

PLANEACIÓN NORMATIVA EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

Proyecto de Implementación presentado por

LETICIA RÍOS HERNÁNDEZ

Ante la Universidad Virtual del  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
como requisito parcial para optar  
al título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo de 2003

## DEDICATORIA

Al Señor de la Vida, por su manifestación permanente de amor ya que me permite concluir esta etapa de formación personal y profesional, con la esperanza de contribuir al fortalecimiento de su Reino.

## RESUMEN

PLANEACIÓN NORMATIVA EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:

VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

MAYO DE 2003

LETICIA RÍOS HERNÁNDEZ

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

ESCUELA NORMAL SUPERIOR JUANA DE ASBAJE

Asesorada por la Maestra Melba Julia Rivera Rápalo

Esta investigación-acción participativa, aborda la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, organización educativa de tipo básico, de nivel primaria y de carácter privado; se desarrolló mediante las fases de: diagnóstico, diseño del proyecto, la implementación y la evaluación de ésta; cada fase se fundamentó en un marco teórico y metodológico propio.

El diagnóstico conllevó tres dimensiones: la empírica, la teórica y la confrontación analítica empírica-teórica; lo que determinó que la planeación actual del colegio, responde con eficiencia ante el entorno interno al facilitarle la organización, coordinación y programación de las actividades; sin embargo, su carácter operativo y a corto plazo, no le permite responder con eficacia ante el entorno externo, ni a largo plazo; en consecuencia, al haber sólo una planeación operativa, se acentúa la carencia de un sistema de planeación

institucional, que de acuerdo con Meade (2002), contemple además, la fase normativa y la estratégica en una interdependencia permanente, con la finalidad de contribuir a la mejora continua institucional.

Ante la realidad dictaminada, se decidió estratégicamente, diseñar un proyecto denominado Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores, con el propósito de contribuir de manera innovadora a la práctica de la planeación mediante la elaboración de la fase normativa, fundamento del sistema de planeación institucional.

La etapa de implementación del proyecto, se llevó a cabo en dos actividades básicas: la organización de un equipo de aprendizaje, para que participara en el taller y diera posteriormente seguimiento a los resultados y la implementación del taller, con los colaboradores de la institución.

Los resultados obtenidos mediante una metodología mixta cuantitativa-cualitativa, posibilitaron asentar los logros y las limitaciones, así como elucidar una serie de sugerencias. Entre los alcances relevantes se cita el establecimiento de la Visión Compartida 2008, Misión y Valores por los colaboradores de la institución.

La propuesta del proyecto, así como el acopio de materiales utilizados en el taller, conforman una alternativa para proseguir implementando talleres correspondientes a la fase normativa, que pueden ser reconstruidos o mejorados con la finalidad de coadyuvar a los administradores de instituciones educativas a facilitar procesos de planeación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN.....	iii
LISTA DE TABLAS Y/O FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	x
<b>CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI .....</b>	<b>1</b>
A. Contexto de la investigación.....	1
1. Institución educativa: características.....	2
2. Sujetos involucrados.....	6
B. Problema de investigación.....	6
1. Antecedentes acerca de estudios análogos.....	6
2. Definición del problema de investigación.....	8
C. Diagnóstico de la planeación institucional.....	8
1. Investigación empírica.....	9
2. Confrontación analítica empírica-teórica.....	11
3. Conclusiones del diagnóstico de la planeación.....	13
D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.....	14
E. Objetivos generales.....	15
F. Justificación.....	15

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
A. Diagnóstico.....	17
B. Diseño del proyecto.....	20
C. Implementación del proyecto.....	26
D. Evaluación de la implementación.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA GENERAL.....	32
A. Investigación-acción.....	32
B. Fase del diagnóstico.....	36
C. Fase del diseño del proyecto.....	39
D. Fase de la implementación.....	41
E. Fase de la evaluación de la implementación.....	46
CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN NORMATIVA EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI: VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES .....	48
A. Objetivos del proyecto.....	48
1. General.....	48
2. Específicos.....	49
B. Descripción del proyecto.....	49
1. Líneas.....	49
2. Definición del producto.....	49
3. Nivel en el área educativa.....	49
4. Tipo de proyecto.....	49
5. Actividades principales .....	50
6. Organismo de financiamiento.....	50

7. Responsable del proyecto.....	50
C. Justificación del proyecto.....	50
D. Estructura del proyecto.....	51
1. Actividades principales y subordinadas.....	51
2. Operatividad: factibilidad y viabilidad.....	65
3. Costos de ejecución.....	66
4. Estructura organizativa y de gestión.....	67
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	
<b>DEL PROYECTO.....</b>	<b>68</b>
A. Resultados sobre la operacionalización.....	68
1. Metodología de operación por etapas.....	68
2. Actividades y objetivos.....	69
3. Determinación de recursos.....	77
4. Manejo del presupuesto.....	77
5. Organización y gestión del proyecto.....	77
6. Alcances y limitaciones.....	78
B. Resultados de la evaluación del proyecto.....	80
1. Cuestionario cerrado.....	80
2. Aprendizajes significativos.....	82
3. Expectativas.....	83
4. Fortalezas del taller.....	84
5. Debilidades del taller.....	84
6. Valoración grupal.....	84
7. Sugerencias.....	85

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	88
A. Conclusiones generales.....	88
B. Recomendaciones generales.....	91
REFERENCIAS.....	96

## ANEXOS

A. CUESTIONARIOS.....	100
B. MATERIAL PARA LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO.....	113
C. MATERIAL PARA LA PRIMERA JORNADA.....	118
D. MATERIAL PARA LA SEGUNDA JORNADA.....	129
E. MATERIAL PARA LA TERCERA JORNADA.....	131
F. MATERIAL PARA LA CUARTA JORNADA.....	155
G. MATERIAL PARA LA QUINTA JORNADA.....	168
H. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	172

## VITAE



## LISTA DE TABLAS Y/O FIGURAS

Tabla 1. Ceremonias y rituales del colegio.....	4
Tabla 2. Etapas de la elaboración de la propuesta.....	39
Tabla 3. Desarrollo de actividades.....	51
Tabla 4. Horario base.....	54
Tabla 5. Primera reunión para la organización de un equipo de aprendizaje.....	55
Tabla 6. Segunda reunión para la organización de un equipo de aprendizaje.....	56
Tabla 7. Primera jornada del taller: sensibilización.....	57
Tabla 8. Segunda jornada del taller: análisis de la realidad.....	58
Tabla 9. Tercera jornada del taller. Planeación normativa: generar la visión.....	60
Tabla 10. Cuarta jornada. Planeación normativa: definir la misión.....	62
Tabla 11. Quinta jornada. Planeación normativa: definir los valores. Líneas de acción. Evaluación.....	64
Tabla 12. Recursos requeridos para el proyecto.....	66
Tabla 13. Calendarización.....	67
Tabla 14. Respuestas categorizadas de los grupos de interés.....	64
Figura 1. Sistema de planeación de Meade (2002).....	18
Figura 2. Planeación normativa con elementos integrados de Meade (2002). Equipo de aprendizaje de acuerdo con Katzenbach y Smith (2002) y Senge (1998).....	23

## INTRODUCCIÓN GENERAL

La práctica de la planeación institucional desarrollada desde un enfoque de sistemas, constituye una herramienta que garantiza la pertinencia, eficiencia y eficacia del desempeño de los centros educativos. La planeación normativa integrada por la visión, misión y valores, como fundamento del sistema de planeación, ofrece una guía que da sentido, identidad e imagen institucional, la cual permite que la organización educativa cuente con la capacidad de responder oportunamente a los diversos cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos, científicos, entre otros, presentes y futuros en el mundo.

Indudablemente que la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, a través de su proceso educativo facilita redimensionar la realidad para generar proyectos desde una perspectiva ética e innovadora (ITESM, perfil del egresado) como se evidencia a través del trabajo de investigación-acción que se presenta.

El identificar el estado de la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México y el evaluar su carácter operativo a corto plazo, permitió constatar, la necesidad de generar el fundamento del sistema de planeación, mediante la etapa normativa, que le garantice responder con eficacia a largo plazo; todo esto con el propósito de favorecer la mejora continua institucional.

Ante lo expuesto, desde una toma de decisiones estratégica, se procedió a la elaboración de la planeación operativa de un proyecto, cuya implementación se realizó mediante la organización de un equipo de aprendizaje que participó en la innovación de la

práctica de la planeación institucional del colegio a través del Taller de Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores.

Integran este trabajo de investigación, seis capítulos, los cuales han sido organizados en una secuencia lógica atendiendo al inicio, desarrollo y culminación de la misma. En el capítulo I, se otorga información relevante para la comprensión de la investigación realizada, dividiéndolo éste en: marco situacional; antecedentes y definición del problema de investigación; diagnóstico de la práctica actual de planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México; delimitaciones de la propuesta de solución; objetivos generales y justificación. Como puede valorarse, los elementos explicitados son necesarios e imprescindibles, puesto que permiten disponer de una visión sistémica y fundamentan el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, denominado fundamentación teórica, se expone el conjunto de los elementos constitutivos del sistema de planeación, entre otros conceptos, para efectos de la confrontación empírica-teórica en el diagnóstico. Se prosigue con el diseño del proyecto que contempla la consideración del mismo, así como la planeación normativa y la conformación del equipo de aprendizaje. Posteriormente, se aborda la implementación del proyecto en base a la modalidad del taller como alternativa pedagógica y se establece teóricamente la forma de evaluar dicha implementación mediante el método mixto cualitativo-cuantitativo.

El capítulo III, hace referencia a la investigación-acción que da soporte a todo el proceso de investigación. Prosigue con el desarrollo metodológico de cada una de las cuatro fases que constituyen el trabajo de investigación, en consecuencia inicia con el diagnóstico que integra tres etapas puntualizadas en la dimensión empírica, teórica y diagnóstica; prosigue con el diseño del proyecto, la implementación y la evaluación de ésta.

A través de sus páginas se encuentran los métodos, procedimientos, herramientas, entre otros elementos, a los que se ha recurrido.

Es en el capítulo IV donde se establece el proyecto de implementación denominado Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores a través de los objetivos, descripción, justificación y estructura que reporta en sus actividades básicas: la organización de un equipo de aprendizaje y el desarrollo de un taller de planeación normativa; asimismo, elucida las actividades, su horario base, las reuniones para la organización del equipo de aprendizaje y presenta la planeación referente a cada una de las cinco jornadas en que se divide el taller, a la vez que puntualiza cada una de las cinco sesiones que integran cada jornada.

En el capítulo V, se evidencian los resultados de la implementación del proyecto; se encuentra organizado en dos secciones. En la primera de éstas se informa acerca de la metodología por fases, así como la utilizada durante las cinco jornadas desarrolladas a través del taller, en donde además, se puntualizan diversos resultados surgidos del proceso; la estimación de los recursos, el manejo del presupuesto planeado, la organización y gestión del proyecto, forman parte importante de esta primera sección, la cual finaliza la explicitación de los alcances y límites obtenidos durante la implementación del proyecto.

La información presentada en este apartado es considerada de gran importancia debido a que patentiza el establecimiento de la visión, misión y valores del colegio, esto es, la generación de la planeación normativa como prueba fehaciente del logro de los objetivos del taller, con lo que se contribuye de manera innovadora en la práctica de la planeación del colegio. Finalmente, muestra los costos de ejecución del proyecto y la calendarización de actividades.

En la segunda sección de este quinto capítulo, se muestran los resultados de evaluación de las diversas variables e indicadores realizada por todos los participantes en el taller mediante un cuestionario cerrado; de igual manera se ofrece la información emanada de un cuestionario abierto concerniente a las convergencias de los aprendizajes más significativos que se tuvieron y el logro de las expectativas.

Además, se presentan las coincidencias de las fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso del taller. También se da cuenta de la valoración grupal que hicieron los participantes al término del taller, así como de las sugerencias realizadas. Para culminar esta sección se ofrecen las conclusiones establecidas a partir de las relaciones encontradas en los resultados generados de los diversos instrumentos utilizados.

En el capítulo VI, se establecen las conclusiones a través de un reporte sucinto del desarrollo de todo el proceso de investigación, lo que muestra una visión sistémica de lo realizado en el diagnóstico, en el diseño, en la implementación, así como en la evaluación de la operacionalización del proyecto a los que les subyace un marco teórico y metodológico referencial.

Asimismo, en este capítulo, a partir de los resultados obtenidos, se incluyen las sugerencias y recomendaciones para los participantes del taller, entre las que destacan: proseguir con la implementación de la segunda etapa del sistema de planeación: la fase estratégica; de igual manera, se propone al equipo de aprendizaje, que además de su programa de difusión y de seguimiento al taller, atienda de manera enfática el proceso de reforzamiento para los participantes en el taller, con el objetivo de alcanzar la completa nitidez y compromiso con la planeación normativa establecida por ellos mismos.

Al término de este último capítulo también se puntualiza una serie de recomendaciones para aquellas personas que deseen abordar el proyecto de planeación

normativa. Las recomendaciones se centran básicamente en tópicos referentes a la visión sistémica de la planeación institucional, a lo importante que es organizar un equipo de aprendizaje y algunas consideraciones al respecto, a la forma de producir los materiales, al horario, al lugar donde se realiza el taller, a la ambientación dinámica, al acto inaugural y de clausura del taller, al proyecto de desarrollo para el equipo de aprendizaje, entre otros.

Se prosigue con el listado de referencias citadas en el reporte y que fundamentaron el desarrollo de la investigación en el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de ésta. Finalmente se exponen los anexos que contienen diversos materiales utilizados durante el desarrollo de la investigación en sus cuatro fases, los cuales resultaron de gran valor.

# CAPÍTULO 1

## DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

### DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI

En este capítulo se presentan los elementos esenciales de la investigación con la finalidad de facilitar su comprensión general. La explicitación de las diversas características del centro educativo permite contextualizar el problema de la investigación concerniente a la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México.

El diagnóstico expuesto, resultado de una confrontación analítica empírica-teórica, conlleva total relevancia, dado que se constituyó en el marco referencial para la toma de decisiones concernientes a la selección de la propuesta con el propósito de contribuir a una mejora de la práctica de la planeación institucional diagnosticada. La toma de decisiones se ha puntualizado en los objetivos generales de este estudio.

#### A. Contexto de la investigación

En un acercamiento inicial para detectar las necesidades de la realidad institucional del Colegio Manuel Fulcheri mediante una entrevista personal, (véase anexo A), con la directora del plantel, en septiembre de 2002, al consultársele acerca de cuáles consideraba que eran las necesidades más apremiantes del centro educativo, expresó, entre otras, la falta de un programa de formación y de estímulos económicos para los colaboradores, la falta de un programa de formación y colaboración de los padres de familia, la falta de un alto nivel académico de los estudiantes respecto a las escuelas similares; sin embargo, manifestó mayor preocupación por la forma en que se lleva a cabo la planeación institucional.

En consecuencia, ante lo expresado, esta investigación hace referencia a la práctica actual de la planeación institucional en el Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México. Cabe indicar que para este centro educativo es relevante la realización de esta investigación por su perspectiva de intervención para contribuir en su mejora.

En el Estado de Michoacán, la Ley General de Educación (1998) que es la que rige en el curso 2002-2003, establece en el artículo 67, que para atender las necesidades de los estudiantes, cada institución escolar, diseñará su proyecto educativo al inicio del ciclo escolar, con la participación de los profesores adscritos al centro de trabajo; este proyecto requiere incluir un diagnóstico, objetivos, estrategias, y métodos que sean básicos para ofrecer un servicio educativo pertinente y de alta calidad.

Ahora bien, no obstante que existe un modelo propio para las escuelas del Estado de Michoacán, según su normatividad educativa, esta investigación alude al modelo alterno que utiliza el colegio en su planeación institucional

### *1. Institución educativa: características*

El Colegio Manuel Fulcheri, turno matutino, con clave 16PPRO116C, pertenece a la Zona Escolar 166, Sector 21, está ubicado en Pino Suárez 74 Norte, Colonia Centro de la ciudad de Zamora, Michoacán, México.

Es una organización educativa de tipo básico, nivel primaria, de carácter privado, no lucrativo; fundada desde 1892 por Margarita Gutiérrez e incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1966, que sirve a la sociedad zamorana en un ambiente socioeconómico medio y bajo. Durante el ciclo escolar 2002-2003 atiende a 559 estudiantes; cuenta con trece grupos.



Este centro educativo pertenece a la Congregación de Hermanas de los Pobres, Siervas del Sagrado Corazón (HPSSC). Actualmente, el servicio directivo está a cargo de la Licenciada en Español, Ma. Teresa Ramírez Silva.

La educación que ofrece el colegio está inspirada en el Ideario Educativo (1996) de las HPSSC que define la filosofía y el estilo educativo para todos los centros educativos que dirigen las Hermanas en la República Mexicana.

Las normas que determinan el funcionamiento de la organización, están estipuladas en el reglamento interno constituido por los apartados de presentación, finalidad, admisión, derechos y deberes de los alumnos y padres de familia, así como sanciones.

En el colegio colaboran 23 personas con estas funciones: una directora, una administradora, una secretaria, una coordinadora de los procesos de lecto-escritura, trece docentes de grupo, un profesor de deportes, una profesora de computación y una profesora de inglés, dos intendentes y una persona encargada de la cooperativa.

La infraestructura del edificio es práctica y se encuentra en muy buen estado, cuenta con 15 aulas, capilla, salón para reuniones generales, sala de maestros, sala de audiovisual, biblioteca, dirección, secretaría, cooperativa, sanitarios para hombres y mujeres respectivamente, dos canchas de juego y con jardines bien cuidados. Existen conjuntos de árboles que sombream el área donde los alumnos esperan a sus papás a la hora de la salida.

La presentación de la escuela es de una limpieza significativa. En la entrada de la escuela permanentemente se muestran dos mamparas, las cuales sirven para diseñar los periódicos murales alusivos a celebraciones cívicas, así como para auxiliar en las motivaciones gráficas para la vivencia de la fe católica de la comunidad educativa, de acuerdo al tiempo litúrgico.

La biblioteca cuenta con libros de literatura infantil con la finalidad de despertar en los niños el gusto por la lectura, para esto, hay canastos dispersos con variados libros de naturaleza, animales, historia, ciencia, cuentos, aventuras y amor, entre otros. Los salones de clase se caracterizan por su suficiente luz natural y ventilación, las butacas metálicas están ordenadas casi siempre en seis columnas de siete filas.

Conviene enfatizar que Schein (citado por Rodríguez, 1999), expone que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de la organización. Diversos miembros de la comunidad educativa del Colegio Manuel Fulcheri se refieren a ella como a una segunda casa. La organización Fulcheri, posee una larga tradición respecto a la práctica de sus ceremonias, las cuales, para una mejor exposición, se han categorizado en el aspecto social y aspecto religioso, tal como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1

Ceremonias y rituales del colegio

Aspecto social	Aspecto religioso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actos cívicos efectuados cada lunes.</li> <li>• La presentación periódica de reglas de urbanidad.</li> <li>• La presentación anual de poesía individual y coral.</li> <li>• La celebración del aniversario de la fundación de la escuela.</li> <li>• La celebración del Día de Muertos.</li> <li>• La presentación de villancicos.</li> <li>• Festejos del Día del Niño.</li> <li>• Festejos del Día de la Madre.</li> <li>• Festejos del Día del Maestro.</li> <li>• Fiesta de Clausura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eucaristía para pedir el Espíritu Santo al inicio de cada curso.</li> <li>• Las eucaristías de cada viernes primero en honor al Sagrado Corazón.</li> <li>• Las eucaristías semanales por grupos.</li> <li>• La eucaristía de la fundación de las HPSSC, cada 4 de octubre.</li> <li>• La celebración anual de las posadas.</li> <li>• La presentación de la pastorela.</li> <li>• La celebración del Día de Reyes.</li> <li>• La celebración anual de la cuaresma y de la pascua.</li> <li>• La eucaristía del Aniversario del Padre Fundador, cada 31 de marzo.</li> <li>• La eucaristía del Sagrado Corazón en el mes de junio.</li> <li>• La eucaristía de Acción de Gracias.</li> </ul>

En cuanto a los rituales, siempre se hacen filas a la entrada y después de recreo. Se aprovecha con sistematicidad la entrada para dar mensajes variados a la comunidad educativa. Invariablemente se inicia con una oración por las necesidades más apremiantes encomendadas a la directora. Conviene señalar que cada día los alumnos se presentan con su uniforme escolar muy limpio, en el cual destaca el escudo de la escuela.

Uno de los aspectos más importantes de la historia de este centro educativo es el relativo a su fundación que data de 1892. Al ser fundada en Zamora, Michoacán, la Congregación de HPSSC, las Hermanas se dieron a la tarea de crear esta escuela primaria particular llamándola, en ese entonces, Asilo, con el objeto de atender, de manera preferencial a los niños más necesitados.

Otro elemento que ha influido y orientado gran parte de las acciones llevadas a cabo en la institución es el conjunto de mensajes y orientaciones brindados por el Padre Fundador de las HPSSC, el Siervo Doctor Don José María Cázares y Martínez, Doctor en Leyes y segundo obispo de Zamora, Michoacán, defensor entrañable de los pobres, promotor de la mujer y de los indígenas. Hombre que vivió las virtudes en grado heroico. En la actualidad el Siervo de Dios, ha hecho una infinidad de favores, destacando la curación de un paralítico.

Cotidianamente se otorgan recompensas verbales tanto a colaboradores, como a alumnos y a padres de familia, mediante mensajes de felicitación pública, cuando alguna actividad o logro es valorado: colaboración, alguna acción positiva, disciplina, aseo, entre otros.

En este centro educativo, comúnmente se utiliza el lenguaje cotidiano, algunos alumnos expresan términos que escuchan en algún programa de moda. Los temas favoritos

de las conversaciones informales se centran en problemáticas docentes, los estudiantes, las familias de los niños, o en las noticias de actualidad.

Existen personas que forman parte del personal que atiende este centro y que son valoradas como influyentes por el oficio que desempeñan, de manera enfática, las directoras que han pasado por este centro escolar, las cuales de ordinario duran seis años. Actualmente las personas más influyentes son la directora del plantel, la administradora y la profesora de 6° B.

## *2. Sujetos involucrados*

En las diferentes fases de la investigación los participantes fueron: 23 colaboradores del colegio, 30 alumnos, 19 exalumnos, 27 padres de familia, 2 profesores técnicos del Sector Escolar de la SEP, 3 personas coordinadoras de educación de las HPSSC y 3 consultores externos.

Los beneficiarios directos del proyecto fueron los 23 colaboradores e indirectos los 559 alumnos y 458 padres de familia, así como la Congregación de HPSSC y la sociedad zamorana en general.

## **B. Problema de investigación**

### *1. Antecedentes acerca de estudios análogos*

Inicialmente cabe asentar que en el Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, no se han realizado estudios previos sobre la práctica de la planeación institucional, según la revisión que se realizó en los archivos de la institución.

Por otro lado, se han desarrollado diversos estudios análogos entre los que se explicitan los realizados por Flores (2002), Álvarez (2001) y Vázquez (2002) por presentar

elementos factibles de incorporar como estrategia en el estudio efectuado en el Colegio Manuel Fulcheri.

Flores (2002), efectuó una investigación con el paradigma cualitativo, apoyado con el método de estudio de caso, bajo el título de: El impacto de la planeación administrativa en la escuela Secundaria Oficial No. 0159 Leona Vicario de Educación Secundaria General del Municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México.

El estudio presenta el problema de la integración de la planeación institucional en el aprovechamiento de los alumnos y en la disminución del impacto social, por lo que se analizó el posible impacto de la planeación administrativa con el fin de aportar sugerencias para el mejoramiento institucional. Expresa Flores (2002), que la contrastación entre la teoría y la práctica permitió concluir la relevancia del proceso de planeación administrativa y la participación en él, mediante el trabajo colegiado con el objeto de fortalecer los proyectos del centro escolar y el aprovechamiento.

Por su parte, Álvarez (2001) realizó un estudio de caso sobre la planeación normativa denominado: Una Visión Compartida en la Escuela Normal Superior Profesor José E. Medrano R.; la implantación de su proyecto de planeación administrativa la efectuó desde un enfoque estratégico.

El trabajo se desarrolló a partir de una metodología participativa del Curso-Taller, mediante un proceso integrado en tres fases. Los resultados obtenidos constituyen la guía para la institución a largo plazo, a la vez que facilitó la creación de compromisos compartidos que favorecieron la identidad profesional en la institución con la finalidad de proyectar los servicios con mayor calidad hacia su comunidad.

Asimismo, Vázquez (2002) hizo un estudio de Planeación normativa de paquetes educativos en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de

Monterrey Campus Tampico, con la finalidad de plasmar en un documento la visión, misión y valores, así como apoyar los aspectos logísticos y académicos mediante un manual para quien ocupe el puesto de Coordinador del Programa de Apoyo a los Campus del Sistema.

La problemática que se busca solucionar, establece Vázquez (2002) radica en definir cada una de las actividades y establecer los responsables. El proyecto se realizó mediante la estrategia del Aprendizaje Basado en Problemas.

## *2. Definición del problema de investigación*

¿En qué forma la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, le permite responder con eficiencia y eficacia al entorno, para que, a partir del conocimiento de la realidad obtenida, se diseñe un proyecto de implantación que contribuya a la mejora de la realidad diagnosticada o a la innovación de la práctica actual de la planeación y, a partir de la puesta en práctica de dicho proyecto, explicitar los hallazgos e identificar los alcances y límites de la propuesta realizada con el propósito de establecer su pertinencia?

