vicios que lastimaban el crecimiento de la Institución, se pudo lograr un mayor compromiso y emprender un reto de cambio y una ambición por lograr metas compartidas para lograr ese anhelado liderazgo educativo a nivel medio superior del Estado. Al respecto finalizo diciendo que todo cambio trae un nuevo aprendizaje y nuevas fronteras que conquistar. Hago también que el periodo que me toco se extendió hasta el año 2013-1 es decir dos meses después del periodo formal,

Con satisfacción podemos demostrar que en el periodo 2009-2012 del 100% de las metas proyectadas se obtuvo el 80% lo cual se presentó durante la Cuarta Reunión Estatal de Evaluación Planteles de educación media superior del COBAEM en la Ciudad de Pátzcuaro Michoacán los días 10 y 11 de Octubre del 2012. En la reunión Estatal de seguimiento de indicadores del día 18 de febrero del 2011 en la ciudad de Morelia Michoacán, se mostraron los avances logrados. Ambas reuniones fueron presentadas a funcionarios de la Secretaría de Educación del Estado Y Directivos del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

Debemos reconocer que en el año 2009 en la ciudad de Uruapan, se desató un índice de delincuencia de los más altos en la historia de Uruapan, y el Plantel no fue la excepción ya que el problema de inseguridad era alto teníamos asaltos a los alumnos en la periferia del plantel, así como secuestros, por tal motivo nos dimos a la tarea de gestionar con la Presidencia Municipal apoyo en seguridad pública con

rondines a nuestro plantel en horas de entrada y salida de alumnos a su vez también se contrató gente especializada para que investigara si en la periferia se vendía droga a estudiantes o estos la vendían. (Anexo XII), el alto índice de delincuencia nos condujo a ser discretos al pagar nóminas quincenales a trabajadores, aun y con todo lo que se hizo tuvimos serios problemas; la comunidad estudiantil vivió momentos no gratos en el Plantel Uruapan como fueron decesos de alumnos que corrieron con mala suerte de pasar por tiroteos entre delincuentes y otros simplemente desaparecieron y nunca supimos más de ellos, así como también asaltos a la misma Institución. En pocas palabras en ese año la delincuencia **“nos robó nuestra tranquilidad y seguridad”**. De ser una ciudad tranquila pasamos a ser una de las más peligrosas en el Estado.

Agrego que debido al desgaste emocional, físico de ser directivo de una Institución, durante 8 semestres la relación con el personal puede terminar excelente o en algunas ocasiones con tremendos resentimientos del personal contra el ex directivo.

Como directivo busqué un equilibrio entre todo el personal, busqué siempre poner en alto el nombre de la Institución y el bienestar del personal administrativo y docente así como buscar elevar más el rendimiento académico de los alumnos con las estrategias emanadas de la academia de profesores, y con satisfacción todo el plantel puede estar orgulloso porque logramos disminuir la deserción de los alumnos 2.5% a 0.5. Como también subir el nivel académico.

Busqué siempre aplicar la normatividad y reglamentos para una mejor selección de personal académico, si me equivoqué no fue por beneficiar o perjudicar al personal fue falta de experiencia, misma que fui logrando en el periodo de la gestión, y sigo aprendiendo.

No todo fue éxito también hubo fracasos, que nos hicieron reflexionar y corregir y seguir adelante e insistiendo en nuestro objetivo hasta lograrlos.

Menciono que algunos docentes y administrativos que fueron contratados en este periodo 2009/1-2013/1, fueron muy productivos, sin embargo al verse sindicalizados empezaron con vicios para la cual fue muy difícil a la Institución hacerlos observar la normatividad y reglamentos.

Agrego mi preocupación mayor fue que el alumno se sintiera en casa, y fuera un viajero del conocimiento en sus tres años logrando aprender y saber relacionarse con el medio que lo rodea, siempre se buscó que el alumno fuera atendido con profesionalismo, aunque debo reconocer que hubo errores por mismos trabajadores administrativos y docentes, que aun y cuando se tenían reuniones y cursos de capacitación para atención al alumnado nunca cambiaron siempre con la misma actitud, poniendo en riesgo el prestigio y trabajo de todo el equipo académico y administrativo a lo cual el director del plantel, tuvo que requerirlos para hablar con ellos sin embargo ellos siempre se escudaron en el sindicato situación que lejos de ser productiva para el desarrollo de la Institución, era nociva y provocaba problemas con el director en turno.

Por lo anterior Gracias

Esperando sirva esta investigación de guía para futuros directivos primerizos.

Mi agradecimiento a:

A Dios que me permitió salir adelante, en momentos muy cruciales en mi vida en los cuales sentía que abandonaría este proyecto, gracias por darme luz y terminar este desarrollo de la investigación, donde quiera que este gracias.

Mi esposa e hijos que siempre comprendieron que este compromiso lo tenía que terminar gracias por apoyarme.

A mi mamá que siempre está conmigo en las victorias en las derrotas, y siempre tiene palabras para animarme a seguir adelante, mi papá que en todo tiempo estuvo al pendiente de mi familia cuando estaba ausente.

A mis suegros gracias por su apoyo, y que en todo momento han cuidado de mi familia, y nos han apoyado para salir adelante en nuestro desarrollo profesional y laboral.

A mis maestros y amigos del posgrado gracias por su apoyo.

A mi asesora de tesis Dra. Lucia de la Cueva García Teruel, Por su apoyo, comprensión y orientación en el desarrollo de esta investigación.

Ante todo quiero agradecer a esta universidad por darme herramientas profesionales a través de los maestros, para enfrentar las condiciones adversas en mi desarrollo profesional, pero sobre todo la formación en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga.

Al Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán por darme la oportunidad de servir a la administración pública, como directivo de un plantel el cual fue parte importante en mi desarrollo profesional y laboral, mi agradecimiento por su confianza.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos Humanos, quinta edición*. Colombia: McGrawHill.
- edición, S. P. (1993). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, conceptos, controversias y aplicaciones*. Naucalpan de Juárez Edo. de México: PHP PRENTICE HALL.
- Española, R. A. (2001). *diccionario de la lengua española VIGECIMA SEGUNDA EDICION*. Madrid, España: ESPASA CULPE S.A. .
- JAMES A.F. STONER, R. E. (1996). *ADMINISTRACION SEXTA EDICION*. NAUCALPAN DE JUAREZ EDO. MEXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- LEPELEY, M. T. (2003). *gestión de calidad en educación*. delegación cuhauhtemoc. México D.F.: McGrawHill.
- LOURDES, M. G. (2011). *ADMINISTRACION*. NAUCALPAN DE JUAREZ DEL EDO. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio.
- Martínez, M. G. (1999). *Fundamentos de administración 5ta. edición*. México D.F.: trillas.
- Mello, D. F. (2002). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. balderas México, D.F.: Limusa norieka editores.
- Porter, M. (3 de enero de 2016). *in.slideshare*. Recuperado el enero de 2016, de [es.slideshare.net/elnavillegas.18/entrevista-a-michael-proter-administracion-estrategica](http://es.slideshare.net/elnavillegas.18/entrevista-a-michael-proter-administracion-estrategica)
- RODRIGUEZ, S. H. (enero 2004). *ADMINISTRACION, Pensamiento, Proceso, estrategia y vanguardia*. México, D.F.: McGrawHill.
- Sampieri, D. R. (2014). *metodología de la investigación*. C:P. 01376 México D.F.: MG HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE C.V.
- Terry, F. (abril 1992). *Principios de Administración*. México D.F.: CECSA.
- Valencia, J. R. (2013). *Administración con Enfoque Estratégico*. México: Trillas.

## Anexos