### *C. Diagnóstico de la planeación institucional*

El diagnóstico se realizó a través de una investigación empírica sobre la práctica actual de la planeación institucional de la escuela en estudio; de acuerdo con Ander-Egg y Aguilar (1998), se abordó la planeación mediante los tópicos de naturaleza, fundamentación, propósitos, metas, metodología, tiempo, destinatarios y participantes. Asimismo, se hizo una investigación teórica, sobre diversos conceptos concernientes a la planeación, la cual se presenta en el capítulo dos. Ante los resultados empíricos presentados

se realizó una confrontación de éstos con la teoría para establecer el diagnóstico; tanto el soporte teórico como metodológico de esta fase de la investigación, se reportan en el capítulo II y III.

### *1. Investigación empírica*

Enseguida se reportan los resultados de los 19 cuestionarios semiestructurados acerca de los 8 tópicos de la planeación enunciados anteriormente (véase anexo A). Estos cuestionarios se autoaplicaron a la estadística demográfica, esto es, el total de los docentes de la institución, 16 informantes; también, se aplicaron mediante entrevistas personales, a 3 sujetos tipo: la directora, la administradora y la coordinadora. Asimismo, en los rubros correspondientes a la naturaleza, las metas, la metodología y los participantes de la planeación, se presentan los resultados de la observación del documento de planeación del colegio del ciclo escolar 2002-2003.

Respecto a la naturaleza de la planeación, el 100% de los resultados arrojó, que se planean las actividades correspondientes a las comisiones de: educación en la fe, pedagógica, higiénico-disciplinar, socio-cultural y cívico-deportivo; comisiones que sólo atienden áreas hacia el interior del colegio. Cabe señalar que en este tópico existió total convergencia con los resultados de la observación.

En cuanto a la fundamentación de la planeación, un 89% indicó que se planea porque anualmente el colegio necesita calendarizar las actividades de cada comisión. Es una tradición institucional preparar el curso escolar con esta forma de planear.

En cuanto a los propósitos, un 84% de los resultados evidenció que se planea para organizar, coordinar y facilitar la realización de las actividades de cada comisión; con la planeación se colabora para el buen funcionamiento de la escuela.

En relación con las metas que se propone la planeación, un 95% indicó en que se planea únicamente para el año, a la vez que se notifica que en la escuela se planea para el ciclo escolar. También estos resultados fueron totalmente similares a los arrojados en los registros de observación del documento de planeación.

En lo concerniente a la metodología, un 95% evidenció que la planeación institucional del centro educativo se realiza bajo un formato entregado por la dirección de la escuela, constituido por: objetivos, actividades, responsables y fechas; resultados convergentes con los de la observación. Un 74% coincidió que las actividades básicas que integran el proceso de la planeación consisten en: revisar el plan del año anterior, suprimir algunas actividades si en las reuniones mensuales se valora que no están funcionando; aumentar nuevas actividades que son propuestas por las comisiones o por la dirección de acuerdo a algunas directrices de la congregación, leer en asamblea general las planeaciones para su aprobación. Una vez efectuada la aprobación, la secretaria de la escuela procede a su edición y reproducción que se entrega a los coordinadores y docentes.

Respecto al tiempo dedicado a la planeación, el 100% de los resultados arrojó que la planeación de la institución se realiza en tres o cuatro días previos al inicio de cada curso escolar. En relación con los destinatarios, un 68% de los resultados fue convergente en el hecho de que al planear no se toman en cuenta las expectativas de los padres de familia, ni de los alumnos, tampoco se atiende cuáles son los perfiles de egreso de los estudiantes.

Finalmente, al abordar el rubro de los participantes de la planeación, el 100% de los resultados arrojó que la planeación es realizada por la directora, la administradora, la coordinadora y los docentes; esta información también fue coincidente con los resultados de la observación.



## *2. Confrontación analítica empírica-teórica*

Dado que la planeación institucional de la escuela, únicamente desarrolla cinco planes de acción en las comisiones de: educación en la fe, pedagógica, higiénico-disciplinar, socio-cultural y cívico-deportivo hacia su contexto interno, y puesto que Meade (2002) establece que el sistema de planeación institucional está constituido por las fases normativa, estratégica y operativa; se estima, por consiguiente, que la planeación actual del centro escolar en estudio, está limitada a la planeación en su fase operativa, denotándose la ausencia de la planeación normativa y estratégica. La naturaleza de la planeación al limitarse a sólo cinco áreas soslaya otro tipo de campos emergentes como la formación docente, formación de padres de familia, proyección social, sostenimiento de la matrícula, la calidad académica, programas de estímulos para los colaboradores, etcétera.

Respecto a la fundamentación de la práctica de la planeación institucional, en cuanto que sólo atiende a la calendarización de actividades, su intencionalidad se valora como sesgada al usarla únicamente como medio de programación y al no utilizarla como una herramienta estratégica, que facilite un proceso de mejora continua, que, como lo indican Manganelli y Klein (1997) permita progresar a la institución en todo intervalo de tiempo.

Ahora bien, en cuanto que a la planeación se le otorga un valor instrumental para calendarización de actividades, así como el propósito de organizar, coordinar y facilitar la realización de las actividades, cuestiones que coadyuvan al buen funcionamiento de la escuela en el aquí y en el ahora y con base en Duncan (2000) quien indica que la eficiencia consiste en realizar las cosas bien, se estima que la práctica de la planeación actual hacia su interior favorece la eficiencia del desarrollo de la institución.

El corto alcance que caracteriza a la planeación en la definición de sus metas, contrasta con lo que Meade y Ruiz (2002) sostienen: que ante un ambiente de globalización y competitividad determinado por un cambio continuo, las instituciones requieren de una guía de futuro que contemple espacios de cinco, diez y hasta veinte años, que se constituya en la fuerza impulsora y que favorezca la identidad e imagen institucional; se valora la necesidad de este tipo de guía, puesto que su carencia implica que el actual desarrollo de la escuela no está atendiendo hacia el futuro, ensimismándose en lo que hasta ahora le ha resultado.

También, con fundamento en Duncan (2000), se indica que este centro educativo, al sólo planear a corto plazo, no está respondiendo de manera eficaz hacia el entorno puesto que no asume en su planeación las tendencias y los impactos de su entorno cambiante poniéndose en riesgo la salud institucional en caso de seguir haciendo más de lo mismo en la práctica de la planeación dada la apertura de escuelas similares en el entorno.

La metodología de la práctica de la planeación institucional elucida un marcado operativismo pero desvinculado de una visión de futuro, de una misión y valores que le otorguen direccionalidad, tal como lo propone Meade y Ruiz (2002), no incluyendo el planteamiento en ¿dónde estamos ahora como institución? y ¿en dónde queremos estar? Cuestión también demandante de una planeación prospectiva que atienda de acuerdo con Miklos y Tello (2000) futuros alternos posibles y deseables.

En cuanto a los destinatarios y beneficiarios de la planeación se observa que la planeación institucional no brinda atención a las expectativas y perfiles de egreso de los estudiantes, factor que le compete a la planeación operativa, según lo asevera Farrera (2002).

En relación con los participantes de la planeación se denota una limitada participación dado que no se integra a los colaboradores de intendencia y cooperativa, a los padres de familia, a los alumnos, ni a personas que pudieran colaborar como consultores externos, Meade (2002) y Hamel y Prahalad (citados por Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) explicitan la necesidad de construir una cultura de planeación y participación.

### *3. Conclusiones del diagnóstico de la planeación*

Ante el análisis efectuado conviene exponer que la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, tiene como fortaleza su propósito que enmarca la planeación operativa que anualmente desarrolla dado que permite responder con eficiencia al facilitar la organización, la coordinación y la realización de las actividades planeadas.

No obstante, en relación con la naturaleza y metas de la práctica de la planeación, al contar sólo con una perspectiva operativa de corto alcance, se reporta como debilidad importante el no responder con eficacia ante el entorno externo, hecho acentuado en la carencia de un sistema de planeación que de acuerdo con Meade (2002) integre la fase normativa, estratégica y operativa desde una interdependencia permanente, que se constituya en una herramienta estratégica para dar respuestas profundas y duraderas, desde un enfoque sistémico de la organización, de tal manera que se contribuya a la garantía de la salud y al crecimiento organizacional.

Ante la falta de un sistema de planeación institucional, resulta imprescindible insistir en el reduccionismo operativo a corto plazo, que caracteriza la práctica de la planeación actual de la escuela en estudio, demandando en consecuencia, fundamentalmente atender la fase normativa, con la finalidad de contar con una guía que

otorgue sentido y direccionalidad al desarrollo institucional a través de la declaración de la visión compartida de futuro elegida de entre escenarios alternos, como bien lo explicita la planeación prospectiva de Miklos y Tello (2000) así como la visión y los valores institucionales y que a su vez coadyuven al establecimiento de estrategias que permitan responder a los cambios del entorno de manera eficaz, que emerjan de un análisis de necesidades presentes y futuras del entorno interno y externo institucional y de los desafíos que el mundo actual en constante cambio demanda a las instituciones educativas una respuesta a largo, mediano y corto plazo a través de un desempeño pertinente.

A la vez, se observa la falta de una cultura de planeación y participación en la institución puesto que la planeación institucional se centraliza en los directivos y docentes y no se contempla a padres de familia, alumnos o a algún consultor externo.

#### D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

Ante el diagnóstico realizado se presenta la siguiente propuesta de solución para el problema que enfrenta la práctica de la planeación del colegio en estudio: a) a largo y mediano plazo se propone el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del sistema de planeación institucional que contribuya a la mejora continua del centro educativo a través de sus fases estratégica y operativa de manera interrelacionada que emerjan de la planeación normativa y b) a corto plazo se sugiere el diseño, desarrollo y evaluación de un proyecto de planeación normativa que contribuya, como guía, para la mejora institucional a través de la declaración de la visión compartida de futuro elegida entre varias visiones de futuro deseable y posible, la misión y los valores institucionales que sirvan de fundamento para el sistema de planeación institucional. Se propone que la planeación normativa sea generada mediante el establecimiento de un equipo de aprendizaje.

Una de las limitaciones de la propuesta se centra en el factor tiempo, puesto que sólo se dispone de dos meses para la implementación, de allí que se sugiera la atención inmediata a la propuesta a corto plazo y en un futuro cercano a las demás propuestas.

#### E. Objetivos generales

Los objetivos generales de la investigación se centran en: a) diagnosticar la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México; b) establecer un marco teórico y metodológico que sustente el diagnóstico, así como el diseño, la implementación y la evaluación de un proyecto de innovación que permita mejorar la realidad diagnosticada; c) diseñar, implementar y evaluar el proyecto de innovación que integre la organización de un equipo de aprendizaje y el desarrollo de un taller de planeación normativa; d) exponer los resultados de la implementación y de la evaluación del proyecto y e) construir conocimiento a partir de los resultados obtenidos de la puesta en práctica del proyecto para valorar su pertinencia.

#### F. Justificación

Cabe indicar que el trabajo realizado en el Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, ha conllevado un impacto social histórico en el ámbito zamorano; no obstante, su actual política educativa institucional relativa a la planeación institucional ha requerido ser estudiada en aras de responder y proceder con un permanente discernimiento, con eficiencia y eficacia ante los desafíos del mundo marcado, como lo asevera Delors (1996), por la globalización, la modernización y la competitividad, entre otras características.

La realización de la investigación diagnóstica de la práctica actual de la planeación institucional del colegio, ha resultado necesaria e imprescindible, dado que fundamenta la toma de decisiones a corto plazo, y que son vertidas en el diseño, la implementación y la evaluación de un proyecto innovador que coadyuve al centro educativo a generar su propio cimiento del sistema de planeación institucional para contribuir de manera profunda y duradera a su mejor desempeño.

Al término de este capítulo, se concluye que el diagnóstico efectuado a partir de una confrontación empírica-teórica de la práctica actual de la planeación institucional del centro escolar en estudio, demanda una intervención innovadora desde un enfoque del sistema de planeación, que se sustente en su fase normativa mediante el establecimiento de la visión, misión y valores propios del Colegio Manuel Fulcheri. Asimismo, se reconoce la importancia de disponer de un marco teórico que fundamente el proceso de investigación en sus diferentes fases, el cual se presenta en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo conlleva una relevancia peculiar dado que enmarca el soporte teórico de toda la investigación en sus diferentes fases. Para el diagnóstico se exponen los conceptos requeridos para el análisis empírico-teórico, que sustentó el dictamen presentado acerca del estado actual de la práctica de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México.

Además, se ofrece el fundamento conceptual del modelo de planeación normativa que incluye la visión compartida de futuro, la misión y los valores requeridos para contribuir de manera innovadora, mediante la primera fase del sistema de planeación a la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México; y, los conceptos en los que se fundamenta la organización del equipo de aprendizaje. Asimismo, se sustenta teóricamente el modelo de diseño elegido para la elaboración del proyecto de implementación de la planeación normativa.

También se establecen los elementos que integran un taller como herramienta pedagógica utilizada para la implementación del proyecto; y finalmente se explicitan los conceptos requeridos para la evaluación de la puesta en práctica del proyecto.

#### A. Diagnóstico

Dado que el diagnóstico de la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, implicó, de acuerdo con Rivera (2002) el desarrollo de tres dimensiones a saber: la empírica, la teórica y la diagnóstica, las cuales se explicitan en el capítulo III. Enseguida, se presentan los conceptos

considerados para la confrontación empírica-teórica del diagnóstico: sistema de planeación, la planeación normativa, planeación estratégica, planeación operativa, eficiencia, eficacia, mejora continua y cultura de participación.

De acuerdo con Meade (2002), se establece que en la actualidad el sistema de planeación institucional, se ha constituido como una herramienta estratégica que coadyuva a la efectividad del desarrollo organizacional de las instituciones educativas desde el enfoque de mejora continua. Como sistema está constituido por la fase de planeación normativa, estratégica y operativa, tal como se muestra en la figura 1.

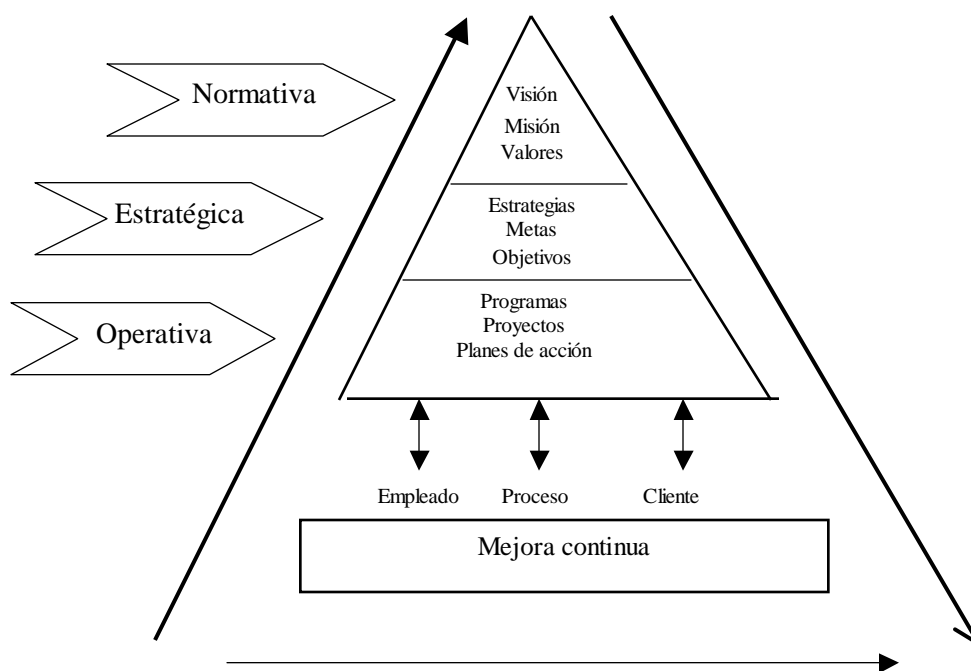


Figura 1. Sistema de planeación de Meade (2002).

Ahora bien, conviene reconocer que en un ambiente de globalización y competitividad, caracterizado por el cambio continuo, se precisa administrar las instituciones educativas con una guía de futuro que contemple espacios de cinco, diez y



hasta veinte años a través de una visión de futuro compartida, demanda que atiende sustancialmente la planeación normativa, lo que, además, aseveran, Meade y Ruiz (2002), integra el deber ser institucional y se convierte en la fuerza impulsora, a la vez que crea su identidad e imagen que impacta a la comunidad educativa y a la sociedad en general. Esta planeación implica la declaración de la visión, misión y de los valores institucionales.

Se prosigue con Meade (2002) para exponer que la planeación estratégica está constituida por las estrategias y metas institucionales. Emerge a partir de la declaración de la visión, la misión y los valores, se practica generalmente cada año para corregir el rumbo en caso de ser necesario cuando lo demanden los cambios del entorno.

La planeación operativa, de acuerdo con Farrera (2002) se comprende como la interrelación de la planeación estratégica con el día a día, y se efectúa con la asignación de recursos humanos, materiales y financieros. Se le ubica en el corto plazo en el marco de un año y alude a las actividades diarias organizadas en un plan de trabajo anual o semestral. Propicia que el cambio contemplado en la planeación estratégica se lleve a cabo, contempla programas, proyectos y planes de acción, fundamentándose en el personal y en el enfoque al beneficiario.

La eficiencia, según Duncan (2000) tiene su origen en la administración científica y consiste en realizar bien las cosas, que conlleva la eficiencia de las operaciones mediante el establecimiento de objetivos, formulación de procedimientos y evaluación entre otros elementos.

Duncan (2000) establece que la eficacia es el gran desafío que radica en hacer lo correcto, cuestión que se relaciona con las exigencias del ambiente y éstas cambian frecuentemente; en consecuencia los administradores requieren no sólo hacer las cosas bien sino valorar de manera constante si su organización hace lo correcto.

Respecto a la mejora continua, se establece, con fundamento en Manganeli y Klein (1997) que la mejora de un proceso es continua, dado que se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo. Asimismo se acentúa de acuerdo con Beckhard (Drucker, 2000) que la mejora continua es conservar la salud organizacional a largo plazo mientras se prospera en medio de cambios drásticos.

La cultura de participación, de acuerdo a Hamel y Prahalad (citados por Mintzberg, et al., 1997), requiere que los directores motiven permanentemente a los miembros de su institución para que acepten el reto de la planificación en aras de asumir nuevas competencias críticas.

### B. Diseño del proyecto

El término proyecto, según Ander-Egg y Aguilar (1998), conlleva una serie de actividades específicas, interrelacionadas y coordinadas, que se realizan con la intencionalidad de generar determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o en su caso, solucionar problemas.

Las características básicas del proyecto comprenden: a) un conjunto de actividades y acciones que necesitan llevarse a cabo; b) las actuaciones conllevan orden y articulación; c) la combinación de diferentes tipos de recursos; d) los resultados y productos acordes a los objetivos previstos en el diseño y conceptualización; e) su realización en un tiempo y espacio delimitado y d) su justificación ante una necesidad, problema u oportunidad.

Álvarez y Santos (1996, p. 75), expresan que “el objetivo del diseño es aclararse personalmente lo que se quiere hacer”. El diseño del proyecto es una reflexión por escrito del procedimiento y de los recursos generales de lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, del tiempo que se necesitará para llevarlo a cabo.

Se prosigue con Ander-Egg y Aguilar (1998) para exponer los elementos constitutivos que se han considerado para el proyecto del presente estudio: objetivos; descripción del proyecto; justificación; estructura que a su vez implica: las actividades principales, la operatividad, los costos de ejecución, la estructura organizativa requerida y gestión requerida, así como la calendarización.

Ahora bien, antes de desarrollar conceptualmente las dos vertientes básicas del proyecto: la planeación normativa como primera fase del sistema de planeación, según Meade (2002) y la organización de un equipo de aprendizaje, se considera importante acentuar que Ludwing von Bertalanffy (citado por Morgan, 1998), desarrolló la Teoría General de Sistemas cuyos principios son aplicables a todo tipo de sistemas. Los sistemas de aproximación se estructuran al principio, cuando la organización, como organismo, requiere estar abierto al entorno y precisa conseguir una relación apropiada con éste si pretende sobrevivir.

Por su parte, Morgan (1998), hace referencia al entorno activo, definido por las inmediatas interrelaciones de la organización, por ejemplo clientes, competidores, administración, entre otros, como el más amplio entorno contextual y general. En la práctica organizacional esto conlleva la capacidad de la detección de los cambios en los entornos y la habilidad de manejar las áreas críticas de interdependencia y de desarrollar respuestas estratégicas apropiadas.

Asimismo, Bolívar (1999) establece que las organizaciones tienen un desarrollo que, al requerir enfrentarse a periodos de transición a lo largo de su existencia, a razón de su interdependencia con el entorno cambiante se ven forzadas a evolucionar. Si no responden con sentido de continuidad, tienen su propio ciclo de desarrollo. La búsqueda de pautas para el desarrollo permite comprender qué niveles y tipos de compromiso tienen los

centros en su ciclo de desarrollo y qué estrategias de cambio serían las más pertinentes según el ciclo en que se encuentran.

Se continúa con el teórico citado para acentuar que el desarrollo organizativo tiende a que los centros escolares tengan dinámicas de desarrollo, ciclos de vida madurativos o aprendizaje organizativo que mantenga al centro en plenitud. Ahora bien, ante lo expresado cabe enfatizar que si las instituciones educativas funcionan como entes aislados, y no como interrelacionados con su ambiente en un desarrollo ecológico, el resultado será la muerte de la institución; de allí la relevancia de instrumentar estrategias para mantener la salud institucional de manera coherente con su entorno interno y externo.

Conviene asentar que Burns y Stalker (citados por Morgan, 1998, p. 42) indican que la organización efectiva “dependía en conseguir el equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades del personal y del entorno externo”. Asimismo, Morgan (1998) asevera que las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología personal y dirección) como subsistemas con necesidades vitales, requieren satisfacerse de una manera mutuamente aceptable, si no la salud del sistema entero sufre.

Se indica, prosiguiendo con el teórico antes mencionado, que el subsistema estratégico lleva a considerar: si la organización está adoptando una estrategia o simplemente reacciona ante cualquier cambio que llega; si la organización está defendiendo el puesto que ha logrado en el entorno; si la organización está analizando sistemáticamente el entorno para advertir nuevas amenazas y oportunidades; si está adoptando actividades innovadoras, de investigación de nuevas oportunidades y que evalúen las actuales; y si la postura de la organización es competitiva o de colaboración hacia el entorno.

Ahora bien, se reitera que para Meade (2002) el sistema de planeación institucional se ha convertido en la herramienta estratégica para la mejora continua de la institución. Este sistema está integrado por fases que son interdependientes: la normativa, la estratégica y la operativa. La planeación normativa es el fundamento del sistema de planeación; según Meade y Ruiz (2002), está integrada por la visión, la misión y los valores, componentes que permiten la creación de la imagen e identidad institucional.

Cabe establecer que se contempla la organización de un equipo de aprendizaje, como estrategia de garantía para el seguimiento futuro del trabajo realizado en el taller; fundamentado en Katzenbach y Smith (2002) y en Senge (1998). La figura 2 muestra los elementos:

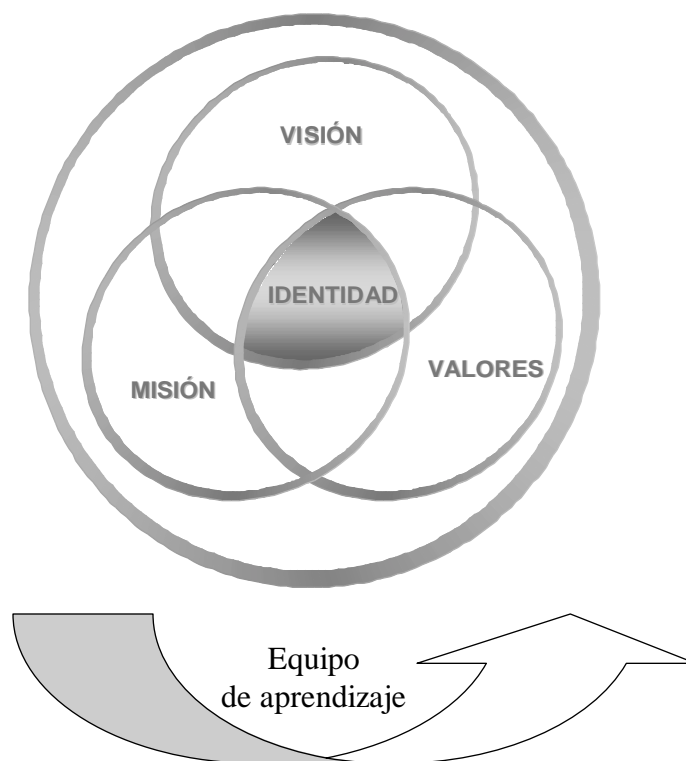


Figura 2. Planeación Normativa con elementos integrados de Meade (2002).

Equipo de aprendizaje de acuerdo con Katzenbach y Smith (2002) y Senge (1998).

Como puede observarse, se dilucida, de acuerdo con Senge (1998), la interdependencia entre la visión, la misión y los valores, conjunto de las ideas rectoras para la institución. Se establece, según Meade (2002), la visión, como el estado futuro que se pretende alcanzar mediante un recorrido que se precisa a través de la misión; por su parte, los valores se constituyen en el código de comportamiento del recorrido. La identidad es el resultado de la convergencia de la visión, la misión y los valores; fortalece y unifica los intereses de la comunidad.

Se expone que la visión, según Meade (2002) es el enunciado coherente, que convence y estimula sobre la perspectiva a largo plazo de la institución; es el estado perfecto al que se tenderá constantemente; y conlleva el carácter de guía organizacional.

La visión, acentúa Meade (2002), pertenece al futuro, es fuente de inspiración, proporciona criterios para la toma de decisiones y no conlleva una limitación de tiempo; no obstante se requiere atender a los límites propios de la institución para que la visión se convierta en una realidad. La visión de futuro se fundamenta en un diagnóstico situacional de la institución mediante el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades.

La visión del futuro deseable y posible, de acuerdo con Miklos y Tello (2000) es el conveniente, dentro de lo posible. Asimismo, se prosigue con Meade (2002) para indicar que la visión precisa de grupos de interés, que comprenden los relacionados con la institución: alumnos, exalumnos, padres de familia y otras instituciones. Los elementos de la visión son: alcance, el rango y mezcla de actividades en las que el centro educativo desea involucrarse; escala, el tamaño deseable en el futuro; competitividad, la base sobre la cual la institución desea ser distinta de otras similares (tecnología, servicios, modelo educativo, relación con la comunidad); cultura, la estructura, sistema de gestión y cultura operativa de

la escuela; imagen, la imagen externa y las relaciones internas que la generan; y mercado, líneas de productos, servicios y nichos de mercado que la institución desea atender.

La visión compartida, explícita Senge (1998), es trascendente para la organización de aprendizaje generativo, esta organización se comprende, prosiguiendo con Senge, Klein, Roberts, Ross, Roth, y Smith (2000), como imprescindible para el cambio profundo institucional. Con base en Meade (2002), se comprende que la visión institucional proporciona criterios para la toma de decisiones en el desarrollo institucional.

La misión, de acuerdo con Meade (2002) es el enunciado general del propósito de la organización que la hace diferente de otras organizaciones de su misma naturaleza, la identifica determinando el impacto de sus operaciones en sus espacios de influencia y el valor agregado que otorga. La misión corresponde al hoy, identifica al cliente, alude a procesos críticos y permite valorar el nivel de cumplimiento.

Los valores, establece Meade (2002) son la guía de la conducta que se desea, con la finalidad de hacer realidad la misión y la visión institucionales; los valores reflejan actitudes y comportamientos que es necesario estar cultivando permanentemente. Los valores, son ideas determinantes que se constituyen en criterios para la valoración de correcto e incorrecto; marcan un camino a seguir en las relaciones internas y externas de la institución.

En relación con la organización del equipo de aprendizaje se expone con fundamento en Katzenbach y Smith (2002) que la dinámica de equipo favorece el desempeño y respalda el cambio en el aprendizaje y en el comportamiento, de un modo más efectivo que los individuos por sí mismos.

Las características de los equipos son: niveles adecuados de habilidades complementarias, propósito verdaderamente significativo, meta o metas específicas, propuesta de trabajo clara y sentido de responsabilidad mutua.

Los integrantes del equipo necesitan estar de acuerdo acerca de quiénes realizarán determinados trabajos, cómo se establecerán los programas y se cumplirán, cómo se puede continuar perteneciendo al equipo y cómo se tomarán las decisiones, además de considerar cómo y cuándo modificar la propuesta.

Se prosigue con Senge (1998) para enfatizar que el aprendizaje en equipo precisa de una práctica regular sostenida en el diálogo con la finalidad de desarrollar aptitudes conjuntas del equipo y un lenguaje compartido, el resultado fundamental de la práctica radica en decisiones específicas que con frecuencia se toman bajo presión. Se abordan tres niveles en el aprendizaje en equipo: a) esencias, que comprende la inteligencia colectiva; b) principios que conllevan el diálogo y la integración del diálogo y la discusión; c) las prácticas que implica actuar como colegas.

Conviene acentuar de acuerdo con el teórico citado que el significado de una organización que aprende continuamente expande su capacidad para crear el futuro y no le es suficiente con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es imprescindible y necesario. Pero una organización de aprendizaje conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

### C. Implementación del proyecto

Respecto a la implementación del proyecto a través de un taller se establece, de acuerdo con Ander-Egg (1999), que el taller desde el punto de vista pedagógico, es una



forma de enseñar y de aprender a través de la realización de algo, que se hace conjuntamente. Este aprender es en equipo.

Los supuestos y principios pedagógicos establecen que el taller: a) es un hacer productivo en el que se aprende haciendo en equipo; b) es una metodología participativa en la que todos están implicados e involucrados como sujetos de aprendizaje; c) es una pedagogía de la respuesta a preguntas, sin instalarse en certezas absolutas; d) facilita que se articulen e integren diferentes perspectivas profesionales en el quehacer de estudiar y actuar sobre un aspecto de la realidad, asimismo facilita el abordaje sistémico, como método de investigación, forma de pensar, metodología del diseño, marco de referencia común; e) la relación coordinador-participante queda establecida en torno a la realización de una tarea común. El coordinador, desempeña la función de estimular, animar, asesorar y brindar la asistencia técnica; y, los participantes se insertan en el proceso de aprendizaje como sujetos, con el apoyo teórico y metodológico del coordinador y facilitador, y de la bibliografía y documentación de consulta que las exigencias del taller requieran; f) como el taller es un aprender haciendo en el que los conocimientos son adquiridos mediante una práctica sobre un aspecto de la realidad, conlleva un carácter globalizante e integrador; g) implica y exige trabajo en equipo organizado para el aprendizaje, que contempla además actividades y tareas que se realizan individualmente. Asimismo, precisa de técnicas grupales con el objeto de que las potencialidades del trabajo puedan hacerse realidad; h) permite integrar, en un solo proceso, tres instancias: la docencia, la investigación y la práctica.

El taller sólo puede funcionar en equipo y cooperativamente, existen diversos tipos de taller, pero el requerido para este proyecto es el taller total que consiste en integrar a todos los colaboradores del centro educativo.

La estrategia pedagógica del taller articula la actividad de los participantes en una tarea común. Toda la actividad didáctica se centra en las acciones concretas que supone para el logro de los objetivos, y precisan relacionar la teoría con la práctica.

En el taller el coordinador ayuda a los participantes a aprender a aprender, a través de la realización de las actividades sistemáticas, articuladas y planificadas. El aprendizaje se centra en aprender haciendo, con la ayuda de los demás y actuando cooperativamente; es un proceso dialéctico del pensamiento acción, que pretende ir integrando en un mismo proceso la acción y la reflexión que se transforma en práctica.

La didáctica propia del taller requiere la comprensión, que como actividad cognoscitiva precisa ir más allá de la información, supone indagar, reflexionar, encontrar evidencias, atender dudas y lagunas del conocimiento, de tal manera que la actividad cognoscitiva y experiencial conlleve significado para la persona que conoce.

Cabe indicar que los retos en el trabajo del taller, según lo expresa García (1999) demanda la capacidad para comprender, opinar y criticar materiales escritos, así como la habilidad para comunicarse de manera oral y escrita; además, de seleccionar y aplicar información de diferentes fuentes.

Asimismo, se precisa de actitudes de escucha, cuestionamiento ante los propios y otros planteamientos y también apertura ante diversas alternativas y cuestiones que parezcan cerradas o muy discutidas.

En cuanto al rol de coordinador o facilitador del taller, de acuerdo con Ander-Egg (1999) se precisa que: planifique el taller, seleccione estrategias; organice el taller; facilite la participación, anime, incite, motive, oriente, enriquezca los procesos de construcción de significados, proporcione información y suscite interés; actúe como asistente técnico; enseñe a razonar y pensar con orden; plantee cuestionamientos; sea

metódico y organizado; sea abierto al diálogo y clarifique las intervenciones; muestre respeto y empatía ante los participantes; cree un ambiente emocional e intelectual que facilite un trabajo gratificante y productivo; evalúe el rendimiento del proceso; recolecte información y realice un reporte de información.

En relación con el rol de los participantes, se puntualiza que: sean sujetos de su propio aprendizaje y realicen propuestas creativas; apliquen los conocimientos a las actividades. El conjunto de relaciones entre los participantes requieren iniciar el proceso de aprendizaje desde una responsabilidad compartida mediante el trabajo individual y de equipo.

Al final de esta sección, conviene indicar la relevancia que conlleva la aportación de los grupos de interés para la generación de la planeación normativa. Los grupos de interés, tal como establecen Meade y Ruiz (2002) corresponden a los alumnos, exalumnos, padres de familia, instancias superiores y consultores externos, entre otros.

Russi (en Galindo, 1998) acentúa que la sesiones de grupo, como técnica de carácter cualitativo permiten obtener información a través del flujo de mensajes que se explicitan entre los integrantes de un grupo que pone en el habla sus representaciones de la realidad. El grupo precisa de un moderador que realiza una propuesta en búsqueda de consensos, disensos, deseos, necesidades, creencias e información.

El diseño de la técnica requiere atender una estructura de datos tridimensional: personas, cuestionario y cuadro de resultados. El tamaño del grupo requiere de un promedio de siete participantes, cuatro como mínimo y diez como máximo. El tiempo que se recomienda es un máximo de una hora y media.

#### D. Evaluación de la implementación

Inicialmente se indica, con fundamento en Nirenberg, Brawerman y Ruiza (1995) que el proceso evaluativo conlleva la emisión de juicios valorativos basados y comunicables a partir de información relevante. Asimismo, se comprende la conveniencia de utilizar metodologías cuantitativas y cualitativas conjuntamente para obtener, sistematizar y procesar la información.

Las técnicas cuantitativas, utilizan parámetros previamente estandarizados que miden percepciones u opiniones, facilitando comparaciones de respuestas obtenidas; las técnicas cualitativas facilitan el estudio de hechos y temas en profundidad y con detalle.

Existen diversas técnicas de evaluación entre las que cabe destacar: la observación en terreno, la entrevista grupal, así como la encuesta, entre otras. La técnica de evaluación denominada observación en terreno, según lo aseveran Nirenberg, et al. (1995) radica en la observación directa y permite acceder al conocimiento de comportamientos, realización de actividades, existencia y adecuación de materiales, procedimientos e interacciones de diversos actores, entre otras variables. La información evidenciada a través de esta técnica de evaluación, requiere ser detallada y muy descriptiva con la finalidad de que otras personas comprendan lo que el observador vio. Sin duda alguna, esta técnica conlleva un acercamiento fenomenológico a la realidad de tal manera que permita la elucidación de los hechos tal cual sucedieron en el tiempo y en el espacio. Entre los instrumentos para recabar la información a través de la técnica de observación directa se encuentran el diario de campo y el registro de desarrollo de actividades.

La técnica de la entrevista grupal para efectos evaluativos, según lo aseveran los teóricos citados anteriormente, permite obtener información a partir de los puntos de vista de diferentes personas que han formado parte de un proceso de trabajo. Esta técnica bien

dirigida, facilita la expresión de personas. Los instrumentos para recabar la información son la grabadora y el diario de campo, entre otros.

Prosiguiendo con Nirenberg, et al. (1995) se expone que la técnica de la encuesta consiste en interrogar a las personas acerca de temas específicos. La amplitud de aspectos e informantes a los que se puede llegar a través de ella, así como ser el método más eficaz para la obtención de información cuantitativa, la han convertido como una de las técnicas más requeridas en la evaluación. El instrumento de esta técnica es el cuestionario estructurado, semiestructurado o no estructurado y puede ser autoadministrado o bien aplicado por un encuestador mediante una entrevista personal.

Al término de este capítulo, quedan establecidos los elementos conceptuales desarrollados a través de la investigación. El sistema de planeación institucional es el concerniente a Meade (2002), su elección se determinó por el enfoque sistémico que desarrolla, de allí la relevancia de la planeación normativa como fundamento insoslayable del sistema. Asimismo, queda evidenciado el soporte conceptual del proyecto de implementación mediante la herramienta del taller como alternativa pedagógica y la acentuación de la metodología mixta cualitativa-cuantitativa para efectos de la evaluación de la implementación del proyecto. Se prosigue en la siguiente sección, con la explicitación metodológica que da sustento a todo el proceso de investigación.

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA GENERAL

En este capítulo se establece la investigación-acción como fundamento de la investigación en su proceso integral abordado a través de seis etapas correspondientes a los seis capítulos de este estudio. Asimismo, se establecen los procedimientos, técnicas, herramientas, entre otros, que fueron requeridos en las cuatro fases de diagnóstico, diseño del proyecto, implementación y evaluación de la implementación.

##### A. Investigación-acción

El proceso de esta investigación atiende a la investigación-acción, Elliot (citado por Latorre, 1994) la define como el estudio de una situación con el objeto de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. Se prosigue enfatizando, con fundamento en Cohen y Manion (citados por Latorre, 1994) que la investigación-acción es un medio para resolver problemas en situaciones específicas o para mejorar una serie de circunstancias; es un medio de formación permanente y un modo de insertar innovaciones en un área de la práctica educativa.

Enseguida se abordan los diversos elementos integrantes de este tipo de investigación con fundamento en Latorre (1994). La naturaleza de esta investigación asume como centro de estudio, la práctica, tal como aparece contextualizada. Cabe enfatizar que se diagnostica el problema en su contexto propio, intentando resolverlo; en cuanto a la naturaleza del objeto de investigación, acentúa la práctica educativa, en este caso en el área de la administración correspondiente a la planeación institucional del colegio en estudio; la práctica se constituye en una praxis informada.

Respecto a los participantes, contempla que los investigadores trabajan en un ámbito de colaboración, participación y democracia; en relación con la metodología utilizada, recurre a un corte cualitativo a través de diarios, observación, notas de campo, entre otras herramientas de recolección de información; en cuanto a su propósito, se distingue por contribuir a la resolución de problemas, al cambio y mejora de la práctica; respecto a sus bases epistemológicas, atiende a los postulados de la investigación interpretativa y crítica; y en cuanto a su proceso, éste consiste en una espiral de ciclos organizados fundamentada en acciones planificadas y reflexiones críticas sobre las mismas.

Al hacer hincapié sobre el proceso de la investigación-acción, se establece, que su naturaleza flexible, le permite una realimentación permanente en sus fases, su carácter cíclico, asevera Latorre (1994, p. 279), “implica un vaivén (espiral dialéctica) entre la acción (praxis) y la reflexión (teoría), de manera que ambos momentos quedan integrados y se complementan”.

Cohen y Manion (citados por Latorre, 1994), señalan diversas etapas de la investigación-acción que han sido adaptados para fundamentar el proceso metodológico referencial de la investigación efectuada en el Colegio Manuel Fulcheri.

En una primera etapa, se identificó y evaluó la práctica de la planeación institucional del colegio correspondiente al ciclo escolar 2002-2003, ante cuyo diagnóstico se procedió a realizar una propuesta mediante un proyecto de implementación, con la finalidad de innovar la práctica de la planeación institucional. Esto se desarrolló a través del capítulo I, denominado: Diagnóstico de la Planeación Institucional del Colegio Manuel Fulcheri.

A la par de otras etapas, se construyó el marco teórico que permitiera el análisis empírico-teórico requerido para el diagnóstico, atendiendo de manera insoslayable el

sistema de planeación institucional, con fundamento en Meade (2002), así como la planeación normativa como fundamento de este sistema, integrado por la visión, la misión y los valores. Además se abordó la conceptualización de equipo de aprendizaje de acuerdo con Katzenbach y Smith (2002) y Senge (1998) con la finalidad de organizarlo, dado que su participación en la generación de la planeación normativa se contempló relevante.

La propuesta para la innovación de la práctica de la planeación institucional del colegio se realizó a través de una toma de decisiones estratégica que coadyuvó a la selección de un proyecto de implementación cuyo marco teórico se fundamentó en Ander-Egg y Aguilar (1998). En relación con la implementación del taller se investigó la teoría correspondiente al taller como alternativa pedagógica para la construcción de la planeación normativa del colegio, de acuerdo con Ander-Egg (1999). Finalmente, la evaluación de la implementación del proyecto se basó en Nirenberg, et al. (1995) para la selección de una metodología mixta cualitativa-cuantitativa, así como para las técnicas de investigación. Los elementos expuestos fueron desarrollados a través del capítulo II correspondiente a la fundamentación teórica.

En relación con la etapa de la metodología general de la investigación, ésta, se estableció en el capítulo III, atendiendo los procedimientos, en las diversas fases: diagnóstico, diseño del proyecto, implementación y evaluación. Se seleccionaron los participantes, materiales, procedimientos, recursos, entre otros.

La etapa de la propuesta alterna ante la actual práctica de la planeación, se desarrolló en el capítulo IV presentando una planeación operativa del proyecto de implementación: Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida, 2008, Visión y Valores. En proyecto implicó dos actividades básicas: la organización de una comunidad de aprendizaje y el desarrollo de un taller de planeación normativa.



En la etapa de implementación del proyecto se expusieron los resultados de las actividades realizadas, que permitieron el establecimiento de los alcances y limitaciones de la puesta en práctica del proyecto. Asimismo, se informó de la evaluación realizada por los participantes en el taller; esta etapa de la investigación se realizó a través del capítulo V titulado: Resultados de la Implementación y Evaluación del Proyecto.

Finalmente, en la etapa final se reflexiona críticamente lo sucedido durante todo el proceso, cuestión que ha sido abordada en el capítulo VI de este trabajo a través de las conclusiones y recomendaciones generales.

Como quedó demostrado en cada uno de los párrafos anteriores a través del establecimiento de la correspondencia entre las seis etapas y los seis capítulos de este trabajo, la investigación-acción es la que da soporte al proceso general de investigación efectuada. Ahora bien, conviene acentuar que se recurrió a cuatro fases básicas para el desarrollo de la construcción del marco teórico y de la metodología; dichas fases han sido: diagnóstico, diseño de la propuesta, implementación y evaluación de la implementación.

Cabe señalar la investigación-acción participativa, de acuerdo, con Lewin (citado por Latorre, 1994), implica a los integrantes de la comunidad, considerándolos como agentes del proceso de investigación.

Por su parte, Alcocer (en Galindo, 1998) expresa que la metodología incluida en el proceso de investigación acción participativa, conlleva un sentido en aras a un mejoramiento de la calidad de vida con miras a que una colectividad tenga mayor control y autogestión de sí misma. Al acentuar sus ventajas, se elucida que: permite mayor claridad y precisión en el conocimiento del problema; existe menor error al actuar para transformar la realidad; facilita la eficiencia y eficacia al llevar a cabo las acciones; conlleva un

aprendizaje de técnicas, estrategias y procesos de conocimiento; y coadyuva a una manera más objetiva de percibir el mundo, el entorno, a las otras personas y a sí mismo.

Se prosigue con el teórico citado para indicar que la investigación-acción como proceso de conocimiento requiere equilibrar la relación entre la teoría y la práctica. Vio Grossi (citado por Alcocer, 1998) ha descrito la tensión permanente entre el proceso de generación del conocimiento y el uso de éste; entre el área académica y teórica y la realidad concreta; entre teoría y práctica. Por su parte el investigador requiere acercarse a la comunidad y trabajar con ella, pero además, precisa alejarse para ver el conjunto y contribuir a formular explicaciones para mejorar la realidad abordada.

#### B. Fase del diagnóstico

La relevancia de realizar un diagnóstico, asevera Rodríguez (1999, p. 74), radica en que se constituye como “el punto de partida que permitirá llevar a cabo una intervención efectiva basada en una situación concreta de la organización”, característica que le confiere sistematicidad en su construcción. Ahora bien, el diagnóstico efectuado acerca de la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, se ha fundamentado en Rivera (2002) quien establece tres etapas.

Primera etapa: dimensión empírica. En la construcción del conocimiento se parte de abordar la realidad de la práctica actual de la planeación institucional de la escuela en estudio.

Segunda etapa: dimensión teórica. Se trata de construir un marco teórico que permita comprender la realidad empírica.

Tercera etapa: dimensión diagnóstica, comprende tres actividades: 1) confrontación de la realidad empírica-teórica, para establecer la distancia entre ambas realidades con la

finalidad de visualizar posibles cambios que puedan mejorar la práctica actual de la planeación institucional de la escuela en estudio; 2) elaboración de un diagnóstico general, como actividad interpretativa, que con fundamento al conocimiento organizado y elaborado, pretende dar significado a la situación estudiada, su finalidad radica en facilitar la delimitación y precisión de posibles mejoras a la realidad de la práctica de la planeación; 3) posibles mejoramientos, se determina la mejora de la situación dictaminada en el diagnóstico.

Para determinar el estado de práctica actual de la planeación institucional del centro educativo en estudio se procedió a delimitar los tópicos específicos para su evaluación; éstos, se establecieron con base en Ander-Egg y Aguilar (1998) concernientes a un proyecto en cuanto que permiten la comprensión general del tema investigado, (véase anexo A) de allí su relevancia; los tópicos son: la naturaleza de la planeación, ¿qué se planea?; la fundamentación, ¿por qué se planea?; los propósitos, ¿para qué se planea?; las metas, ¿cuánto se planea?; la metodología, ¿cómo se planea?, ¿qué actividades incluye la planeación?; el tiempo, ¿cuándo se planea?; los destinatarios o beneficiarios, ¿se toman en cuenta las expectativas de los padres de familia y los perfiles de egreso de los estudiantes?; y los participantes, ¿quiénes participan?

Con base en Valenzuela (2001), se recurrió a un muestreo no aleatorio de estadística demográfica para los docentes de la institución dado que el tamaño de la muestra corresponde al de la población, 16 profesores. Asimismo, con fundamento en Hernández, Fernández y Baptista (1998), se utilizó una muestra, no probabilística de sujetos tipo, dado que conlleva mayor riqueza, profundidad y calidad de la información, seleccionándose a tres informantes: la directora, la administradora y la coordinadora.

Se diseñó un instrumento para la recolección de datos atendiéndose a su proceso de construcción de acuerdo con los teóricos citados. El instrumento diseñado fue un cuestionario con preguntas semiestructuradas. (Véase anexo A).

Los cuestionarios se aplicaron de la siguiente manera: para la muestra de estadística demográfica fue autoadministrado y para la muestra de sujetos tipo fue mediante una entrevista personal.

También para la colección de datos se utilizó la observación directa del documento de la planeación institucional del ciclo escolar 2002-2003 del colegio. Se revisaron los tópicos correspondientes a la naturaleza, las metas, la metodología y a los participantes de la planeación institucional del centro escolar a través de un registro de información.

De acuerdo con Hernández, et al. (1998), se procedió a codificar la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios, con del siguiente procedimiento: a) se atendieron los 19 cuestionarios aplicados; b) se observaron y registraron las frecuencias con que apareció cada respuesta a la pregunta; c) se eligieron las respuestas que presentaban mayor frecuencia; y d) se le asignó un porcentaje de convergencia a las respuestas.

Respecto a la segunda etapa: dimensión teórica, se procedió a la construcción de un marco referencial aplicable al problema de investigación en su fase diagnóstica. Prosiguiendo con los teóricos citados, se utilizó el siguiente procedimiento: a) se recurrió al acervo de material bibliográfico requerido a través de los estudios de la maestría; b) se hicieron búsquedas en la Web sobre el sistema de planeación institucional; c) se buscaron tesis o proyectos concernientes a la planeación normativa; d) se seleccionaron libros sobre el tema, por lo menos en dos bibliotecas locales y e) se consultó al menos a un informante clave acerca del tema.

Asimismo, se aplicó el método de investigación documental mediante la elaboración de fichas de trabajo de transcripción, paráfrasis, análisis, comentarios y también se hicieron las fichas de construcción de referencias bibliográficas.

En la tercera etapa: dimensión diagnóstica, se realizó una confrontación analítica de los resultados de la investigación empírica y de la teórica para establecer los resultados del diagnóstico.

### C. Fase del diseño del proyecto

Se recurrió a Bates y Poole (2002) para establecer las siguientes etapas para la elaboración de la propuesta, las cuales son: definición de los resultados esperados; diseño de la propuesta; y producción de la propuesta. Cabe indicar que se realizaron adaptaciones, explicitando otros elementos. Estas etapas se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

#### Etapas de la elaboración de la propuesta

<b>Etapa</b>	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Cómo</b>	<b>Para qué</b>	<b>Con qué</b>
<b>Definir resultados</b>	1. Organizar un equipo de aprendizaje	Teresa Leticia	Colegio	Del 7 al 14 de marzo	Diseño y desarrollo del proyecto	Para que el equipo participe en la planeación y le dé seguimiento	Foto-copias Guión para la entrevista Reuniones
	2. Generar un proceso de planeación normativa	Teresa Leticia	Colegio	21, 28 de febrero y 7, 14 y 15 de marzo	Diseño y desarrollo del proyecto	Para que la institución disponga del sistema de planeación	Marco teórico Taller
<b>Diseño de la propuesta</b>	1. Determinar los elementos de un equipo de aprendizaje	Leticia	Colegio	Del 28 al 31 de enero	Revisión teórica	Para disponer de criterios sustentados	Bibliografía

2. Delimitar los participantes	Teresa Leticia		29 de enero	Grupos de interés: alumnos, exalumnos padres, instancias superiores y consultores	Para que aporten elementos para la visión	Entrevista y directorio
				Todos los que colaboran en el colegio	Para que participen en el equipo y en el taller	
3. Delimitar las etapas para generar la planeación normativa: Primera etapa: Sensibilización Segunda etapa: Análisis de la realidad Tercera etapa: Desarrollo de planeación normativa	Leticia	Colegio	Enero		Para prever la puesta en práctica acorde a la organización	Calendario y planeación de la institución
4. Dividir el contenido declarativo y procedimental en sesiones	Leticia	Colegio	Enero		Para valorar la pertinencia y viabilidad de los tiempos señalados	Marco teórico
5. Determinar las actividades de los participantes para cada sesión de trabajo	Leticia	Colegio	Enero	Marco teórico	Para prever todo lo necesario	Distribución básica
6. Establecer el horario base del taller	Teresa Leticia	Colegio	Enero	Esquema	Para la distribución pertinente del tiempo	Entrevista
7. Identificar los recursos	Admón. Leticia	Colegio	Enero	Observación	Para aprovechar lo existente	Entrevista
8. Realizar el presupuesto	Admón. Leticia	Colegio	Enero	Esquema	Establecer costos	Sesión concertada para su realización

<b>Producción de la propuesta</b>	1.Explicitar el proyecto de manera escrita: objetivos, actividades, operatividad, costos, estructura y calendarización	Leticia	Colegio	Enero	Marco teórico de Ander-Egg y Aguilar	Para disponer de una guía ordenada	La estructura sugerida por los teóricos
	2.Validar el proyecto escrito	Teresa	Colegio	Enero	Entrevista	Obtener la autorización y hacer los reajustes sugeridos al proyecto.	Proyecto Notas
	3.Preparar los materiales	Leticia Secretaria	Colegio	Enero	Adquisición y construcción de cada material previsto	Organizar y disponer de todo lo necesario para implementación: ambientar el local y materiales	Recursos requeridos y autorizados

En cuanto a la metodología para la elaboración del proyecto se recurrió a Ander-Egg y Aguilar (1998) para puntualizar y desarrollar cada uno de los elementos constitutivos del diseño de un proyecto: objetivos generales y específicos; descripción; justificación; estructura: actividades, operatividad, costos, estructura organizativa y de gestión y calendarización.

#### D. Fase de la implementación

La metodología para la organización del equipo de aprendizaje comprendió tres etapas: primera etapa, información acerca de la organización de un equipo de aprendizaje; segunda etapa, invitación personal para la participación en el equipo de aprendizaje; y tercera etapa, integración del equipo.

La etapa de la información sobre el equipo incluyó estos procedimientos: organización y desarrollo de una reunión, en donde se contempló el uso de la técnica de

trabajo personal, trabajo en equipo y en asamblea general; se diseñaron y elaboraron materiales impresos; (véase anexo B); y se convocó personalmente a todos los colaboradores para asistir a la reunión.

La etapa de invitación a participar en el equipo de aprendizaje, conllevó el diseño y la elaboración de la guía de entrevista (véase anexo A) y el desarrollo de las entrevistas personales concluyéndose éstas, con la consulta de la aceptación o no aceptación para integrar el equipo de aprendizaje. Se contempló que al final de la primera reunión se invitara al personal a asistir a la entrevista.

La etapa de integración del equipo implicó en su proceso la organización de una segunda reunión para los miembros cuya decisión fue conformar el equipo de aprendizaje. Se preparó el material correspondiente a las actividades del taller y el horario (véanse tablas 3 y 4) para la valoración, reconstrucción y aprobación por parte del equipo. Se recurrió a la técnica de trabajo en equipo y asamblea general.

La metodología de la operacionalización del taller se desplegó en tres etapas: primera etapa, sensibilización; segunda etapa, análisis de la realidad; y tercera etapa, desarrollo de la planeación normativa.

Las tres etapas conllevaron en su procedimiento la organización y elaboración de los materiales concernientes a contenidos acordes a la temática abordada. La etapa de sensibilización y la del análisis de la realidad requirieron una jornada de cinco sesiones de 60 minutos cada una, asimismo las concernientes a la generación de la planeación normativa respecto a la visión y la misión; para los valores se dedicaron dos sesiones.

De acuerdo con Ander-Egg (1998), para la implementación del taller, se procedió a utilizar la técnica de estudio personal, la de trabajo en equipos, la de asamblea general y la



de producción de equipo con la finalidad de que el equipo realizara con fruto su tarea, de establecer la planeación normativa del colegio.

El trabajo de equipo se organizó en función a la determinación de los objetivos a lograr y las actividades a realizar conjuntamente; y se asignaron las responsabilidades de coordinador y secretario dentro de cada equipo. Se especificó el número promedio de seis participantes en los equipos.

A través de la coordinación de la implementación se contempló la participación igualitaria de los integrantes del taller para facilitar el proceso del trabajo de manera colaborativa. La toma de decisiones para la elaboración final de la visión, la misión y los valores, se puntualizó en asamblea general.

Previamente a la elaboración de la visión compartida se instrumentaron tres acciones con la finalidad de disponer de la información necesaria, se recurrió a encuestas, a diferentes grupos de interés, y a documentos.

Se llevó a cabo un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del colegio mediante un cuestionario semiestructurado que fue autoadministrado a todos los colaboradores de la institución; asimismo, se aplicó a una muestra aleatoria del 50% de padres de familia. (Véanse anexos A y E).

Enseguida se explicita, de acuerdo con Valenzuela (2001) el procedimiento para su selección: para los grupos de interés de los alumnos, se conformaron tres grupos de diez participantes, mediante un muestreo de racimos en los niveles de primero y segundo grado, tercero y cuarto grado y quinto y sexto grado y para los estudiantes de los tres grupos seleccionados, fue un muestreo sistemático, se eligió a los diez primeros alumnos de cada lista de grupo.

Para los grupos de interés de los exalumnos, se procedió a la selección mediante un muestreo estratificado: egresados de la generación 1998-1999; padres de familia exalumnos; y exalumnos profesionistas. Se procedió a elegir diez miembros al azar de cada grupo de listas establecidas con anterioridad.

Para los grupos de interés de los padres de familia, se conformaron tres grupos de diez participantes, a través de un muestreo estratificado: padres de familia, madres de familia y tutores; una vez seleccionados los estratos, se procedió a elegir, mediante un muestreo sistemático, a los diez primeros de la lista de inscripción de cada estrato.

En cuanto al grupo de interés de instancias superiores de acuerdo con Hernández, et al. (1998), se utilizó una muestra no probabilística de sujetos tipo, seleccionándose a cinco informantes: dos miembros de la SEP y tres de la congregación. Cabe indicar que para los grupos de interés se procedió mediante una sesión grupal, realizada acorde a una guía diseñada de corte cualitativo, (véase anexo A) cuyos resultados se codificaron de manera convergente en una tabla. (Véase tabla 14). El tiempo promedio considerado para cada grupo fue de 60 minutos.

Para el grupo de consultores, se recurrió también a tres sujetos tipo, cuya experiencia profesional ha sido en el campo de la planeación. Se procedió a enviárseles un cuestionario no estructurado, por correo electrónico, para que colaboraran con su información. (Véase anexo A).

En relación con el estudio de documentos se acudió al archivo administrativo y se hizo un cuadro comparativo del desempeño del colegio en los últimos tres ciclos escolares. (Véase anexo E).

Cabe indicar que estos estudios previos a la etapa de la generación de la planeación normativa, respecto a la elaboración de la visión, se constituyeron en un recurso de gran valía como marco referencial para la toma de decisiones compartida.

Respecto a los factores condicionantes para la implementación del taller, se previeron: a) recursos: dinero, solicitado a tiempo en la administración; tiempo, contemplado en el horario básico; materiales, adquiridos previamente y disponibles para cada actividad y b) humanos: secretaria, edecanes, escolta, banda de guerra, maestro de ceremonias, coordinador y colaboradores, disponibles durante la implementación del taller. La responsable de la organización, coordinación y seguimiento de la integración del equipo de aprendizaje y de la implementación del taller fue Leticia Ríos Hernández. La reproducción de copias estuvo a cargo de la secretaria.

Los instrumentos previstos para la obtención de la información acerca de la organización del equipo y de la implementación del taller fue el registro de actividades, la secretaria llevó el reporte de manera permanente en cada sesión. Además, se consideró la observación directa por parte de la coordinadora utilizando el diario de campo para la notificación de las observaciones, no se utilizó algún formato previo sólo se registró la realidad desde un acercamiento fenomenológico.

Conviene acentuar que el paradigma de tipo fenomenológico, según Pérez (1994), corresponde a una metodología cualitativa que orienta su investigación al proceso, su objeto de investigación es la descripción, el descubrimiento; conlleva características flexibles y recoge los datos mediante observaciones, cuestionarios, entre otros instrumentos; y la modalidad de análisis es inductiva.

### E. Fase la evaluación de la implementación

De acuerdo con Nirenberg, Brawerman y Ruiza (1995) la metodología utilizada para la evaluación fue cuantitativa-cualitativa conjuntamente. Las variables consideradas para la evaluación fueron acerca de la logística, los procesos, los resultados compartidos y los resultados personales; así como los concernientes a los aprendizajes más significativos, cumplimiento de expectativas, fortalezas y debilidades del taller.

El instrumento diseñado y utilizado de acuerdo con Hernández, et al. (1998), fue el cuestionario cerrado con una escala de Likert, con cuatro categorías para las variables de logística, los procesos, los resultados compartidos y los resultados personales. El cuestionario abierto fue para la obtención de datos para las variables de aprendizajes significativos y cumplimiento de expectativas; así como para las correspondientes a las fortalezas, debilidades y sugerencias detectadas en el taller. Ambos cuestionarios se aplicaron para la muestra de estadística demográfica a los 21 participantes y fue autoadministrado.

De acuerdo con Hernández, et al. (1998), se procedió a codificar las categorías de los cuestionarios cerrados a través de las frecuencias obtenidas, estableciendo los porcentajes correspondientes y se prosiguió con el análisis.

Prosiguiendo con los teóricos citados se codificó la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios abiertos, a través del siguiente procedimiento: a) se atendieron los 21 cuestionarios aplicados, b) se observaron y registraron frecuencias con que apareció cada respuesta a la pregunta; c) se eligieron las respuestas que presentaban mayor frecuencia; y d) se le asignó, un porcentaje de convergencia a las respuestas y se procedió al análisis.

Al término de este capítulo que ha explicitado el marco metodológico que sustenta este trabajo de investigación-acción participativa, se observa una combinación de diferentes procedimientos que permiten comprender la realidad al diagnosticarla mediante un acercamiento empírico-teórico, que demanda la planeación de una propuesta específica de corte estratégico, de tal manera que a través de la intervención se realice un cambio en la práctica de la planeación institucional para el colegio; asimismo la elaboración de un proyecto de implementación, conlleva, una planeación operativa a corto plazo que permita desarrollar de manera organizada, coordinada y evaluada el proceso de implementación a través de los procedimientos definidos para el taller y para la organización de un equipo de aprendizaje.

Se prosigue en el siguiente capítulo con la presentación del proyecto de implementación denominado: Planeación Normativa del Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores, con el cual se responde al diagnóstico de la práctica actual de la planeación institucional del colegio, que denota una carácter eficiente hacia el interior de la institución, pero ineficaz hacia el exterior.

## CAPÍTULO IV

### PLANEACIÓN NORMATIVA EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:

#### VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

Ante la situación diagnosticada de la práctica de la planeación institucional del colegio en estudio, en la que se explicitó a través del capítulo I, la eficiencia de la planeación para el entorno interno institucional; pero, además, se evidenció la planeación institucional limitada sólo a su carácter operativo a corto alcance, que no permite responder con eficacia ante el entorno externo del colegio, ni a futuro; se acentúa, en consecuencia, la necesidad de una intervención innovadora que le permita generar el fundamento de su sistema de planeación institucional, de tal manera que se realice un cambio en la práctica de la planeación; sin duda alguna un proyecto de implementación conlleva el enfoque estratégico que permite generar un cambio y por su parte, la planeación operativa, puntualiza cada uno de los elementos requeridos en su instrumentación. A través de este capítulo se presenta el proyecto de implementación denominado: Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores.

#### A. Objetivos del proyecto

##### *1. Objetivo general*

Contribuir a la innovación de la práctica de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, desde el fundamento del sistema de planeación: la fase normativa.

## *2. Objetivos específicos*

a) Generar la Planeación Normativa: Visión Compartida 2008, Misión y Valores del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México. b) Garantizar la continuidad de los resultados de la planeación normativa.

## B. Descripción del proyecto

### *1. Líneas a las que se refiere el proyecto*

General: Administración de Instituciones Educativas

Específica: Liderazgo Administrativo

### *2. Definición del producto*

Organización de un equipo de aprendizaje para que participe y dé seguimiento al Taller de Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores.

### *3. Nivel en el área educativa*

Educación Básica: nivel primaria. Sector: particular.

### *4. Tipo de proyecto*

Proyecto de implementación que pretende contribuir de manera innovadora a la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, desde la planeación normativa, fundamento del sistema de planeación institucional.

### *5. Actividades principales*

Organización de un equipo de aprendizaje y desarrollo de un taller de planeación normativa.

### *6. Organismo de financiamiento*

La administración del centro escolar en la que se realiza la investigación.

### *7. Responsable del proyecto*

Licenciada Leticia Ríos Hernández. Trabajo de titulación de la Maestría de Administración de Instituciones Educativas en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Función actual en el desarrollo del proyecto: investigadora, diseñadora, organizadora y coordinadora de los trabajos.

### *C. Justificación del proyecto*

Para la administración del Colegio Manuel Fulcheri, resulta insoslayable y esencial la instrumentación del presente proyecto, que desarrolla la fase normativa, como fundamento del sistema de planeación, puesto que este centro educativo no dispone de un sistema de planeación institucional que le coadyuve estratégicamente a responder con eficacia ante los diversos cambios del ambiente externo que demandan soluciones acordes a su propia identidad.

La innovación de la práctica de la planeación institucional a través del taller aporta al colegio una respuesta pertinente para su desarrollo organizacional de manera profunda y duradera, dado que le proporciona una guía para su toma de decisiones generada con la



participación de la comunidad educativa en el proceso de la declaración de la visión compartida de futuro, la misión institucional y los valores.

Indudablemente, la puesta en práctica del proyecto se justifica en el colegio, amén de fortalecer su impacto social y de garantizar una mejora continua que le facilite estar a la vanguardia en los servicios educativos que ofrece a la sociedad zamorana con nuevas perspectivas, cuyo seguimiento se ha querido garantizar mediante la organización de equipo de aprendizaje.

#### D. Estructura del proyecto

##### *1. Actividades principales y subordinadas*

Las actividades principales del proyecto son: la organización de un equipo de aprendizaje y la realización del taller de planeación normativa. Enseguida se presenta en las tablas 3 y 4 el desarrollo de actividades y el horario base; asimismo, las reuniones de integración del equipo se presentan en las tablas 5 y 6; y posteriormente la planeación de las actividades del taller en las tablas de la 7 a la 11.

Tabla 3

##### Desarrollo de actividades

Actividades principales	Etapas	Actividades subordinadas	Fechas
Organización de un equipo de aprendizaje.	Información	Realizar invitación personal a cada miembro del colegio para la reunión. Realizar una reunión con todos los colaboradores de la institución para darles información sobre el equipo de aprendizaje.	3 de febrero 7 de febrero de 2003

	Invitación	Realizar entrevistas personales con todos los colaboradores para invitarlos personalmente a formar parte del equipo de aprendizaje. (Véase anexo A). Realizar la invitación para participar en el taller.	Del 10 al 13 de febrero de 2003
	Integración del equipo y valoración del programa del taller	Realizar una reunión con los participantes que han deseado integrar el equipo e invitarlos a valorar el desarrollo de actividades del taller.	14 de febrero de 2003
Taller de planeación normativa	Sensibilización	<b>Primera sesión:</b> Recepción. <b>Segunda sesión:</b> Acto de inauguración. <b>Tercera sesión:</b> Expectativas del taller. <b>Cuarta sesión:</b> Estudio personal del documento de planeación normativa y diálogo en equipos. <b>Quinta sesión:</b> Presentación del modelo de planeación normativa.	<b>Primera jornada</b> 21 de febrero de 2003
	Análisis de la realidad	<b>Primera, segunda y tercera sesión:</b> Detectar necesidades: Nivel micro Nivel medio Nivel macro <b>Cuarta sesión:</b> Puesta en común. <b>Quinta sesión:</b> Consenso de convergencias y divergencias. Presentación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del estudio previo realizado en la institución.	<b>Segunda jornada</b> 28 de febrero de 2003

	Trabajo con grupos de interés	Alumnos: 3 de marzo. Exalumnos: 3 de marzo. Padres de familia: 4 de marzo. Instancias superiores: 4 de marzo
Desarrollo del modelo	<p>Generación de la visión.</p> <p><b>Primera sesión:</b> Trabajo en asamblea general. Trabajo en equipos.</p> <p><b>Segunda sesión:</b> Trabajo personal. Trabajo en equipos.</p> <p><b>Tercera sesión:</b> Trabajo en asamblea general.</p> <p><b>Cuarta sesión:</b> Trabajo personal de la visión.</p> <p><b>Quinta sesión:</b> Trabajo en asamblea general.</p>	<p><b>Tercera jornada</b> 7 de marzo de 2003</p>
	<p>Definición de la misión</p> <p><b>Primera sesión:</b> Trabajo en asamblea general para presentar la visión y realizar la aprobación. Trabajo en equipos. Trabajo en asamblea general.</p> <p><b>Segunda sesión:</b> Trabajo en equipos. Diálogo y reflexión en equipos.</p> <p><b>Tercera sesión:</b> Trabajo en asamblea general.</p> <p><b>Cuarta sesión:</b> Listado de respuestas en asamblea. Elaboración de la misión.</p> <p><b>Quinta sesión:</b> Aprobación de la misión por la asamblea.</p>	<p><b>Cuarta jornada</b> 14 de marzo de 2003</p>

Establecimiento de valores. <b>Primera sesión:</b> Presentación de la visión y misión. Trabajo personal sobre valores. <b>Segunda sesión:</b> Listado de valores, depuración de valores. Aprobación de los valores. <b>Tercera sesión:</b> Definición de las acciones para difusión del taller. <b>Cuarta sesión:</b> Evaluación del taller <b>Quinta sesión:</b> Acto de clausura y entrega de constancias.	<b>Quinta jornada</b> 15 de marzo de 2003
---	--

Tabla 4

Horario base

Taller de Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri:

Visión Compartida 2008, Misión y Valores

Horario base

8: 00 a 9:00 Desarrollo de la primera sesión

9:00 a 10:00 Desarrollo de la segunda sesión

10:00 a 11:00 Desarrollo de la tercera sesión

11:00 a 11:30 Receso

11:30 a 12:30 Desarrollo de la cuarta sesión

12:30 a 13:30 Desarrollo de la quinta sesión

Zamora, Michoacán, México. Febrero y Marzo de 2003.

Tabla 5

Primera reunión para la organización de un equipo de aprendizaje

Etapa/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsable	Recursos
Información sobre un equipo de aprendizaje.	Objetivo: Sensibilizar al personal del colegio para que se integre en un equipo de aprendizaje		
7 de febrero	Actividades:	Leticia R.	Hojas blancas Fotocopias Bolígrafos
Tiempo de 12: 00 a 14:00 horas	Personalmente, dar la bienvenida.  Personalmente, leer sobre los equipos de aprendizaje. (Véase anexo B).  En equipos, realizar comentarios acerca de lo leído.  En asamblea general, realizar comentarios sobre lo leído. (Véase anexo B).  En asamblea general, reflexionar sobre algunos pensamientos de equipo.  Personalmente, contestar ¿cuáles son las implicaciones de constituir un equipo de aprendizaje y cuáles sus ventajas? (Véase anexo B).  En asamblea general, presentar los elementos constitutivos del sistema de planeación y planeación normativa. (Véanse figura 1 y 2).  En asamblea general, invitación a considerar si desean participar en el taller de planeación normativa para posteriormente darle seguimiento.		

Tabla 6

Segunda reunión para la organización de un equipo de aprendizaje

Etapa/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
Integración del equipo y valoración del programa del taller.	Objetivo: Organizar el equipo de aprendizaje y hacer los ajustes pertinentes al desarrollo de las actividades y al horario del taller.		
14 de febrero	Actividades:	Leticia Ríos	Hojas blancas Fotocopias Bolígrafos Papelógrafos Plumones
Tiempo de 8:00 a 10:00 hs.	Personalmente, dar la bienvenida.  En asamblea general, agradecer a los integrantes su aceptación para integrar el equipo de aprendizaje.  En asamblea general, recordar los elementos de la planeación institucional y su fase normativa.  En asamblea general, dar conocer el programa de actividades del taller. (Véanse tabla 3 y 4).  En equipos, valorar la organización y el horario.  En asamblea general, exponer las observaciones, sugerencias, comentarios, valoraciones al programa y al horario.  En asamblea general, hacer los ajustes pertinentes.  En asamblea general, solicitar la aprobación de las actividades del taller y del horario.		

Tabla 7

Primera jornada del taller: sensibilización

Etapa/Sesión/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
Sensibilización	Objetivos:		
Del 10 al 14 de febrero	<p>Generar un ambiente de interés y de cordialidad con los participantes.</p> <p>Facilitar la clarificación de contenidos acerca del sistema de planeación y de la planeación normativa.</p> <p>Actividades:</p> <p>Preliminares</p> <p>Personalmente, invitar a los participantes para los grupos de interés: alumnos, exalumnos, padres de familia e instancias superiores de SEP y de la congregación.</p> <p>En equipo, ambientar el salón.</p>	<p>Ma. Teresa R. Leticia R.</p> <p>Secretaria y Leticia R.</p>	<p>Entrevistas telefónicas y personales</p> <p>Carteles Pizarrón Butacas Grabadora Cassettes Mesa</p>
1ª. Sesión 21 de febrero	Personalmente, dar la recepción a cada integrante del taller. (Véase anexo C).	Edecanes Ma. Teresa R. Leticia R.	Gafetes
2ª. Sesión 21 de febrero	En asamblea general, realizar el acto inaugural del taller.	Ma. Teresa R. Leticia R. Maestro de ceremonias	Programa Banda de guerra Escolta
3ª. Sesión 21 de febrero	<p>En asamblea general, realizar la oración. (Véase anexo C).</p> <p>En asamblea general, realizar la presentación de los participantes</p>	Leticia R. participantes	Hojas blancas Fotocopias Fólderes

	mediante la dinámica expectativas.(Véase anexo C).		
4ª. Sesión 21 de febrero	Personalmente, estudiar y reflexionar el documento: Planeación Normativa con la dinámica: subrayar de amarillo las luces recibidas, de verde las invitaciones y de rojo lo incomprendible. (Véase anexo C).	Leticia R. Participantes Coordinadores de equipo Secretarios	Hojas fotocopiadas Hojas blancas Bolígrafos Colores amarillos, verdes y rojos
	En equipos voluntarios, nombrar un coordinador y secretario, compartir lo estudiado, realizar una síntesis y exponerla en la asamblea general.		
5ª. Sesión 21 de febrero	En asamblea general, se realizar la presentación con acetatos del sistema de planeación.  En asamblea general, clarificar las dudas.  En asamblea general, presentar el trabajo de las siguientes jornadas y dar despedida.	Leticia R.	Proyector Acetatos Hojas blancas Apuntador

Tabla 8

Segunda jornada del taller: análisis de la realidad

Etapas/Sesión/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
Análisis de la realidad	Objetivos:		
1ª. 2ª. y 3ª. Sesiones	Establecer un marco referencial sobre la realidad del colegio desde diversas fuentes.		
28 de febrero	Delimitar las necesidades y las respuestas que precisa dar el colegio en diferentes niveles.		
	Actividades:	Leticia R. Participantes	Hojas con el formato solicitado
	Preliminares, en equipo, ambientar el salón.	Equipos	



	<p>Personalmente, dar la bienvenida.</p> <p>En equipos, estudiar las necesidades y la respuesta que requiere dar el Colegio Manuel Fulcheri a nivel micro, familias, Ideario Educativo y Planes y Programas de la Secretaría de Educación Pública.</p> <p>A nivel medio, ciudad, región michoacana, país, y los documentos del Proyecto Educativo de la Iglesia en México y Santo Domingo.</p> <p>Y, a nivel macro, el mundo, así como los documentos de la Escuela Católica ante el tercer milenio, los Cuatro Pilares de la Educación y la Educación o la Utopía Necesaria expuestos en Delors. (Véase anexo D).</p> <p>En equipos, consensar las necesidades más relevantes y las explicitarlas en papelógrafos.</p>		<p>Documentos:</p> <p>Ideario Educativo</p> <p>Programas de la Secretaría de Educación Pública</p> <p>Proyecto de la Iglesia en México</p> <p>Santo Domingo</p> <p>La Escuela católica ante el tercer milenio</p> <p>Los cuatro pilares de la educación de Delors</p> <p>Papelógrafos</p> <p>Plumones</p>
4ª. Sesión 28 de febrero	En asamblea general, realizar la puesta en común de cada equipo.	Participantes Secretarios de equipo	Papelógrafos Cinta Maskintape
5ª. Sesión 28 de febrero	<p>En asamblea general, analizar las convergencias y divergencias de las necesidades y establecer las de mayor prioridad, mediante el consenso de la asamblea.</p> <p>En la asamblea general, disponer de las necesidades y de las respuestas, como marco referencial del trabajo.</p> <p>En asamblea general, dar la despedida y agradecimiento.</p>	Un secretario de equipo	Papelógrafos Plumones

Tabla 9

Tercera jornada del taller. Planeación normativa: generar la visión

Etapa/Sesión/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
3 y 4 de marzo	<p>Objetivo: Establecer la Visión Compartida 2008 del colegio mediante la participación de los colaboradores del colegio.</p> <p>Actividades: Preliminar, en equipo, ambientar el salón.</p> <p>Personalmente y en equipo, desarrollar las sesiones con los grupos de interés: alumnos, exalumnos, padres de familia y supervisores oficiales y congregacionales. (Véase anexo A).</p> <p>Personalmente, realizar encuesta a consultores externos. (Véase anexo A).</p>	Leticia Ríos	<p>Hojas blancas Bolígrafos Guión de trabajo</p> <p>Correo electrónico</p>
Desarrollo de la planeación normativa.	<p>Personalmente, dar la bienvenida.</p> <p>En asamblea general, dar las orientaciones.</p>	Leticia Ríos	<p>Hojas blancas Bolígrafos Fotocopias</p>
1. Sesión			
7 de marzo	<p>En asamblea general, dirigir el ejercicio: Invocando una visión personal. (Véase anexo E).</p> <p>En asamblea general, reflexionar acerca del enunciado: Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí. (Véase anexo E).</p> <p>En equipos, comentar la lectura sobre la visión. (Véase anexo E).</p>	<p>Participantes Coordinadores de equipo y</p>	

		secretarios	
	En asamblea general clarificar los elementos de la visión. (Véase anexo E).		
2ª. Sesión 7 de marzo	Individualmente, responder al planeamiento ¿en dónde estamos como Escuela Manuel Fulcheri y dónde queremos estar dentro de 5 años, tomando como referencia el marco de la realidad que se dispone?  Marco referencial constituido por:  * Información del estudio FODA del colegio. * Información de los grupos de interés. * Información de los consultores. * Información acerca de las necesidades y respuestas. * Información sobre el desempeño del colegio en los tres últimos años. (Véase anexo E).  En equipos, dialogar las respuestas y revisar la visiones de otras instituciones. (Véase anexo E).  En equipos, proponer algunas visiones deseables y posibles, atendiendo al marco referencial.	Equipos Secretarios Leticia R.	Hojas Bolígrafos Declaraciones de visiones de otras instituciones educativas
3ª. Sesión 7 de marzo	En asamblea general, valorar las visiones de los grupos, clarificar ideas y términos.	Secretario participantes Leticia R.	Pizarrón Gises
4ª. Sesión	En asamblea general, elaborar la definición de visión. Personalmente, valorar la definición de visión.	Leticia R. Participantes	Hojas con la definición

7 de marzo		Secretaria	
5ª. Sesión	En asamblea general, efectuar aclaraciones y redactar la versión de la visión.	Leticia R. Participantes Coordinadores de equipo Secretarios	Hojas fotocopiadas Hojas blancas Bolígrafos
7 de marzo			

Tabla 10

Cuarta jornada. Planeación Normativa: definir la misión

Etapa/Sesión/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
Desarrollo de la planeación normativa.	Objetivo:		
1. Sesión	Establecer la misión institucional comprendida como el camino que conduce a la visión, y como el propósito del colegio.		
14 de marzo	Actividades:	Leticia Ríos	Hojas blancas e impresas Papelógrafos Bolígrafos
	Preliminar, en equipo, ambientar el salón.		
	Personalmente, dar la bienvenida.		
	En asamblea general, dar las orientaciones.		
	En asamblea: votar para la aprobación de la Visión Compartida 2008 del Colegio Manuel Fulcheri..	Participantes Coordinadores Secretarios	Hojas impresas Carteles Láminas
	Personalmente, reflexionar la dinámica I. (Véase anexo F).		
	En equipos, reflexionar la dinámica II. (Véase anexo F).		
	En asamblea general, reflexionar		

---

la dinámica III. (Véase anexo F).

En equipos, realizar la lectura concerniente a la importancia de la misión. (Véase anexo F).

En asamblea general realizar comentarios acerca del concepto y características de la misión. (Véase anexo F).

En asamblea general, presentar la visión en papelógrafo y en hojas impresas. (Véase anexo F).

Individualmente, responder a la pregunta: ¿qué propósito debe de tener el colegio Manuel Fulcheri, para lograr la visión generada? (Véase anexo F).

2ª. Sesión 14 de marzo	En equipos, dialogar y reflexionar las respuestas y consensar los resultados. Comentar misiones de otras instituciones. (Véase anexo F).	Equipos Coordinadores Secretarios Leticia R.	Hojas blancas Bolígrafos Misiones escritas de otras instituciones
3ª. Sesión 14 de marzo	En asamblea general, realizar la puesta en común de cada equipo.  En asamblea general, establecer un listado de respuestas, clarificándolas y depurándolas.	Secretario Leticia R.	Pizarrón Gises
4ª. Sesión 14 de marzo	En asamblea general, elaborar la definición y la declaración de misión.	Secretario Leticia R. Participantes	Pizarrón Gis
5ª. Sesión 14 de marzo	En asamblea general, revisar el borrador y redactar la versión definitiva de la misión.  En asamblea general, efectuar la aprobación de la misión.	Leticia R. Participantes Coordinadores de equipo Secretarios	Hojas Bolígrafos

---

Tabla 11

Quinta jornada. Planeación normativa: definir los valores. Líneas de acción. Evaluación

Etapa/Sesión/Fecha	Objetivos/Actividades	Responsables	Recursos
Desarrollo de la planeación normativa.	Objetivos: Definir los valores que permitan el cumplimiento de la misión y la visión.		
1. Sesión			
15 de marzo	Delimitar las líneas de acción para la difusión del taller.		
	Realizar la evaluación del taller.		
	Actividades:	Leticia Ríos	Hojas blancas e
	Personalmente dar la bienvenida.	Participantes Coordinadores Secretarios.	impresas Papelógrafos Bolígrafos
	En asamblea general dar orientaciones.		
	En equipos, comentar sobre la lectura de los valores. (Véase anexo G).		
	En asamblea general, presentar la visión y la misión en papelógrafos y en hojas impresas. (Véase anexo G).		
	Personalmente, responder al planteamiento: ¿cómo queremos actuar para el logro de la misión y visión del Colegio Manuel Fulcheri? (Véase anexo G).		
	En asamblea general, puesta en común y clarificación de términos.		

2ª. Sesión	En asamblea general, realizar un listado de valores y depurarlos.	Equipos Coordinadores	
15 de marzo	En asamblea general, efectuar la votación sobre los valores. Respecto al número de valores, seleccionar 8.	Secretarios Leticia R.	
3ª. Sesión	En asamblea general, establecer acuerdos acerca de la difusión del taller.	Secretario Leticia R.	Pizarrón Gises
15 de marzo			
4ª. Sesión	En asamblea general, realizar la evaluación acerca de la implementación del taller. (Véase anexo H).	Secretario Leticia R. Participantes	Cuestionario abierto y cerrado Valoración grupal
14 de marzo			
5ª. Sesión	En asamblea general, realizar el taller con un acto de clausura y la entregar las constancias. (Véase anexo G).	Ma. Teresa R. Leticia R. Maestro de ceremonias	Hojas Constancias
15 de marzo			

## 2. Operatividad: factibilidad y viabilidad

El desarrollo del proyecto se efectuará en el Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, en los meses de febrero y marzo de 2003. La ejecución del proyecto como ya se ha mencionado anteriormente está a cargo de la Licenciada Leticia Ríos Hernández. Estos elementos fueron estudiados previamente, por lo que cabe acentuar que existe la total posibilidad para el desarrollo del proyecto.

## 3. Costos de ejecución

Tabla 12

Recursos requeridos para el proyecto

	Concepto	Cantidad	Unidad	Total
Recursos materiales	Local	Ya existe		
	Computadora	Ya existe		
	Rotafolio	Ya existe		
	Engargoladora	Ya existe		
	Engrapadora	Ya existe		
	Proyector	Ya existe		
Recursos Humanos	Coordinador	El servicio otorgado por estas personas se realizará como una contribución al desarrollo de la institución		
	Secretaria			
	Edecanes			
	Escolta			
	Banda de guerra			
	Maestro de ceremonias			
Costos variables	Hojas blancas p/100	10 paquetes	\$ 43.00	\$ 430.00
	Copias fotostáticas	1530	\$ .30	\$ 459.00
	Acetatos p/100	1 paquete	\$ 120.00	\$ 120.00
	Papel bond p/10	6 paquetes	\$ 38.00	\$ 228.00
	Marcadores p/8	6 paquetes	\$ 48.00	\$ 288.00
	Gises c/100	1 caja	\$ 35.00	\$ 35.00
	Cart. para impresora	1 cartucho	\$ 760.00	\$ 760.00
	Carpetas p/100	1 paquete	\$ 40.00	\$ 40.00
	Maskintape	6 cintas	\$ 12.00	\$ 72.00
	Carteles	8 láminas	\$ 30.00	\$ 240.00
	Bolígrafos	5 cajas	\$ 39.00	\$ 195.00
	Constancias de participación	30 constancias	\$ 10.00	\$ 300.00
	Servicio de cafetería	5 días	\$ 720.00	\$ 3 600.00
			<b>SUMA TOTAL</b>	<b>\$ 6 767.00</b>



#### 4. Estructura organizativa y de gestión

La estructura organizativa es flexible, de hecho participarán todas las personas que trabajan en la institución. La gestión requerida se centra en la presentación del proyecto a la directora para su aprobación y para ajustar los aspectos sugeridos por ella. La calendarización de las actividades se reporta en la tabla 13.

Tabla 13

##### Calendarización

Actividades	Febrero				Marzo	
	1 <sup>a</sup> .	2 <sup>a</sup> .	3 <sup>a</sup> .	4 <sup>a</sup> .	1 <sup>a</sup> .	2 <sup>a</sup> .
Invitar a la reunión de organización.	*					
Efectuar primera reunión de organización.	*					
Entrevistar a los colaboradores.		*				
Efectuar segunda reunión de organización.		*				
Invitar a los grupos de interés.		*				
Realizar la primera jornada.			*			
Realizar la segunda jornada.				*		
Entrevistar a los grupos de interés.					*	
Realizar la tercera jornada.					*	
Realizar la cuarta jornada.						*
Realizar la quinta jornada.						

Sin duda alguna, la explicitación detallada de los elementos del proyecto facilita su puesta en práctica a través de la organización del equipo de aprendizaje y del taller para generar la planeación normativa. Contar con una planeación operativa de las jornadas y de las sesiones, así como de los materiales necesarios para cada actividad, es de total relevancia para la implementación y el logro de los objetivos. Se invita, en consecuencia, a abordar las experiencias y los productos explicitados de la operacionalización, así como a tener una visión de la evaluación otorgada por los participantes en el taller.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A través de este capítulo se explicitan los resultados de la implementación correspondientes a la organización del equipo de aprendizaje y al taller de Planeación Normativa del Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores, a partir de los cuales se establecen los alcances y limitaciones de la instrumentación del proyecto. Asimismo, se presentan los resultados de evaluación del proyecto.

#### A. Resultados sobre la operacionalización del proyecto

##### *1. Metodología de operación por etapas*

Inicialmente conviene acentuar que la implementación del proyecto se desarrolló en dos actividades principales: la organización del equipo de aprendizaje cuyo propósito fue participar y dar seguimiento a los resultados del taller de la planeación normativa del Colegio Manuel Fulcheri.

En relación con la organización del equipo de aprendizaje, las tres etapas previstas se llevaron a cabo en su totalidad; las etapas comprendieron a: 1) la información sobre el equipo de aprendizaje; 2) la invitación personal para la participación en el equipo de aprendizaje; y 3) la integración del equipo y la valoración del desarrollo de las actividades del taller.

A la reunión de información asistieron los 23 colaboradores. Asimismo, se realizaron las entrevistas personales con cada uno de ellos; del total de los colaboradores, 15 aceptaron integrar el equipo de aprendizaje.

En la segunda reunión con los 15 integrantes del equipo de aprendizaje, se hicieron ajustes al programa de actividades para el taller en lo referente al grupo de interés de los exalumnos, proponiéndose que se consideraran a padres de familia y a profesionistas egresados del colegio. Además, se sugirió que para las sesiones que implicaran la redacción final de algún elemento, se dispusiera un salón anexo.

El desarrollo del taller fue acorde a las tres etapas programadas: 1) sensibilización, 2) análisis de la realidad y 3) generación de la planeación normativa para el colegio. Cabe señalar que la asistencia de los 15 miembros del equipo de aprendizaje fue permanente en las cinco jornadas del taller y también la de los otros 6 colaboradores; el profesor de deportes y la profesora de inglés, desde que se hizo la invitación, a través de las entrevistas personales manifestaron la imposibilidad de asistir a las jornadas del taller.

## *2. Actividades y objetivos*

La actividad correspondiente a los preliminares del taller, que incluía la invitación personal a los grupos de interés para participar al taller, se llevó a cabo completamente.

Viernes 21 de febrero de 2003. En la primera jornada del taller se realizó el acto inaugural con los colaboradores del colegio y con personas de los grupos de interés que les fue posible asistir. En la tercera sesión, los 21 participantes manifestaron sus expectativas respecto al taller; las convergencias fueron: 100% buscar alternativas para que el colegio forme con calidad en los valores y en lo académico; 100% ser más humanos y manifestar el amor del Sagrado Corazón en la vida diaria; 100% clarificar acciones para que los padres de familia se involucren con mayor dinamismo en la formación de sus hijos; 100% elaborar juntos la visión, la misión y los valores del colegio; 95% lograr establecer líneas de acción para trabajar de manera unida en la formación integral de los estudiantes; 71% hacer

propuestas reales y factibles; 71% tener un mayor conocimiento de la realidad del colegio; 67% lograr mayor comunicación; 52% atender con eficiencia y equidad las necesidades del colegio; 48% tener mejor calidad en el trato con alumnos y padres de familia; 29% apoyar los procesos multidisciplinares; 19% aprovechar al máximo los medios formativos; 10% tener reuniones no sólo directivas sino sociales.

En la cuarta sesión, después del estudio personal y por equipos acerca de los contenidos del sistema de planeación y de la planeación normativa de Meade (2002) mediante el trabajo personal y por equipos, se realizó la plenaria de los contenidos estudiados exponiéndose los siguientes contenidos: a) la importancia de la planeación como sistema de mejora continua; b) la cultura de participación encaminada a la motivación e integración de los miembros de la institución; c) la visión compartida como un elemento fundamental; d) la planeación como medio para ser eficientes y eficaces en el centro educativo y en la práctica docente; e) la importancia de que los padres de familia participen concientemente en las actividades educativas; f) la necesidad de guiar el trabajo del colegio con una visión compartida y como sugerencia: atender en su momento la formación de los padres de familia.

En la quinta sesión de la primera jornada se prosiguió con la presentación del sistema de planeación y la planeación normativa y se clarificaron dudas. Algunos de los participantes manifestaron que el material les había parecido de gran valor, y otros que les había sido difícil la comprensión.

Viernes 28 de febrero de 2003. Segunda jornada. Después de la recepción personal a los participantes, las tres primeras sesiones se dedicaron a estudiar, por equipos, las necesidades y las respuestas que precisa dar el colegio en diversos niveles. A nivel micro, se abordaron la familia, la ciudad y el Ideario de las HPSSC. A nivel medio, la región de

Michoacán, México, el documento de la Presencia de la Iglesia en la Educación en México y el documento de Santo Domingo. A nivel macro, el mundo, la Escuela Católica ante el Tercer Milenio y los Cuatro Pilares de la Educación.

En la plenaria efectuada en la cuarta y en la quinta sesión resultaron las siguientes convergencias: ante la carencia de valores, en el colegio responder con testimonio y promoción en los valores, seis coincidencias; ante la necesidad enfática de dar una formación cristiana, en el colegio responder con un fortalecimiento permanente ante esta demanda, seis convergencias; ante la desintegración familiar, en el colegio responder a través de la formación a los padres de familia, tres coincidencias. Asimismo, se presentaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reportadas en un estudio previo. (Véanse anexos A y E).

Lunes 3 de marzo y martes 4 de 2003. En relación con el trabajo realizado con los grupos de interés, los alumnos que participaron fueron: alumnos, 1° A, 10 integrantes, 40 minutos; 3° B, 10 integrantes, 40 minutos; 6° B, 10 integrantes, 60 minutos. Dado que todos los estudiantes acudieron a las entrevistas grupales, la respuesta de los alumnos se ubicó en un 100% de participación.

Los grupos de los exalumnos fueron: egresados de la generación, 1998-1999, 6 participantes, 55 minutos; padres de familia, 8, 50 minutos; profesionistas, 5, 45 minutos. Puesto que sólo asistieron 19 exalumnos de 30 convocados, la participación fue del 63%.

Los grupos participantes de padres de familia fueron: padres, 10 integrantes, 60 minutos; madres, 8 integrantes, 50 minutos; tutores, 9 integrantes, 60 minutos. La participación de estos grupos de interés fue del 90%.

El grupo participante de las instancias superiores, de la SEP y de la congregación, estuvieron integrados por 2 personas de la SEP y por 3 personas coordinadoras de

educación de las HPSSC, 45 minutos. En cuanto a los miembros de este grupo, como puede observarse, hubo un 100% de participación.

Los resultados de las aportaciones de los grupos de interés fueron como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

Respuestas categorizadas de los grupos de interés concernientes a la visión

	Alumnos	Exalumnos	Padres de familia	Instancias superiores
Que esté más identificada con la espiritualidad del Sagrado Corazón.	*	*	*	*
Que sea la primera en dar una educación integral en la región.		*	*	*
Que sea la primera en fortalecer la formación en valores de los estudiantes.		*	*	*
Que esté a la vanguardia en los sistemas de enseñanza y aprendizaje.		*	*	*
Que disponga de más espacios para la comunicación de los padres de familia con los docentes.		*	*	*
Que impulse la formación de los padres de familia.		*	*	*
Que acreciente el nivel académico de los estudiantes.		*	*	*
Que mejore el desarrollo profesional de los docentes.		*	*	*
Que haya más libros en la biblioteca.	*		*	*
Que favorezca más la cercanía personal de los docentes con los estudiantes.	*		*	
Que se vendan mejores alimentos en la cooperativa.	*		*	
Que mejore la viabilidad alrededor de la escuela.		*	*	

Para el grupo de consultores, se recurrió también a tres personas cuya experiencia profesional ha sido en el campo de la planeación. Se procedió a enviárseles un cuestionario

abierto por correo electrónico para que colaboraran con su información la cual fue reportada a la brevedad y enviada por el mismo medio. Hubo un 100% de colaboración.

Viernes 7 de marzo de 2003. Tercera jornada. Después de la bienvenida dada personalmente a cada participante, en la primera sesión, se realizó el ejercicio: invocando una visión personal. Enseguida, en asamblea general se reflexionó en el enunciado: si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí. (Véase anexo E).

Posteriormente, se llevó a cabo una lectura en equipos acerca de la visión y sus elementos y se clarificaron conceptos en la asamblea general. Durante la segunda sesión los participantes de manera personal contestaron el planteamiento ¿en dónde estamos como Colegio Manuel Fulcheri y dónde queremos estar dentro de cinco años, tomando como referencia el marco de la realidad integrado por: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como la información ofrecida por los grupos de interés y por los consultores y también por la información obtenida por los propios participantes en la etapa de análisis de la realidad? (Véase anexo E). Se dialogaron las respuestas en los equipos y se revisaron otras visiones institucionales. Asimismo, se prosiguió a establecer en equipos la visión deseable y posible.

En la tercera sesión, se clarificaron los términos de la visión y en la cuarta se procedió en asamblea general a elaborar la definición de la visión compartida 2008, a partir de los elementos convergentes de las visiones generadas por los tres equipos constituidos.

Los resultados de los elementos convergentes fueron: en un 100% la espiritualidad y devoción al Sagrado Corazón de Jesús; 100% el desarrollo integral de los educandos; 100% la vivencia de los valores; 100% enfrentar retos y transformar la sociedad; 100% trabajo colegiado; 100% ser reconocido como la mejor institución educativa en la región y, finalmente, en un 100% integrar a los padres de familia.

En la quinta sesión, una vez analizadas las convergencias en cuanto a su relevancia, se procedió a establecerlas. En la asamblea general se decidió por votación de la mayoría, esto fue, el 81% de los participantes, que se integrara un equipo que se hiciera cargo de la redacción final de la visión compartida 2008, y se eligieron siete personas para este oficio.

El equipo de redacción, sesionó en dos ocasiones de 13:30 a las 14:15 hs, los días 10 y 11 de marzo y se realizó la redacción de diversas formas, hasta que quedó consensada la que posteriormente se presenta; cabe indicar que dentro del proceso de redacción se efectuó la siguiente correspondencia con los elementos de la visión expuestos por Meade y Ruiz (2002): alcance, el Colegio Manuel Fulcheri, será reconocido como la mejor institución educativa de Zamora, Michoacán; escala, no se determinó dado que conlleva la matrícula autorizada por la normatividad establecida por el Departamento de Incorporación del Estado de Michoacán, y no se dispone de más aulas, para el aumento de grupos; competitividad, la formación integral y evangelizadora fundamentada en la espiritualidad y devoción al Corazón de Jesús y en los valores; cultura, el desarrollo de la comunidad educativa de manera excelente; imagen, cuyos frutos preparen a los estudiantes para enfrentar y transformar la sociedad; y mercado: se reiteró lo concerniente a institución educativa, así como el favorecer el desarrollo de la comunidad educativa de manera excelente.

Enseguida se expone la redacción final de este primer elemento constitutivo de la planeación normativa: Visión Compartida 2008: El Colegio Manuel Fulcheri será reconocido como la mejor institución educativa de la ciudad de Zamora, Michoacán, de formación integral y evangelizadora fundamentada en la espiritualidad y devoción al Corazón de Jesús, y en valores que favorezcan el desarrollo de la comunidad educativa de manera excelente, cuyos frutos preparen a los estudiantes para enfrentar y transformar la



sociedad. Las condiciones para alcanzar la visión son: 1) formación en los valores; 2) trabajo colegiado; 3) nivel formativo académico 90-100 y 4) trabajo formativo con los padres de familia.

Viernes, 14 de marzo de 2003. Cuarta jornada. Inicialmente, en la primera sesión se presentó la versión final de la visión compartida 2008, realizada por el equipo de redacción. Se prosiguió con la votación para su aprobación, y ésta se dio por unanimidad.

Se llevaron a cabo las dinámicas de reflexión (véase anexo F), la uno de manera personal, la dos en equipos y la tres en asamblea general; los comentarios acerca de por qué se consideraba que las personas elegían al Colegio Manuel Fulcheri coincidieron en un 100% en la formación católica; en un 100% por el nivel académico; y, en un 90% por las colegiaturas accesibles; en un 67% por la cercanía del colegio a los hogares.

Las reflexiones generadas por los equipos acerca de la misión y las concernientes al concepto de la misión puntualizaron: que la misión era el propósito de la institución y el camino para llegar a la visión.

De las respuestas individuales y de equipo consensadas en la segunda y tercera sesión acerca del propósito que debería de tener el Colegio Manuel Fulcheri para lograr la visión compartida 2008, se establecieron las siguientes convergencias: 100% ofrecer una educación integral; 100% formar en los valores; 100% dar testimonio de una espiritualidad fundamentada en el Sagrado Corazón; 100% formar personas capaces de transformar la sociedad; 86% atender de manera preferencial a las personas más necesitadas; 86% educar con excelencia; y 71% favorecer la formación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

El equipo de redacción elaboró la versión de la misión a partir de las convergencias establecidas y en la cuarta sesión se presentó a la asamblea general y, una vez realizadas las

clarificaciones acerca del término excelencia, se procedió a la votación para la aprobación, la cual fue otorgada por unanimidad; con lo que concluyó la cuarta y quinta sesión.

La declaración de la misión institucional fue: la misión del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, es brindar a su Comunidad Educativa una educación integral y evangelizadora, fundamentada en la espiritualidad del Sagrado Corazón de Jesús y caracterizada por su vivencia en los valores y un alto desempeño académico, para formar de manera excelente personas comprometidas con nuestra sociedad, atendiendo especialmente a los más necesitados.

Sábado 15 de marzo de 2003. Quinta jornada. La primera sesión se desarrolló según la planeación, comentario en equipos acerca de los valores, trabajo individual referente a las normas de conducta necesarias para lograr la visión compartida 2008 y la misión del Colegio Manuel Fulcheri; los resultados del proceso de clarificación e integración fueron: los valores de caridad, respeto, justicia, solidaridad, responsabilidad, amabilidad, servicio y rectitud aprobados en la asamblea general por unanimidad.

Las decisiones tomadas por toda la asamblea general y delegadas al equipo de aprendizaje para la difusión de la visión compartida 2008, la misión y los valores, se puntualizaron, por parte del equipo en: 1) tener como meta a lograr a corto plazo, la rápida difusión de planeación normativa del colegio generada en el taller; 2) realizar un plan de trabajo para determinar reuniones de difusión con padres de familia, estudiantes, padres de nuevo ingreso, instancias superiores, exalumnos y consultores que participaron con su aportación para la visión de futuro; 3) elaborar material de la planeación normativa que resulte didáctico y atractivo; 4) llevar a cabo reuniones semanales para la elaboración del plan y la construcción de materiales.

Por su parte, la directora y la administradora ofrecieron todo el apoyo tanto personal como económico para la difusión del trabajo y para darle seguimiento al taller en las reuniones de consejo técnico y a través de las iniciativas del equipo de aprendizaje. Las actividades del taller finalizaron, después de la evaluación del taller con el acto de clausura y la entrega de constancias.

### *3. Determinación de los recursos*

Respecto a los recursos requeridos en la operacionalización del taller siempre se dispuso de lo necesario. Los recursos humanos: coordinadora, secretaria, edecanes, escolta, banda de guerra se caracterizaron por su responsabilidad y colaboración en las actividades encomendadas. Los recursos técnicos, financieros y materiales se tuvieron con la anticipación requerida para cada jornada y en consecuencia se facilitó su uso en tiempo y forma.

### *4. Manejo de presupuesto*

El presupuesto, resultó acertado y suficiente, se realizaron las adquisiciones explicitadas en los diversos conceptos concernientes a los costos variables; únicamente no se compraron los seis paquetes de marcadores, ya que la directora del plantel los obsequió resultando su costo como saldo a favor.

### *5. Organización y gestión del proyecto*

Cabe indicar que la organización y la gestión del proyecto se desarrollaron favorablemente con el apoyo de la directora, de la administradora y de la secretaria. El disponer de la planeación de cada jornada resultó benéfico para la instrumentación;

no obstante se reconoce que faltó disponer de más personal para la producción de los materiales.

### *6. Alcances y limitaciones*

Ante los resultados expuestos relativos a la operacionalización del proyecto se establecen como alcances: 1) la organización del equipo de aprendizaje a través del desarrollo total de las etapas planeadas; 2) el desarrollo íntegro de las etapas de sensibilización, análisis de la realidad y de la generación de la planeación normativa; 3) el establecimiento de la Visión Compartida 2008, Misión y Valores del Colegio Manuel Fulcheri a través de la participación del 91% de su personal, pero con 100% de asistencia del equipo de aprendizaje, 15 miembros y de los otros seis colaboradores, que aceptaron la invitación para participar en taller de planeación; 4) la aprobación por unanimidad de los elementos de la planeación normativa desarrollada; 5) la respuesta colaborativa de los grupos de interés y de los consultores externos; 6) las decisiones tomadas por la asamblea general para la difusión del taller y su puntualización por el equipo de aprendizaje; 7) la sistematización del proceso de implementación y 8) la administración del presupuesto.

Ahora bien, cabe enfatizar como resultado principal del desarrollo del proyecto, en la actividad concerniente al taller, el establecimiento de la planeación normativa de manera conjunta, la cual se presenta enseguida: Visión Compartida 2008: El Colegio Manuel Fulcheri será reconocido como la mejor institución educativa de la ciudad de Zamora, Michoacán, de formación integral y evangelizadora fundamentada en la espiritualidad y devoción al Corazón de Jesús, y en valores que favorezcan el desarrollo de la comunidad educativa de manera excelente, cuyos frutos preparen a los estudiantes para enfrentar y transformar la sociedad. Las condiciones para alcanzar la visión son: 1) formación en los

valores; 2) trabajo colegiado; 3) nivel formativo académico 90-100 y 4) trabajo formativo con los padres de familia.

La Misión del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, es brindar a su Comunidad Educativa una educación integral y evangelizadora, fundamentada en la espiritualidad del Sagrado Corazón de Jesús y caracterizada por su vivencia en los valores y un alto desempeño académico, para formar de manera excelente personas comprometidas con nuestra sociedad, atendiendo especialmente a los más necesitados.

Los valores institucionales del Colegio Manuel Fulcheri son: caridad, respeto, justicia, solidaridad, responsabilidad, amabilidad, servicio y rectitud aprobados en la asamblea general por unanimidad.

Asimismo, cabe resaltar que la sistematización del proceso general de la implementación del proyecto confrontado con su diseño, permite disponer de una alternativa para la planeación normativa que puede ser transferible a diversos centros escolares; o bien para instituciones de otra índole, dado que se cuenta con un modelo y un material accesible, que sólo precisa ser mejorado o reconstruido de acuerdo a la realidad de cada organización.

A partir de lo expuesto se fundamenta la correspondencia entre el objetivo general y los específicos con los resultados de la operacionalización del taller, dado que se contribuyó a la innovación de la práctica de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, desde el fundamento del sistema de planeación: la fase normativa, quedando establecida como guía de la institución la Visión Compartida 2008, la Misión y los Valores, así como definida la garantía de dar continuidad a los resultados mediante la organización del equipo de aprendizaje y la toma de decisiones respecto a la difusión de los frutos del taller.

Como limitaciones de la puesta en práctica del proyecto se indica: 1) la falta de un equipo de ambientación que dinamizara creativamente los cambios de actividad; 2) la falta de más personal de apoyo para que cooperara en la producción de los materiales; 3) la falta de una evaluación con los participantes al término de cada jornada; 4) la falta de la definición del significado de cada uno de los valores y 5) la falta del 100% de los colaboradores.

## B. Resultados de la evaluación del proyecto

### *1. Cuestionario cerrado*

Inicialmente se reportan los resultados del cuestionario cerrado contestado por los 21 participantes del taller, este cuestionario incluyó para las diversas variables, con sus respectivos indicadores, cuatro categorías en la escala de Likert: 1. Insatisfactorio. 2. Poco satisfactorio. 3. Satisfactorio. 4. Muy satisfactorio.

En la variable de logística, respecto al indicador de recepción en cada jornada, los resultados mostraron una convergencia del 100% en un nivel muy satisfactorio; la sala donde se realizó el taller, obtuvo un 62% de nivel satisfactorio y un 38% de muy satisfactorio; la ambientación de la sala de trabajo arrojó un 100% de convergencia en el nivel de muy satisfactorio; el horario resultó con una coincidencia del 62% satisfactorio, y del 38% muy satisfactorio; en cuanto al material proporcionado, alcanzó una total convergencia del 100% de muy satisfactorio; el receso ofrecido reportó un 5% de nivel satisfactorio y un 95% de muy satisfactorio.

Dado que los indicadores de recepción y ambientación de la sala de trabajo; así como el material proporcionado: papelógrafos, fotocopias, bolígrafos, entre otros, fueron evaluados en una convergencia del 100% de nivel muy satisfactorio, así como el receso con

un 95%, se establecen como fortalezas en el desarrollo logístico del taller. Ahora bien, en cuanto que los indicadores de la sala donde se realizó el taller, así como el horario, puesto que se estimaron en un 62% como satisfactorios, precisan ser reconsiderados para efectos de mejoría.

La variable concerniente a los procesos, obtuvo en su indicador de organización del taller un 5% de nivel satisfactorio y un 95% de muy satisfactorio; la coordinación obtuvo un 100% de convergencia en el nivel muy satisfactorio; el desarrollo del taller, resultó en un 10% satisfactorio y en un 90% muy satisfactorio; las actividades realizadas en el taller arrojaron un 10 % de nivel satisfactorio y un 90% de muy satisfactorio; la participación fue evaluada en 14% en un grado satisfactorio y en un 86% muy satisfactorio.

Como se puede apreciar, los indicadores que denotan mayor nivel de satisfacción, corresponden a la coordinación del taller, organización, desarrollo y las actividades, puesto que oscilan entre el 90 y 100% de convergencia en el nivel muy satisfactorio; por lo tanto, se estiman como fortalezas en el proceso de la implementación del proyecto. El indicador de participación del equipo total con su 86% de convergencia muy satisfactoria, aún puede ser mejorable.

La variable sobre los resultados compartidos, en los indicadores visión compartida 2008, misión institucional y los valores obtuvieron un 100% de nivel muy satisfactorio. Los lineamientos para la difusión del taller se estimaron en un 14% de nivel satisfactorio y en un 86 % de muy satisfactorio. Los frutos logrados en el taller a nivel general fueron apreciados en un nivel del 10 % satisfactorio y en un 90 % muy satisfactorio.

Ante los resultados obtenidos del 100% de convergencia muy satisfactoria en el establecimiento de la visión compartida de futuro, la misión institucional y los valores, así como el concerniente al 90% de los frutos en el mismo nivel, se afirma que la variable de

resultados compartidos se constituye en otra fortaleza en la puesta en práctica del proyecto. Asimismo, se declara que ante el 86% de nivel muy satisfactorio, se precisa puntualizar y reajustar los lineamientos para la difusión de la planeación normativa del colegio.

Respecto a los resultados personales logrados, en cuanto a los conocimientos y habilidades existió una convergencia del 48% en el nivel satisfactorio, y el 52% muy satisfactorio; acerca de los valores de escucha, respeto, colaboración, entre otros, así como lo relativo a recomendar el taller, existió una convergencia del 10% de satisfactorio y del 90% de muy satisfactorio; en general los aprendizajes adquiridos arrojaron un 19% de nivel satisfactorio y un 81% de muy satisfactorio.

Como puede observarse, los indicadores de conocimientos y habilidades ante su porcentaje de 52% de nivel muy satisfactorio, se ve como un área de oportunidad que deja la implementación del taller.

## *2. Aprendizajes significativos*

Los aprendizajes más significativos que arrojó el cuestionario abierto aplicado a los 21 participantes fueron: 100% el trabajo en equipo, mediante el cual se obtuvieron grandes beneficios; 100% el análisis y reconocimiento de la realidad del colegio a través de diferentes medios y la búsqueda de medidas para transformarla; 100% el tomar conciencia que todos los integrantes del colegio son parte fundamental para lograr la calidad educativa en el colegio; 100% que todo lo que se hace tiene sentido y repercusión dentro de la comunidad educativa y fuera de ella; 100% el participar en el proyecto de planeación e irlo conociendo cada vez más; 100% el participar en el establecimiento de la visión compartida, la misión institucional y los valores del colegio; 100% el saber a dónde se va y cómo lograrlo.



Un 95% el haber reflexionado durante todo el taller acerca del compromiso que se tiene como miembro de la institución; 95% el reconocer el sentido de identidad y pertenencia al colegio. Un 90% el compartir las opiniones con los demás; 90% el ampliar los puntos de vista personales; 86% el comprender el trabajo colegiado entre los docentes; 81% el reconocer el gran valor que conlleva cada función de los que colaboramos en el colegio; 76% el comprender la responsabilidad de estar en permanente preparación.

### *3. Expectativas*

Respecto a las expectativas que se cumplieron más de acuerdo a las establecidas en la primera jornada del taller, los resultados convergentes fueron en un 100% la colaboración que ha permitido trabajar como un gran equipo; 100% adquirir nuevos aprendizajes; 100% tener el fundamento para la planeación a cinco años; 100% tener en el futuro una institución que se distinga por la excelencia educativa mediante la formación desde una espiritualidad basada en el Sagrado Corazón; 100% contar con una visión, misión y valores del colegio establecida por todos.

Un 90% conectar experiencias teóricas con prácticas; 90% lograr un crecimiento personal y de equipo; 81% clarificar el trabajo a través de las jornadas; 81% haber dado lo mejor de cada uno en las jornadas y sesiones; 38% conocer la metodología del desarrollo del taller; 10% tener contemplado la atención a los valores, al trabajo colegiado, a los padres de familia y a la formación académica.

Resulta factible establecer la correspondencia total entre las expectativas iniciales con las finales en los tópicos de la elaboración conjunta de la visión, la misión y los valores; la espiritualidad del Sagrado Corazón; los otros tópicos resultaron divergentes.

#### *4. Fortalezas del taller*

Las fortalezas del taller expuestas por los participantes y que fueron convergentes se reportan a continuación: en un 100% haber establecido la visión compartida de futuro 2008, la misión institucional y los valores con la participación de todo el personal, a partir de la realidad y de la colaboración de otras personas; 100% haber dispuesto de una buena organización; 100% desarrollar las actividades de manera correlacionada; 100% haber trabajado en equipos todos los colaboradores del colegio; 100% disponer de buen material; 100% haber analizado la realidad del colegio; 100% contar con una excelente coordinación.

Un 95% la cooperación en el trabajo de los equipos; 95% lograr mayor identidad y compromiso con la institución; 90% manifestar apertura para opinar y escuchar a los demás; 86% reflexionar acerca del quehacer educativo y contemplar cómo mejorarlo; 81% disponer de espacios para solicitar aclaraciones y dialogar; 81 tener libertad para establecer puntos críticos para analizar y reflexionar.

#### *5. Debilidades del taller*

Los resultados convergentes de las debilidades evaluadas en el taller fueron: 100% redundar en ideas; 100% sesiones largas sin descanso; 95% la presión del tiempo; 76% salirse del tema.

#### *6. Valoración grupal*

En la valoración grupal sobre el taller se expuso por parte de algunos participantes que era la primera vez que en el colegio se realizaba una planeación de este tipo y se enfatizó el trabajo como innovado, asimismo se expresó agradecimiento porque podía

participar todo el personal, independientemente del trabajo que desempeñaban en el centro educativo.

Asimismo, se manifestó que el trabajo realizado permitió tener un sentido de pertenencia e identidad institucional y a la vez que promovió el crecimiento personal de cada miembro. En otras aportaciones se hizo énfasis en lo valioso de contar con un equipo para que le diera seguimiento al taller. Se finalizó consultándole a la directora cuándo se realizaría la etapa de planeación estratégica.

### *7. Sugerencias*

Las sugerencias dadas por los participantes de manera coincidente se reportan enseguida: 100% dar un tiempo de descanso entre cada sesión; 100% trabajar para que la planeación normativa esté vigente en la vida ordinaria del colegio; 95% continuar con la siguiente fase de planeación; 71% hacer más dinámicas algunas de las sesiones; 67% dejar trabajo de estudio personal entre jornada y jornada; 62% facilitar la participación de todos los miembros; 17% dar sólo las opiniones necesarias sin salirse del contexto.

Ahora bien, ante la presentación general de todos los resultados de la evaluación, cabe establecer que si se atiende por un lado la total convergencia de nivel muy satisfactorio, emanada de los datos cuantitativos del cuestionario cerrado, respecto a los resultados compartidos en la declaración de la visión compartida 2008, la misión institucional y los valores, así como al cuestionario abierto acerca del aprendizaje significativo que obtuvo la máxima convergencia el concerniente a la participación en el establecimiento de la Visión Compartida 2008, Misión y Visión del Colegio; así como lo establecido en el de las expectativas que coincidieron totalmente en el cumplimiento de contar con una visión y misión del colegio establecida por todos; se concluye: que la

generación de la planeación normativa en el Colegio Manuel Fulcheri, fue de total impacto para los participantes.

También si se atiende a la alta convergencia en el tópico relativo al sentido de identidad y pertenencia al colegio expuesta por los participantes en el taller, tanto como fortaleza, así como aprendizaje significativo y como valoración grupal; se establece en consecuencia la evidencia de que la planeación normativa, tal como lo asevera Meade (2002) genera sentido de identidad institucional. Asimismo, se acentúa esta correspondencia con lo expuesto por Senge (1998) quien asevera que la visión, la misión y los valores compartidos en una institución generan el lazo común más básico; a la vez que puntualiza que la visión conlleva la creación de una identidad común entre personas muy diversas.

Otro de los aspectos evaluados y que resultan relevantes dada la total convergencia en los resultados arrojados en los aprendizajes significativos, expectativas y fortalezas fue el concerniente al trabajo y la cooperación que se dio en los equipos.

Ante las evidencias de los alcances y de la evaluación obtenida se sostiene que la implantación del taller de planeación normativa ha sido de gran valía para la institución, dado que ha contribuido a la generación del fundamento de su sistema de planeación y le ha garantizado, mediante la organización del equipo de aprendizaje, su seguimiento, por lo que se establece la pertinencia del proyecto desarrollado.

Sin embargo, uno de los hallazgos realizado en el proceso de investigación se acentúa en relación con las expectativas, ya que se aprecia que aunque las expectativas iniciales contemplaban en un 100% de convergencia la búsqueda de alternativas para que el colegio formara en calidad en los valores y en lo académico y puesto que en la generación de la visión compartida 2008, quedaron como condiciones para alcanzar la visión la

formación en los valores y el nivel formativo de lo académico 90-100 y en virtud de que en las expectativas finales sólo 10% las puntualizó cumplidas, se establece que ante el no reconocimiento conceptual de lo contemplado, lo realizado y lo interiorizado por la gran mayoría, el 90% de los participantes que no estableció esta correspondencia, resulta de total importancia el papel posterior que conlleva el equipo de aprendizaje para que genere una toma de conciencia y nuevos procedimientos también para el reforzamiento de la planeación normativa del personal participante, dado que sólo se había contemplado el seguimiento del taller para la difusión y para que no decayera la planeación normativa en los procesos organizacionales; pero ahora se comprende que los mismos generadores de ella, requieren de un proceso reforzador con la finalidad de que no muera prematuramente.

En consecuencia se plantea de acuerdo con Senge (1998) ¿cómo generar un proceso reforzador para que se propague con progresiva claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso la planeación normativa hacia el interior del mismo personal que la estableció?

Al final de este capítulo se concluye que la puesta en práctica del proyecto ha sido de gran valía para los participantes y para el colegio, hecho evidenciado por las altas convergencias en los diversos tópicos. Asimismo, a través de los alcances de la operacionalización se reconoce la pertinencia del proyecto; no obstante hay diversos elementos que requieren ser mejorados para posteriores prácticas; a través del siguiente capítulo se especifican algunas. Además, se ofrecen las conclusiones generales del trabajo realizado.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En este último capítulo se presenta una concisa visión sistémica del proceso de investigación-acción participativa, a través de sus distintas etapas y fases constitutivas; conviene indicar que el diagnóstico establecido acerca de la práctica de la planeación en el Colegio Manuel Fulcheri fundamentó, desde una propia dimensión teórica y metodológica, el diseño, implementación y evaluación de una alternativa de innovación mediante un proyecto relativo a la planeación normativa, que conllevó la elaboración de la Visión Compartida 2008, Misión y Valores del Colegio con el propósito de contribuir a la práctica de la planeación institucional y en consecuencia a su desarrollo eficaz; el proyecto también contempló la organización de un equipo de aprendizaje. Además, a través de este capítulo se proponen tres recomendaciones a las personas involucradas en el proyecto y también se ofrecen otras para los directores, administradores, docentes, estudiantes y para quien desee disponer del modelo propuesto.

#### A. Conclusiones generales

El proceso de investigación de la práctica actual de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, se desarrolló a través del diagnóstico, la fundamentación teórica, la metodología general, el diseño y la presentación del proyecto, el reporte de resultados a partir de la implantación del proyecto, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

En el diagnóstico se hizo una investigación empírica-teórica, cuya confrontación analítica determinó que la situación de la práctica de la planeación institucional de la

escuela en estudio, se caracterizaba por su eficiencia hacia el interior dado que permitía la planeación, organización, coordinación y realización de las actividades propias de las comisiones de educación en la fe, pedagógica, higiénico-disciplinar, socio-cultural y cívico-deportiva.

Además, se dictaminó la práctica de la planeación institucional caracterizada por un operativismo circunscrito sólo a cada ciclo escolar; ante tal estado se evidenció la falta de una respuesta eficaz de la institución ante el entorno externo, ratificada por su reduccionismo hacia el entorno interno de la organización.

Asimismo, el diagnóstico evidenció ante la sola presencia de planeación operativa, la ausencia de un sistema de planeación que contemplara la fase normativa y estratégica de tal manera que la práctica de la planeación institucional se transformara en una estrategia para la administración del centro educativo que contribuyera a su mejora continua y eficaz.

Ante el diagnóstico presentado, se realizó la propuesta de una intervención innovadora concerniente a la planeación normativa como fundamento del sistema de planeación institucional, mediante el diseño, elaboración, instrumentación y evaluación de un proyecto de implementación a partir de una fundamentación teórica y metodológica que le dio el soporte requerido.

El proyecto denominado Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores, se implementó mediante la organización de un equipo de aprendizaje integrado por 15 miembros de la institución quienes participaron, junto con otros seis miembros de la institución, esto fue el 91%, prácticamente todo el personal del colegio, en la generación de la planeación normativa a través de un taller.

La implementación del taller se realizó en los meses de febrero y marzo de 2003, en cinco jornadas, de cinco sesiones cada una y sus resultados demostraron una convergencia

total entre los objetivos planeados en el proyecto en virtud de que los productos obtenidos en el taller generaron la Visión Compartida 2008, Misión y Valores del Colegio Manuel Fulcheri y garantizaron a través de la toma de decisiones puntualizadas por el equipo de aprendizaje la difusión del taller y el seguimiento de éste en el futuro.

Los resultados de la operacionalización del proyecto evidenciaron que la organización del equipo de aprendizaje y de la implementación del taller fueron muy satisfactorios al haber resultado factible y viable el desarrollo de sus actividades, que se especificaron en las diferentes etapas, las concernientes al taller fueron: sensibilización, análisis de la realidad y la generación de la planeación normativa.

La permanente participación del personal en el taller se estimó de gran valor. La colaboración de los grupos de interés y de los consultores fue muy relevante para aportar información que coadyuvó a la construcción del marco referencial para la toma de decisiones que resultó ineludible en el proceso de la elaboración de la visión compartida 2008, contribución que trascendió en consecuencia en la misión y en los valores en concordancia con el modelo del sistema de planeación seleccionado cuya primera fase, como su fundamento, se estableció.

La evaluación del desarrollo del taller efectuada por los 21 participantes demostró total correlación entre: a) la información arrojada de un cuestionario cerrado cuya variable correspondió a los resultados compartidos estimados como muy satisfactorios; b) la información otorgada por un cuestionario abierto concerniente a la detección de fortalezas; y, c) por la convergencia en el cumplimiento de las expectativas, respecto al establecimiento de la Visión Compartida 2008, la Misión y los Valores del Colegio Manuel Fulcheri de manera participada por los diversos miembros del personal que contribuyeron a



la creación de la planeación normativa; correlación total que permite sostener el impacto que generó esta actividad en las personas participantes en el taller.

De igual manera se detectó en la evaluación una total correlación derivada de las fortalezas, de los aprendizajes significativos y de la valoración grupal en el tópico concerniente al sentido de identidad y pertenencia al colegio, hecho que fundamenta que el desarrollo de la planeación normativa en una institución genera sentido de identidad.

Las debilidades fueron evidenciadas en la evaluación respecto a la distribución del tiempo, cuestión que demanda una mejor organización en el horario; así como en la moderación de las participaciones, asunto que insta una mayor atención por parte del coordinador.

Ante lo expuesto se establece que la implementación del proyecto de planeación normativa ha permitido contribuir en la solución del problema diagnosticado ante la falta de un sistema de planeación cuyas fases contemplan la normativa, la estratégica y la operativa, coadyuvando en consecuencia mediante un práctica innovadora en la planeación institucional con la generación participativa del personal de la institución de la Visión Compartida 2008, Misión y Valores del Colegio Manuel Fulcheri, así como de la organización del equipo de aprendizaje cuya participación y seguimiento del taller se ha considerado de total relevancia para garantizar la difusión de resultados y atención permanente de los resultados del taller.

## *2. Recomendaciones generales*

Puesto que el Colegio Manuel Fulcheri ya cuenta con el establecimiento de su planeación normativa, como fundamento del sistema de planeación, se propone continuar con la fase estratégica para determinar metas y estrategias que permitan desarrollar la

misión en consecución de la visión compartida 2008 y sus valores. Se estima como necesario e insoslayable, en la siguiente fase de planeación atender como frentes estratégicos, las cuatro condiciones necesarias para alcanzar la visión explicitadas en el establecimiento de ésta: formación en valores, trabajo colegiado, nivel formativo-académico 90-100 y el trabajo formativo con los padres de familia.

Además, se propone al equipo de aprendizaje que considere en sus metas, aparte de la difusión del taller y de darle continuidad a los resultados de éste, mediante su propuesta de trabajo, la construcción de una alternativa, puesto que resulta imprescindible e insoslayable, para interiorizar la Visión Compartida 2008, la Visión y los Valores por parte de los 21 participantes en el taller, con la finalidad de crear un proceso de reforzamiento que otorgue cada vez mayor nitidez y compromiso ante la planeación realizada.

Registrar en el archivo del colegio la experiencia lograda a través de este taller; se propone que sea todo el proyecto de investigación en sus diversas fases, dado que lo realizado ya forma parte de la historia del colegio y conlleva un significado crucial para la cultura de la organización.

Respecto a las personas que deseen tomar el modelo propuesto para el diseño, implementación y evaluación del proyecto para un seguimiento a futuros proyectos, se recomienda que estimen la conveniencia del modelo de esta planeación normativa en cuanto a una fase interrelacionada con la estratégica y la operativa, desde una perspectiva sistémica, de tal manera, que la fase normativa sea verdaderamente sólo el fundamento del sistema de planeación, cuyos resultados permitan a las personas encargadas de la toma de decisiones establecer posteriormente las metas, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos que contribuyan a la mejora continua de sus instituciones.

Indudablemente, se propone organizar un equipo de aprendizaje, mediante un acercamiento personal con cada uno de los posibles participantes, se pretende que el equipo planee, organice, coordine, dé seguimiento y evalúe la difusión del taller y atienda la repercusión de éste en la organización; y como ya se mencionaba anteriormente, genere un proceso reforzador en los participantes del taller. Pero también, con una perspectiva más sistémica, de acuerdo a la experiencia obtenida, sería de gran valía que el equipo de aprendizaje participara desde el diseño, organización, implementación y evaluación del taller, dado que se comprende que le otorgaría más valor agregado a la formación subyacente de cada participante del equipo, cuestión que favorecerá a la misma institución y a otras organizaciones en donde participan las personas del equipo.

Se recomienda contemplar a la hora del diseño de las actividades de la operacionalización respecto al establecimiento de los valores, que éstos queden definidos cómo se comprenden, qué significado específico conllevan, para que el lenguaje sea común en los diferentes estamentos de la institución respecto a los términos. Esta misma sugerencia implicaría proponer aumentar otra jornada de trabajo para que el tiempo no sea tan presionado.

Se sugiere hacer los reajustes pertinentes al horario conforme a cada realidad institucional, se considera que sería ideal, poder trabajar en un horario de las 10:00 a las 18:00 horas para facilitar más tiempos de convivencia y para compartir los alimentos.

También se sugiere, de preferencia, contemplar un lugar diferente de la institución para cambio de ambiente en la implementación del taller. Se comprende que esto genera una experiencia física confortable, por ejemplo una cabaña, una casa de campo, una quinta, aunque se reconocen, las implicaciones económicas.

Se propone comisionar a un equipo de ambientación que prepare cantos, ejercicios de descanso, juegos organizados, dinámicas, entre otros, con la finalidad de ambientar el taller, asimismo se sugiere dejar breves tiempos de descanso y tener disponible café, té, galletas, caramelos, entre otros.

Respecto a los materiales requeridos y que se han presentado en los anexos, se sugiere que para su producción se cuente con una comisión de apoyo, con la finalidad de disponerlos oportunamente o de hacer los cambios pertinentes según el desempeño y las necesidades que genere el proceso del taller.

Asimismo, se propone mejorar los materiales de tal manera que sean de fácil acceso para los lectores adultos auxiliándose de los principios de la andragogía, que pueden ser de gran valor para su perfeccionamiento.

Se recomienda para el acto inaugural y de clausura invitar a todos los padres de familia, a todos los alumnos, así como a las autoridades municipales, educativas y congregacionales, grupos de interés y consultores; se ha comprendido, después de la experiencia de la implementación del taller que desde allí inicia una fase de la difusión de éste.

Se exhorta al coordinador del taller que genere un proyecto de desarrollo para el equipo de aprendizaje, de tal manera que le coadyuve al logro de sus metas de desempeño mediante un seguimiento permanente al equipo, mientras se considere pertinente.

Se propone diseñar una evaluación para cada jornada, dado que esto facilitará la mejora de las siguientes con los criterios específicos que los mismos participantes aporten, dado que una evaluación contemplada sólo al final, como fue en este caso, permite la mejora del taller hasta el final, pero con consecuencias positivas para una nueva

implementación; y, la evaluación continua favorece la mejora permanente dentro de la puesta en práctica.

Dada la factibilidad, funcionalidad, operatividad y carácter económico del proyecto se propone para diferentes niveles y sectores educativos, con la esperanza de contribuir a la mejora de la educación a través de la administración institucional.

Finalmente este capítulo se concluye enfatizando la relevancia que ha conllevado la contribución a la práctica de la planeación institucional del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán México a través de la implementación del proyecto de planeación normativa que ha generado de manera participativa su Visión Compartida 2008, la Misión y los Valores como fundamento del sistema de planeación que requiere ser interdependiente con la fase estratégica y operativa. Ante los resultados obtenidos también se acentúa la importancia de haber colaborado para que se fortalezca el desempeño eficiente y se atienda el desempeño eficaz del colegio y se estima como de gran valía la organización del equipo de aprendizaje.

Queda el proyecto a disposición de quien desee mejorarlo. Personalmente ya se han realizado los reajustes pertinentes para continuar contribuyendo con posteriores instrumentaciones en el ámbito de la administración de las instituciones educativas de manera profunda y duradera desde el propio interior de cada institución, con la finalidad de que desde allí se generen las transformaciones existenciales que coadyuven a los formadores de personas a ser cada día más humanas y constructoras de una sociedad mejor a nivel regional, nacional y mundial.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. España: Escuela Española.
- Álvarez, R. A. (2001). Estudio de Caso sobre la Planeación Normativa “Una Visión Compartida” en la Escuela Normal Superior “Prof. José E. Medrano R”. Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Ander-Egg, E. (1999). El Taller: Una Alternativa de Renovación Pedagógica. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, J. M. (1998). Cómo Elaborar un Proyecto. México: Lumen.
- Bates, A. W. and Poole, G. (2002). Effective Teaching with Technology in Higher Education: Foundations for Success. San Francisco: Jossey Bass. Curso de Diseño de Ambientes de Aprendizaje Basados en Tecnología Educativa. (ED99-463 ED4009). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Bolívar, A. (1999). Cómo Mejorar los Centros Educativos. Madrid: Síntesis.
- Delors, J. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. México: UNESCO.
- Drucker, P. (1998). La Organización del Futuro. México: Granica.
- Duncan, J. W. (2000). Las Ideas y la Práctica de la Administración. México: Oxford.

- Farrera, Romeo. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Operativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Flores, L. V. (2002). El impacto de la planeación administrativa en la escuela Secundaria Oficial No. 0159 “Leona Vicario” de Educación Secundaria General del Municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México. Recuperado el 11/02/03 de [http://www.ruv.itesm.mx/ege/cie/contpag/tesis\\_f.htm](http://www.ruv.itesm.mx/ege/cie/contpag/tesis_f.htm)
- Galindo, C. J. (1998). Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. México: Addison Wesley Longman.
- García, S. M. (1999). El Taller como Modalidad del Trabajo Colectivo. México: SEP.
- Hermanas de los Pobres, Siervas del Sagrado Corazón. (1996). Ideario Educativo. Zamora, Michoacán, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2002). La Sabiduría de los Equipos. México: CECSA.
- Latorre, A. Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Capítulo 12: Investigación-Acción. Curso Diseño de la Implementación de Proyectos Educativos. (ED99-526V). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES. Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Manganelli, R. L. y Klein, M. M. (1997). Cómo Hacer Reingeniería. México: Norma.
- Meade, Daniel. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de

- Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Miklos, T. y Tello, M. (2000). Planeación Prospectiva. México: Limusa.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (Ed. Breve). México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la Organización. México: Alfaomega.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiza, V. (1995). Evaluar para la Transformación. Innovaciones en la Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. México: Paidós.
- Pérez, S. G. (1994). Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes. Madrid: La Muralla.
- Rivera, Melba Julia. (2002, Agosto-Diciembre). Cápsulas Metodológicas. Curso Diseño de Proyectos Educativos (ED99-525). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán. (1998). Ley Estatal de Educación. Michoacán: Consejo estatal de Publicaciones.
- Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). México, D. F.: Granica.



- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). La Danza del Cambio. México: Norma.
- Valenzuela González, J. (2001, Enero- Mayo). Parte II Capítulos 4-5. El Proceso de Evaluación en las Instituciones Educativas. Curso Evaluación Institucional (ED99-524) (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Vázquez, A. B. E. (2002). Planeación Normativa de Paquetes en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 11/02/03 de: [http://www.ruv.itesm.mx/ege/cie/contpag/tesis\\_f.htm](http://www.ruv.itesm.mx/ege/cie/contpag/tesis_f.htm)

## ANEXO A. CUESTIONARIOS

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

### ENTREVISTA CON LA DIRECTORA

1. Saludo y agradecimiento por la aceptación de la entrevista.
2. Explicación del propósito de la entrevista.
3. ¿Cuáles considera que son las necesidades más apremiantes del centro educativo que usted dirige?
4. ¿Cuál considera que requiere ser atendida de manera prioritaria?
5. Agradecimiento.
6. Despedida.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

Noviembre de 2002.

AL PERSONAL DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI

Por este medio se te solicita, de la manera más atenta, tu colaboración para valorar los siguientes aspectos de la planeación institucional que se realiza en nuestro colegio con el fin de impulsar su desarrollo. Contesta de manera anónima. Mucho te agradecería que dejaras este cuestionario contestado hoy a la salida, en la secretaría. Nota: Puedes utilizar el espacio al reverso de la hoja. Atentamente: H. Leticia Ríos Hernández.

- 1) Naturaleza de la planeación, ¿qué se planea?
- 2) Fundamentación, ¿por qué se planea?
- 3) Propósitos, ¿para qué se planea?
- 4) Metas, ¿cuánto se planea?
- 5) Metodología, ¿cómo se planea?, ¿qué actividades incluye la planeación?
- 6) Tiempo, ¿cuándo se planea?
- 7) Destinatarios o beneficiarios, ¿se toman en cuenta las expectativas de los padres de familia y los perfiles de egreso de los estudiantes?
- 8) Participantes, ¿quiénes participan?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

ENTREVISTA CON LOS SUJETO TIPO

1. Saludo y agradecimiento por la aceptación de la entrevista.
2. Explicación del propósito de la entrevista.
3. Naturaleza de la planeación, ¿qué se planea?
4. Fundamentación, ¿por qué se planea?
5. Propósitos, ¿para qué se planea?
6. Metas, ¿cuánto se planea?
7. Metodología, ¿cómo se planea?, ¿qué actividades incluye la planeación?
8. Tiempo, ¿cuándo se planea?
9. Destinatarios o beneficiarios, ¿se toman en cuenta las expectativas de los padres de familia y los perfiles de egreso de los estudiantes?
10. Participantes, ¿quiénes participan?
11. Agradecimiento.
12. Despedida.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE APRENDIZAJE PARA QUE PARTICIPE Y DÉ  
SEGUIMIENTO AL TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

#### ENTREVISTA PARA REALIZAR LA INVITACIÓN

1. Bienvenida y agradecimiento.
2. Comentar lo de la reunión y los materiales revisados en ella.
3. ¿Cuáles consideras que son las ventajas de pertenecer a un equipo de aprendizaje?
4. ¿Cuáles serían los beneficios para el colegio?
5. ¿Deseas pertenecer al grupo de aprendizaje?
6. Invitación próxima reunión.
7. Despedida y agradecimiento.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

Zamora, Mich., 9 de septiembre de 2002.

AL PERSONAL DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI

Por este medio se te solicita, de la manera más atenta, tu colaboración para valorar los siguientes aspectos de nuestro colegio hacia su interior y hacia su exterior con el fin impulsar su desarrollo. Contesta de manera anónima. Mucho te agradeceríamos que dejaras este cuestionario contestado hoy a la salida, en la secretaría. Nota: Puedes utilizar el espacio al reverso de la hoja. Atentamente: H. Ma. Teresa Ramírez Silva y H. Leticia Ríos Hernández.

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas que tiene el colegio?
2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades que tiene el colegio?
3. ¿Cuáles consideras que son las amenazas que tiene el colegio desde el exterior?
4. ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que se le brindan al colegio desde el exterior?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

Zamora, Mich., 9 de septiembre de 2002.

A LOS PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI

Estimados Padres de Familia:

Por este medio se les solicita, de la manera más atenta, su colaboración para valorar los siguientes aspectos de nuestro colegio hacia su interior y hacia su exterior, con el fin de impulsar su desarrollo. Contesten de manera anónima. Mucho les agradeceríamos que mandaran este cuestionario contestado, el día de mañana, 10 de septiembre, con sus hijos.

Nota: Pueden utilizar el espacio al reverso de la hoja. Atentamente: H. Ma. Teresa Ramírez Silva y H. Leticia Ríos Hernández.

1. ¿Cuáles consideran que son las fortalezas que tiene el colegio?
2. ¿Cuáles consideran que son las debilidades que tiene el colegio?
3. ¿Cuáles consideran que son las amenazas que tiene el colegio desde el exterior?
4. ¿Cuáles consideran que son las oportunidades que se le brindan al colegio desde el exterior?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

SESIÓN DE TRABAJO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE ALUMNOS

Para los grupos de interés de los alumnos, se conformaron tres grupos de diez participantes, mediante un muestreo de racimos en los niveles de primero y segundo grado, tercero y cuarto grado y quinto y sexto grado y para los estudiantes de los tres grupos seleccionados, fue un muestreo sistemático, se eligió a los diez primeros alumnos de cada lista de grupo.

1. Bienvenida.
2. Saludo y agradecimiento.
3. Explicación de lo que es una visión de futuro.
4. Comentario sobre la importancia de su opinión para hacer la visión de futuro del Colegio Manuel Fulcheri.
5. ¿Qué les gusta más de su Colegio Manuel Fulcheri?
6. ¿Cómo les gustaría que fuera el Colegio Manuel Fulcheri dentro de cinco años?
7. ¿Tienen ustedes alguna sugerencia específica que hacer a la H. Directora, Ma. Teresa?
8. Despedida y agradecimiento.



COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

SESIÓN DE TRABAJO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE EXALUMNOS

Para los grupos de interés de los exalumnos se procedió a la selección mediante un muestreo estratificado: egresados de la generación 1998-1999; padres de familia exalumnos; y, exalumnos profesionistas. Se procedió a elegir diez miembros al azar de cada grupo de listas establecidas con anterioridad.

1. Bienvenida.
2. Saludo y agradecimiento.
3. Explicación del propósito de la reunión: obtener información para la elaboración de la visión compartida 2008 del Colegio Manuel Fulcheri.
4. Presentación de los resultados del estudio FODA.
5. A partir de la realidad presentada, ¿dónde quisieran que estuviera el Colegio Manuel Fulcheri dentro de cinco años, de tal manera que lo que desean sea posible?
5. ¿Tienen ustedes alguna sugerencia específica que hacer a la dirección de este centro escolar?
6. Despedida y agradecimiento.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

SESIÓN DE TRABAJO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE PADRES DE FAMILIA

Para los grupos de interés de los padres de familia, se conformaron tres grupos de diez participantes, a través de un muestreo estratificado: padres de familia, madres de familia y tutores, una vez seleccionados los estratos, se procedió a elegir, mediante un muestreo sistemático, a los diez primeros de la lista de inscripción de cada estrato.

1. Bienvenida.
2. Saludo y agradecimiento.
3. ¿Por qué eligieron esta escuela para la educación de sus hijos?
4. ¿Qué opinan del funcionamiento de la escuela?
5. Explicación del propósito de la reunión: obtener información para la elaboración de la visión compartida 2008 del Colegio Manuel Fulcheri.
6. ¿Cómo les gustaría que fuera el Colegio Manuel Fulcheri dentro de cinco años?
7. ¿Tienen ustedes alguna sugerencia específica que hacer a la dirección escolar para que se pusiera en práctica de inmediato?
8. Despedida y agradecimiento.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

SESIÓN DE TRABAJO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS  
DE INSTANCIAS SUPERIORES

Grupo participante: 2 personas de la Secretaría de Educación Pública, las 3 personas coordinadoras de educación de las HPSSC; 45 minutos.

1. Bienvenida.
2. Saludo y agradecimiento.
3. Explicación del propósito de la reunión: Obtener información para la elaboración de la visión compartida 2008 del Colegio Manuel Fulcheri.
4. Presentación de los resultados del estudio FODA.
5. A partir de la realidad presentada, ¿dónde quisieran que estuviera el Colegio Manuel Fulcheri dentro de cinco años, de tal manera que lo que desean sea posible?
5. ¿Tienen ustedes alguna sugerencia específica que hacer a la dirección de este centro escolar?
6. Despedida y agradecimiento.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

Zamora, Michoacán, 10 de febrero de 2003.

### ENCUESTA PARA CONSULTORES

Estimado Consultor:

Reciba mi cordial saludo. El Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, está realizando su planeación institucional en su fase normativa, para establecer su visión de futuro a cinco años, su misión y sus valores institucionales, por esta razón solicita a usted su colaboración para que a partir de su experiencia en el campo de planeación institucional coadyuve a la realización de su visión de futuro. Enseguida se le presenta algunas características de la institución y estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA) realizado en el mes de septiembre de 2002, mediante una encuesta semiabierta con el personal y padres de familia del colegio, para que sirva de marco referencial para su participación.

#### **Marco referencial de la institución**

El Colegio Manuel Fulcheri, turno matutino, con clave 16PPRO116C, pertenece a la Zona Escolar 166, Sector 21, está ubicado en Pino Suárez 74 Norte, colonia centro de la ciudad de Zamora, Michoacán, México.

Es una organización educativa de tipo básico, nivel primaria, de carácter privado, no lucrativo; fundada desde 1892 por Sor Margarita Gutiérrez e incorporada a la SEP en 1966, que sirve a la sociedad zamorana en un ambiente socioeconómico medio y bajo. Durante el ciclo escolar 2002-2003 atiende a 559 estudiantes; cuenta con trece grupos.

En el colegio colaboran 23 personas con estas funciones: una directora, una administradora, una secretaria, una coordinadora de los procesos de lecto-escritura, trece docentes de grupo, un profesor de deportes, una profesora de computación y una profesora de inglés, dos intendentes y una persona encargada de la cooperativa.

Este centro educativo pertenece a la Congregación de Hermanas de los Pobres, Siervas del Sagrado Corazón (HPSSC). Actualmente, el servicio directivo está a cargo de la Licenciada en Español, Ma. Teresa Ramírez Silva.

### **Resultados del estudio FODA**

Fortalezas: 1) Dar una sólida formación integral cristiana en la práctica de valores. 2) Brindar un buen nivel académico. 3) Promover la disciplina. 4) Contar con un equipo de docentes comprometidos. 5) Trabajar con constancia y puntualidad. 6) Atender a los padres de familia. 7) Poseer una buena organización. 8) Disponer de adecuada infraestructura. 9) Presentar una buena imagen en el exterior. 10) Disponer de un Ideario Educativo. 11) Estar conscientes de generar procesos de calidad a nivel directivo y coordinadores.

Debilidades: 1) Falta abrir espacios de participación y formación para padres de familia. 2) Falta vigilancia y organización a las horas de entrada y salida. 3) Falta consideración ante la situación económica de algunos padres. 4) Falta congruencia y corresponsabilidad en algunos docentes. 5) Falta contar con grupos menos numerosos. 6) Falta impartir inglés desde primer grado. 7) Falta una educación física más integral. 8) Falta disponer de más libros en la biblioteca.

Amenazas: 1) Lenta circulación para acceder a la escuela, con peligro de accidentes. 2) Ventas en la calle a la salida de clase. 3) Drogas. 4) Obstrucción por parte de los padres de familia a la hora de entrada y de salida. 5) Deficiente vigilancia. 6) Competitividad de otras escuelas. 7) Uso indiscriminado de los medios de comunicación e información. 8) Desintegración familiar / falta de acompañamiento en los procesos de aprendizaje. 9) Pérdida de valores humanos y morales. 10) Inseguridad social / Pandillerismo, raptos.

Oportunidades: 1) Prestigio ante el entorno por la formación de los egresados. 2) Apoyo económico a los padres. 3) Cursos de actualización para los docentes, ofrecidos por la SEP y la Congregación. 4) Cultura del esfuerzo en la organización escolar. 5) Responder a la competitividad. 6) Colaboración de los padres de familia. 8) Ambiente de libertad. 9) Contar con documentos de la Iglesia y Congregacionales en el área educativa.

### **Consulta**

A partir de la realidad presentada, del marco referencial y de su experiencia profesional, ¿dónde sugiere que estuviera el Colegio Manuel Fulcheri dentro de cinco años, de tal manera que lo que propone sea posible?

De antemano muchas gracias por su valiosa colaboración. Favor de enviar sus sugerencias por este mismo medio del correo electrónico, a más tardar el 3 de marzo de 2002. Atentamente: Licenciada Leticia Ríos Hernández. Coordinadora del trabajo de planeación normativa.

## **ANEXO B. MATERIAL PARA LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO**

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE APRENDIZAJE PARA QUE PARTICIPE Y DÉ  
SEGUIMIENTO AL TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

### **Primera reunión**

7 de febrero de 2003

### **EQUIPO DE APRENDIZAJE**

Conviene acentuar de acuerdo con Senge (1998) que, el significado de una organización que aprende continuamente expande su capacidad para crear el futuro, puesto que no le basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es trascendente y necesario. Pero una organización de aprendizaje conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

Se prosigue con Senge (1998) para enfatizar que el aprendizaje en equipo precisa de una práctica regular sostenida en el diálogo con la finalidad de desarrollar aptitudes conjuntas del equipo y un lenguaje compartido, el resultado fundamental de la práctica radica en decisiones específicas que con frecuencia se toman bajo presión, y son definitivas.

Para Katzenbach y Smith (2002, p. 9 y 11), “los grupos se convierten en equipos mediante la acción disciplinada. Le dan forma a un propósito conjunto, desarrollan niveles

altos de habilidades complementarias y se hacen mutuamente responsables por los resultados”.

Características de los equipos:

1. Niveles adecuados de habilidades complementarias.
2. Propósito verdaderamente significativo.
3. Meta o metas específicas.
4. Propuesta de trabajo clara.
5. Sentido de responsabilidad mutua.

## REFERENCIAS

Katzenbach, J. y Smith, D. (2002). La Sabiduría de los Equipos. México: CECSA.

Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). México, D. F.: Granica.



COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE APRENDIZAJE PARA QUE PARTICIPE Y DÉ  
SEGUIMIENTO AL TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera reunión**  
7 de febrero de 2003

ACERCA DE LOS EQUIPOS: KATZENBACH Y SMITH

“El equipo es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Cada vez ocurre con mayor frecuencia que la alta dirección busque el apoyo de los equipos en la organización para fortalecer las capacidades de desempeño” (p. 21).

“Cuando los verdaderos equipos se reúnen para discutir y tomar decisiones, tienden a centrar su atención en el desempeño, en particular cuando hay temas que afectan la parte medular del propósito y las metas básicas del equipo” (p. 217).

“Todos los verdaderos equipos comparten un compromiso con su propósito común” (p. 31).

“Los verdaderos equipos no surgen a menos que las personas que los integran se aventuren en situaciones de conflicto, confianza, interdependencia y trabajo intenso” (103).

Los equipos tienen que estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar y después hacer los compromisos necesarios y tomar decisiones de cómo proceder.

Los productos de trabajo de un equipo reflejan un desempeño creciente que excede la suma del trabajo individual, puesto que requieren del trabajo conjunto de los propios integrantes, creando una sensación de responsabilidad mutua.

#### REFERENCIA

Katzenbach, J. y Smith, D. (2002). La Sabiduría de los Equipos. México: CECOSA.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE APRENDIZAJE PARA QUE PARTICIPE Y DÉ  
SEGUIMIENTO AL TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera reunión**  
7 de febrero de 2003

HOJA DE TRABAJO

Las implicaciones de pertenecer a un equipo de aprendizaje son:

**ANEXO C. MATERIAL PARA LA PRIMERA JORNADA**

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera jornada**  
21 de febrero de 2003

GAFETE DE BIENVENIDA



COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera jornada**  
21 de febrero de 2003

ORACIÓN: VEN, ESPÍRITU CREADOR

Ven, Espíritu Creador,  
visita las mentes de los tuyos;  
llena de gracia celestial  
los corazones que Tú creaste.

Tú, llamado el Consolador  
Don del Dios Altísimo,  
Fuente viva, fuego, caridad  
y espiritual unción.

Tú, con tus siete dones,  
eres fuerza de la diestra de Dios.

Tú, el prometido por el Padre;  
tu palabra enriquece nuestros labios.  
Enciende tu luz en nuestras mentes,

infunde tu amor en nuestros pechos,  
y a la debilidad de nuestra carne  
vigorízala con redoblada fuerza.

Al enemigo ahuyéntalo bien lejos,  
danos la paz cuanto antes;  
yendo Tú delante como guía  
sortearemos todos los peligros.

Que por Ti conozcamos al Padre,  
conozcamos igualmente al Hijo  
y en Ti, Espíritu de ambos,  
creamos en todo tiempo.

V. Envía tu espíritu y todo será creado.

R. Y se renovará la faz de la tierra.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera jornada**  
21 de febrero de 2003

HOJA PARA EXPECTATIVAS DEL TALLER

Mis expectativas de este taller son:

--

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
 PINO SUÁREZ 74 NTE.  
 ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
 EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
 VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Primera jornada**  
 21 de febrero de 2003

**SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN NORMATIVA**

De acuerdo con Meade (2002), se establece que en la actualidad el sistema de planeación institucional, se ha constituido como una herramienta estratégica que coadyuva a la efectividad del desarrollo organizacional de las instituciones educativas desde el enfoque de mejora continua. Como sistema está constituida por la fase de planeación normativa, estratégica y operativa como se muestra en la figura 1:

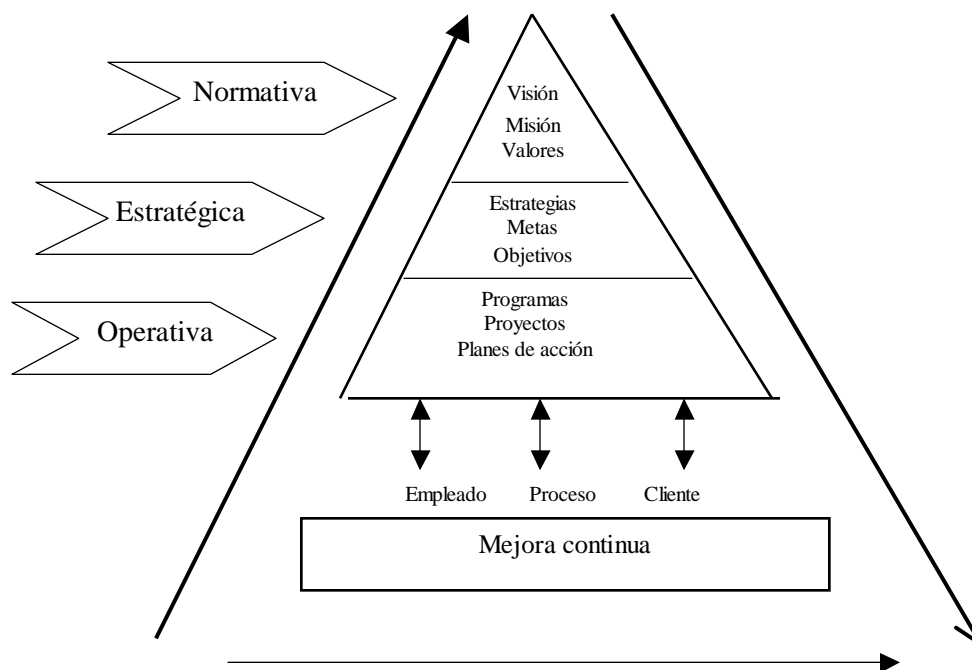


Figura 1. Sistema de planeación de Meade (2002).



Ahora bien, conviene reconocer que en un ambiente de globalización y competitividad, caracterizado por el cambio continuo, se precisa administrar las instituciones educativas con una guía a futuro que contemple espacios de cinco, diez y hasta veinte años a través de una visión de futuro compartida, demanda que atiende sustancialmente la planeación normativa, que, además, aseveran, Meade y Ruiz (2002), integra el deber ser institucional y se convierte en la fuerza impulsora de la institución, a la vez que crea una identidad e imagen institucional que impacta a la comunidad educativa y a la sociedad en general. Esta planeación implica la declaración de la misión y de los valores institucionales.

Se prosigue con Meade (2002) para exponer que la planeación estratégica está constituida por las estrategias y metas institucionales. Contempla la declaración de la visión, la misión y los valores, se practica generalmente cada año para corregir el rumbo en caso de ser necesario cuando lo demanden los cambios del entorno.

La planeación operativa, de acuerdo con Farrera (2002) se comprende como la interrelación de la planeación estratégica con el día, a día, con la asignación de recursos humanos, materiales y financieros. Se le ubica en el corto plazo en el marco de un año y alude a las actividades diarias organizadas en un plan de trabajo anual o semestral. Propicia que el cambio contemplado en la planeación estratégica se lleve a cabo, contempla planes y programas fundamentándose en el personal y en el enfoque al beneficiario.

La planeación prospectiva, según Miklos y Tello (2000) sostiene que es factible conocer con inteligencia el futuro, así como conocer futuros alternos, para seleccionar el mejor y construirlo de manera estratégica.

La eficiencia, según Duncan (2000) tiene su origen en la administración científica y consiste en realizar bien las cosas que conlleva la eficiencia de las operaciones mediante el establecimiento de objetivos, formulación de procedimientos y evaluación entre otros elementos.

Duncan (2000) establece que la eficacia es el gran desafío que radica en hacer lo correcto, cuestión que se relaciona con las exigencias del ambiente y éstas cambian frecuentemente; en consecuencia los administradores requieren no sólo hacer las cosas bien sino valorar de manera constante si su organización hace lo correcto.

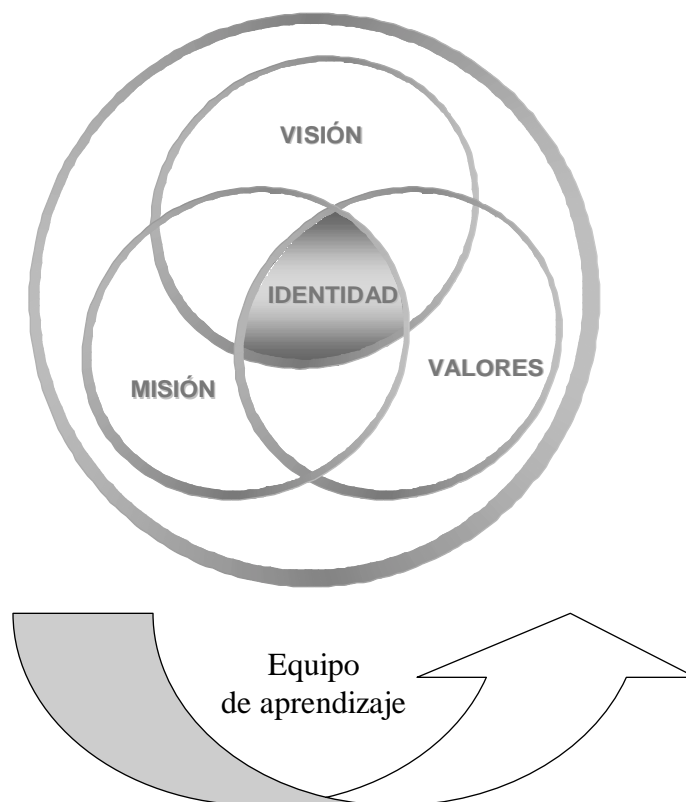
Respecto a la mejora continua, se establece, con fundamento en Manganelli y Klein (1997) que la mejora de un proceso es continua, dado que se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo. Asimismo se acentúa de acuerdo con Beckhard (Drucker, 2000) que la mejora continua es conservar la salud organizacional a largo plazo mientras se prospera en medio de cambios drásticos.

Cultura de participación, como la sugiere Meade (2002), y como la enfatizan Hamel y Prahalad (citados por Mintzberg, et al, 1997), cuando proponen a los directores motivar permanentemente a los miembros de su institución para que acepten el reto de la planificación en aras de asumir nuevas competencias críticas.

La planeación normativa se constituye en el fundamento del sistema de planeación. La planeación normativa, según Meade y Ruiz (2002), está integrada por la visión, la misión y los valores, componentes que permiten la creación de la imagen e identidad institucional.

Cabe establecer que se contempla la organización de un equipo de aprendizaje, como estrategia de garantía para el seguimiento futuro del trabajo realizado en el taller;

fundamentado en Katzenbach y Smith (2002) y en Senge (1998). La figura 2 muestra los elementos:



**Figura 2.** Planeación Normativa con elementos integrados de Meade (2002) Equipo de aprendizaje de acuerdo con Katzenbach y Smith (2002) y Senge (1998)

Como puede observarse, se dilucida, de acuerdo con Senge (1998), la interdependencia entre la visión, la misión y los valores, conjunto de las ideas rectoras para la institución. Se establece, según Meade (2002), la visión como el estado futuro que se pretende alcanzar mediante un recorrido que se precisa a través de la misión; por su parte, los valores se constituyen en el código de comportamiento del recorrido. Conviene reiterar que la convergencia de esta trilogía genera la identidad institucional.

Se prosigue enfatizando que la visión, según Meade (2002) es el enunciado coherente, que convence y estimula sobre la perspectiva a largo plazo de la institución; es el estado perfecto al que se tenderá constantemente; y, conlleva el carácter de guía organizacional.

La visión, acentúa Meade (2002), pertenece al futuro, es fuente de inspiración, proporciona criterios para la toma de decisiones y no conlleva una limitación de tiempo; no obstante se requiere atender a los límites propios de la institución para que la visión se convierta en una realidad. La visión de futuro se fundamenta en un diagnóstico situacional de la institución (fortalezas y debilidades). La visión del futuro deseable y posible, de acuerdo con Miklos y Tello (2000) es el conveniente, dentro de lo posible. Asimismo, se prosigue con Meade (2002, p. 4) para indicar que la visión precisa de grupos de interés, que comprenden los relacionados con la institución: padres de familia, alumnos, exalumnos y otras instituciones. Los elementos de la visión son: “1. Alcance: El rango y mezcla de actividades en que la institución desea involucrarse. 2. Escala: El tamaño deseable de la institución en el futuro. 3. Competitividad: La base sobre la cual la institución desea diferenciarse de otras similares (tecnología, servicios, modelo educativo, relación con la comunidad). 4. Cultura: La estructura, sistema de gestión y cultura operativa de la institución. 5. Imagen: La imagen externa y las relaciones internas que la generan. 6. Mercado: Líneas de productos y/o servicios y nichos de mercado que la institución desea atender”.

La visión compartida, explicita Senge (1998), es trascendente para la organización de aprendizaje generativo, esta organización se comprende, prosiguiendo con Senge, et al. (2000), como imprescindible para el cambio profundo institucional. Conviene acentuar de acuerdo con Senge (1998, p. 24) que el significado de una organización que aprende

continuamente expande su capacidad para crear el futuro “para dicha organización, no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es importante y necesario”. Pero una organización de aprendizaje conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

Se prosigue con Senge (1998) para enfatizar que el aprendizaje en equipo precisa de una práctica regular sostenida en el diálogo con la finalidad de desarrollar aptitudes conjuntas del equipo y un lenguaje compartido, el resultado fundamental de la práctica radica en decisiones específicas que con frecuencia se toman bajo presión, y son definitivas. Con base en Meade (2002), se comprende que la visión institucional proporciona criterios para la toma de decisiones en el desarrollo institucional.

La misión, de acuerdo con Meade (2002) es el enunciado general del propósito de la organización que la hace diferente de otras organizaciones de su misma naturaleza, la identifica determinando el impacto de sus operaciones en sus espacios de influencia y el valor agregado que otorga. La misión corresponde al hoy, identifica al cliente, alude a procesos críticos y permite valorar el nivel de cumplimiento.

Los valores, establece Meade (2002) son la guía de la conducta que se desea, con la finalidad de hacer realidad la misión y la visión institucionales; los valores reflejan actitudes y comportamientos en aras de construir una cultura organizacional. Los valores, son ideas determinantes que se constituyen en criterios para la valoración de correcto e incorrecto. Marcan un camino a seguir en las relaciones internas y externas de la institución.

La identidad, asevera Meade (2002) es el resultado de la convergencia de la visión, misión y los valores; fortalece y unifica los intereses de la comunidad.

## REFERENCIAS

- Drucker, P. (1998). La Organización del Futuro. México. Ed. Granica.
- Katzenbach, J. & Smith, D (2002). La Sabiduría de los Equipos. México: CECSA.
- Meade, Daniel. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). México, D. F.: Granica.
- Manganelli R., L. y Klein, M. M. (1997). Cómo Hacer Reingeniería. México: Norma.
- Miklos y Tello. (2000). Planeación Prospectiva. México: Limusa.
- Mintzberg, H., Quinn J., M. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (Ed. Breve). México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

**ANEXO D. MATERIAL PARA LA SEGUNDA JORNADA**

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Segunda jornada**  
28 de febrero de 2003

HOJA DE TRABAJO: NECESIDADES Y RESPUESTAS

<b>Necesidades a nivel MICRO</b>	<b>Respuesta desde el Colegio Manuel Fulcheri</b>
<b>FAMILIA</b>	
<b>CIUDAD</b>	
<b>IDEARIO EDUCATIVO HPSSC</b>	

<b>Necesidades a nivel MEDIO</b>	<b>Respuesta desde el Colegio Manuel Fulcheri</b>
<b>REGIÓN DE MICHOACÁN</b>	
<b>PAÍS DE MÉXICO</b>	
<b>PLANES Y PROGRAMAS</b>	
<b>PRESENCIA DE LA IGLESIA</b>	
<b>SANTO DOMINGO</b>	

<b>Necesidades a nivel MACRO</b>	<b>Respuesta desde el Colegio Manuel Fulcheri</b>
<b>MUNDO</b>	
<b>LA ESCUELA CÁTOLICA EN EL UMBRAL DEL TERCER MILENIO</b>	
<b>LOS CUATRO PILARES DE LA EDUCACIÓN</b>	

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Segunda jornada**  
28 de febrero de 2003

#### BIBLIOGRAFÍA REQUERIDA

- Conferencia del Episcopado Mexicano. (1987). Presencia de la Iglesia en el Mundo de la Educación en México. México: Palmarín.
- Conferencia del Episcopado Mexicano. (1992). Santo Domingo. México: Dabar.
- Delors, J. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. México: UNESCO.
- Hermanas de los Pobres, Siervas del Sagrado Corazón. (1996). Ideario Educativo. Zamora, Michoacán, México.
- Sagrada Congregación para la Educación Católica (1997). La Escuela Católica Ante el Tercer Milenio. Accesado 19/Diciembre/2002 de [http://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc\\_con\\_ccatheduc\\_doc\\_27041998\\_school2000\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_27041998_school2000_sp.html)
- Secretaría de Educación Pública (1993). Plan y programas de Estudio. Educación Básica. Primaria.



## ANEXO E. MATERIAL PARA LA TERCERA JORNADA

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.  
TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

### INVOCANDO UNA VISIÓN PERSONAL

Por Charlotte Roberts, Bryan Smith, Rick Ross

**Preparándose para el ejercicio.** Escoja un ámbito íntimo donde pueda sentarse o reclinarse, un espacio tranquilo y relajado para escribir, con muebles cómodos y sin luces resplandecientes ni otras distracciones visuales. Reproduzca una pieza favorita de música (o, si prefiere, trabaje en silencio), ante todo, concédase un tiempo para este ejercicio, por lo menos una hora, en un día relativamente libre de apremios. Durante ese período no reciba llamadas telefónicas ni visitas.

#### **Paso 1: Creando un resultado**

Comience por adoptar una actitud reflexiva. Inhale profundamente varias veces, y exhale para eliminar las tensiones, para sentirse relajado, cómodo y centrado.

De ahí puede pasar directamente al ejercicio, o quizá prefiera empezar invocando una imagen o un recuerdo significativo para usted. Puede ser un lugar favorito de la naturaleza

(real o imaginario), un encuentro con una persona valorada, la imagen de un animal o un recuerdo de un acontecimiento significativo, cualquier momento donde usted haya sentido que sucedía algo especial. Cierre los ojos un instante y trate de apresar esa imagen. Luego abra los ojos y responda las siguientes preguntas:

Imagine que logra en su vida un resultado que desea profundamente. Por ejemplo, imagine que vive donde más desea vivir, o que tiene las relaciones que más desea tener. No importa que esta visión sea "posible" o "imposible". Imagínese aceptando en su vida la experiencia manifestación de ese resultado. Describa por escrito la experiencia que ha imaginado, usando el tiempo presente, como si sucediera ahora: ¿Cómo se ve? ¿Cómo se siente? ¿Qué palabras usaría para describirla?

### **Paso 2: Reflexionando sobre el primer componente de la visión**

Ahora deténgase a meditar sobre su respuesta a la primera pregunta. ¿Elaboró usted una visión que se aproxima a lo que realmente desea? Puede haber varias razones por las cuáles se topó con dificultades.

*No puedo tener todo lo que quiero.* Fingir que uno posee todo lo que desea puede resultar dificultoso. Para muchas personas contradice un hábito que tienen desde la infancia: "No pienses demasiado en lo que quieres, porque quizá no lo consigas". En una medida preventiva contra la decepción, denigran cualquier objeto de su deseo profundo: "Nunca estará a la altura de mis expectativas". O quizá piensen que deben hacer concesiones: pueden lograr el éxito en su carrera o una vida familiar satisfactoria, pero nunca ambas cosas.

En este ejercicio, usted trata de aprender cuál es su visión. No tiene importancia que sea posible. (Eso forma parte de la realidad actual). Suspenda sus dudas, preocupaciones, temores acerca de los límites de su futuro. Escriba, por el momento, como si la vida real pudiera satisfacer sus deseos más profundos. ¿Qué sucedería entonces?

*Deseo lo que desea otra persona.* Algunas personas escogen sus visiones basándose en lo que creen que otras personas querrán para ellas: un padre, un maestro, un supervisor o un cónyuge. Mientras dure este ejercicio, concéntrese en lo que desea usted. Tal vez termine por expresar que desea una buena relación con su cónyuge; por ejemplo, desea tiempo para dedicar a esa relación, comprensión para actuar sabiamente y capacidad para responder a sus compromisos afectivos. Pero debe incluirlo sólo si usted lo desea para sí, no porque cree que lo desea su pareja.

*No importa lo que yo desee.* Algunas personas entienden que sus deseos no son importantes. Garrapatean lo primero que les acude a la mente, tan sólo para anotar "cualquier visión que les parezca adecuada". Más tarde, cuando necesitan una visión personal coherente como fundamento para aprender más, esa prisa termina por ser contraproducente. Muchos dudamos de nuestros méritos, pero **no caiga en la trampa de la subestimación**; imagine las recompensas que querría si las mereciera.

*Ya sé lo que quiero.* Durante este ejercicio, tal vez llegue a una nueva apreciación de lo que quiere, especialmente si hace tiempo que no se plantea esta pregunta. Una visión personal no es algo hecho, algo que ya existe y está esperando a que usted lo descubra e interprete. Es algo que usted crea, y que continúa recreando a lo largo de su vida.

Como esta visión le pertenece, no podrá escapar fácilmente de ella. No obstante, sugerimos que se imponga límites en este ejercicio. Si un tema lo asusta demasiado, ignórelo. Sin embargo, esa inquietud puede ser la clave para un aprendizaje potencial. Dentro de un par de años tal vez usted desee regresar a ese tema, cuando esté preparado.

*No sé lo que quiero.* Peter Block sugiere que cuando la gente afirma no tener una visión personal no debemos creerle.

Debemos responder: "Supongamos que usted tuviera una visión de grandeza. ¿Cuál sería?" Dentro de todos nosotros existe una visión, aunque no la hayamos explicitado ni expresado en palabras. Nuestra renuencia a expresar nuestra visión es un indicio de nuestra desesperación y una renuencia a responsabilizarnos por nuestra vida y nuestra organización. La expresión de una visión es una manifestación de esperanza, y es difícil crear una visión si no tenemos esperanza.

*Sé lo que quiero, pero no puedo obtenerlo en el trabajo.* Algunas personas temen que su visión personal no sea compatible con las actitudes de su organización. Con sólo pensar en ello y manifestar estas esperanzas pueden poner su empleo en peligro. Esta actitud impide invocar una visión o llevar muy lejos este ejercicio.

Se trata de una cuestión relacionada con la realidad actual, y vale la pena poner a prueba esa percepción. En ocasiones, alguien que conocemos hace la prueba, preguntando a otros miembros de la organización qué opinan de esta "peligrosa" visión. Con frecuencia la respuesta es que "no hay problema". Cuando somos directos, las organizaciones suelen aceptar nuestras metas e intereses mucho más de lo que nuestros temores nos inducían a creer.

No obstante, tal vez usted tenga razón y su visión sea inaceptable. Si no puede lograrla en este ámbito de trabajo, tal vez la visión deba incluir el hallazgo de otro entorno laboral que le permita creer y florecer.

### **Paso 3: Describiendo su visión personal**

Ahora responda estas preguntas. Una vez más, utilice el presente, como si sucediera ahora. Si las categorías no concuerdan con sus necesidades, no vacile en adaptarlas. Continúe hasta describir una imagen completa de lo que desea.

Imáginese logrando los resultados que usted anhela. ¿Cómo lucirían? ¿Qué sentiría? ¿Qué palabras usaría para describirlos?

**Autoimagen:** Si usted pudiera ser la persona que desea, ¿cuáles serían sus cualidades?

**Poseiones:** ¿Qué bienes materiales le gustaría poseer?

**Hogar:** ¿Cuál es su entorno ideal para vivir?

**Salud:** ¿Cuáles son sus deseos respecto de la salud, el estado físico, el atletismo y todo lo que se relacione con su cuerpo?

**Relaciones:** ¿Qué tipo de relaciones le gustaría tener con sus amigos, familiares y otros?

**Trabajo:** ¿Cuál es su situación profesional ideal? ¿Qué repercusiones quisiera lograr con sus esfuerzos?

**Intereses personales:** ¿Qué le gustaría crear en la esfera del aprendizaje individual, los viajes, la lectura u otras actividades?

**Comunidad:** ¿Cuál es su visión para la comunidad o sociedad donde vive?

**Otros:** ¿Qué otras cosas desearía crear en cualquier otra esfera de su vida?

Propósitos de vida: Imagine que su vida tiene un propósito singular, y que usted lo alcanza por medio de sus actividades, sus relaciones y su modo de vida. Describa ese propósito, como otro reflejo de sus aspiraciones.

#### **Paso 4: Expandiendo y clarificando su visión**

Si usted es como la mayoría de las personas, las opciones que anote serán una mezcla de elementos egoístas y solidarios. A veces la gente se pregunta si está bien desear diamantes o un coche deportivo de lujo. En parte, el propósito de este ejercicio es suspender el juicio acerca del "mérito" de esos deseos para preguntarse cuál aspecto de esas visiones está más cerca de sus anhelos más profundos. Para averiguarlo, usted expande y clasifica cada dimensión de su visión. En este paso, revise la lista de componentes de la visión que usted ha anotado: incluya elementos de autoimagen, posesiones, hogar, salud, relaciones, trabajo, anhelos personales, comunidad, propósito en la vida y todo lo demás.

Hágase las siguientes preguntas sobre cada elemento antes de pasar al siguiente: Si pudiera tenerlo ahora, ¿lo aceptaría?

Algunos elementos de su visión no pasarán de esta pregunta. Otros aprueban en forma condicional. "Sí, lo quiero, pero sólo si"... Otros aprueban, y se aclaran en el proceso.

A veces la gente es imprecisa acerca de sus deseos, aun ante sí misma. Por ejemplo, usted ha escrito que le gustaría tener un castillo. Pero si alguien le diera un castillo, con sus dificultades de mantenimiento y modernización, su vida podría cambiar para peor. Después de imaginarse responsable de un castillo, ¿aún lo aceptarías? ¿O modificaría su deseo? Por ejemplo: "Deseo vivir en un espacio cómodo, con una sensación de lejanía y seguridad, pero disponiendo de todas las comodidades modernas".

**Supongamos que lo tengo ahora. ¿Qué obtendría con eso?**

Esta pregunta lo catapulta hacia una imagen más rica de su visión, donde podrá ver las implicaciones con mayor claridad. Por ejemplo, tal vez usted escribió que desea un coche deportivo. ¿Por qué lo desea? ¿Qué le permitiría crear? Tal vez usted responda: "Lo quiero porque me daría libertad". ¿Pero para qué quiere esa libertad?

**No se trata de denigrar su visión — no está mal desear un coche deportivo — sino de expandirla.** Si su libertad le resulta tan importante, ¿de qué otro modo podría obtenerla? Y si esa libertad es importante porque implica algo más, ¿cómo comprender con mayor claridad esa motivación más profunda? Tal vez descubra que existen otras clases de libertad, como la que deriva de tener un físico saludable. ¿Y por qué, a su vez, desearía usted un físico saludable? ¿Para hacer el amor durante horas todas las noches? ¿Para jugar mejor al tenis? ¿O sólo porque sí? Todas las razones son válidas, siempre que sean suyas.

Aclarar todos los aspectos de la visión lleva tiempo. Es como pelar las capas de cebolla, sólo que cada capa sigue siendo valiosa. Tal vez usted nunca deseche su deseo de tener un coche deportivo, pero ahora comprenderá por qué le resulta importante. En cada capa, pregúntese una vez más: si pudiera tenerlo, ¿lo aceptaría? Si lo tuviera, ¿qué me daría eso?

Este diálogo muestra cómo alguien manejó esta parte del ejercicio:

Mi objetivo, en este momento, es aumentar más ingresos.

**¿Qué obtendrías con eso?**

Me compraría una casa en el campo.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Por lo pronto, podría estar más cerca de mi hermana, que vive en una zona rural.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Sentirme más cerca de la familia.

**¿Anotaste en tu lista que deseabas estar más cerca de tu familia.?**

No, no lo anoté. Acabo de comprender que eso era lo que estaba implícito en mis demás deseos.

**¿Y qué obtendrías con estar más cerca de tu familia?**

Me brindaría satisfacción y plenitud.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Creo que no hay nada más. Eso es lo que quiero (pausa). Aún quiero tener una relación más estrecha con mi hermana. Y quiero la casa. Y mejores ingresos. Pero la sensación de plenitud parece ser la fuente de todo. Tal vez usted descubra que muchos componentes de su visión conducen siempre a tres o cuatro metas primarias. Cada persona tiene sus propias metas primarias, a veces tan sepultadas que no es infrecuente que la gente rompa a llorar al comprenderlas. Al insistir en la pregunta "¿Qué obtendría con eso?" nos sumergimos en una estructura insistente que nos obliga a tomarnos tiempo para ver lo que en verdad deseamos.

**REFERENCIA**

Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). México, D. F.: Granica.



COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

REFLEXIÓN ACERCA DEL ENUNCIADO

**Si no sabes a dónde vas,  
cualquier camino te conduce allí.**

Se trata de un proverbio atribuido al Corán. ¿Qué puede significar esto para el Colegio Manuel Fulcheri?

REFERENCIA

Morrissey L. G. (1996). Pensamiento Estratégico. México: Prentice Hall.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

### LECTURA SOBRE LA VISIÓN

La visión compartida, explicita Senge (1998), es trascendente para la organización de aprendizaje generativo, esta organización se comprende, prosiguiendo con Senge, et al. (2000), como imprescindible para el cambio profundo institucional. Conviene acentuar, de acuerdo con Senge (1998) que el significado de una organización que aprende continuamente expande su capacidad para crear el futuro para esta organización, no es suficiente con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es imprescindible y necesario”. Pero una organización de aprendizaje conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

La visión, acentúa Meade (2002), pertenece al futuro, es fuente de inspiración, proporciona criterios para la toma de decisiones y no conlleva una limitación de tiempo; no obstante se requiere atender a los límites propios de la institución para que la visión se convierta en una realidad. La visión de futuro se fundamenta en un diagnóstico situacional de la institución (fortalezas y debilidades). La visión del futuro deseable y posible, de

acuerdo con Miklos y Tello (2000) es el conveniente, dentro de lo posible. Asimismo, se prosigue con Meade (2002, p. 4) para indicar que la visión precisa de grupos de interés, que comprenden los relacionados con la institución: padres de familia, alumnos, exalumnos y otras instituciones.

## REFERENCIAS

- Meade, Daniel. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México). Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Miklos y Tello. (2000). Planeación Prospectiva. México: Limusa.
- Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). México, D. F.: Granica.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

### LOS ELEMENTOS DE LA VISIÓN, SEGÚN MEADE Y RUIZ

1. Alcance: El rango y mezcla de actividades en que la institución desea involucrarse.
2. Escala: El tamaño deseable de la institución en el futuro.
3. Competitividad: La base sobre la cual la institución desea diferenciarse de otras similares (tecnología, servicios, modelo educativo, relación con la comunidad).
4. Cultura: La estructura, sistema de gestión y cultura operativa de la institución.
5. Imagen: La imagen externa y las relaciones internas que la generan.
6. Mercado: Líneas de productos y/o servicios y nichos de mercado que la institución desea atender.

### REFERENCIA

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### RESULTADOS FODA: FORTALEZAS

- 1) Dar una sólida formación integral cristiana en la práctica de valores.
- 2) Brindar un buen nivel académico.
- 3) Promover la disciplina.
- 4) Contar con un equipo de docentes comprometidos.
- 5) Trabajar con constancia y puntualidad.
- 6) Atender a los padres de familia.
- 7) Poseer una buena organización.
- 8) Disponer de adecuada infraestructura.
- 9) Presentar una buena imagen en el exterior.
- 10) Disponer de un Ideario Educativo.
- 11) Estar conscientes de generar procesos de calidad a nivel directivo coordinadores.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### RESULTADOS FODA: OPORTUNIDADES

- 1) Prestigio ante el entorno por la formación de los egresados.
- 2) Apoyo económico a los padres.
- 3) Cursos de actualización para los docentes, ofrecidos por la SEP y la Congregación.
- 4) Cultura del esfuerzo en la organización escolar.
- 5) Responder a la competitividad.
- 6) Colaboración de los padres de familia.
- 7) Ambiente de libertad.
- 8) Contar con documentos de la Iglesia y Congregacionales en el área educativa.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### RESULTADOS FODA: DEBILIDADES

- 1) Falta abrir espacios de participación y formación para padres de familia.
- 2) Falta vigilancia y organización a las horas de entrada y salida.
- 3) Falta consideración ante la situación económica de algunos padres.
- 4) Falta congruencia y corresponsabilidad en algunos docentes.
- 5) Falta contar con grupos menos numerosos.
- 6) Falta impartir inglés desde primer grado.
- 7) Falta una educación física más integral.
- 8) Falta disponer de más libros en la biblioteca.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### RESULTADOS FODA: AMENAZAS

- 1) Lenta circulación para acceder a la escuela, con peligro de accidentes.
- 2) Ventas en la calle a la salida de clase.
- 3) Drogas.
- 4) Obstrucción por parte de los padres de familia a la hora de entrada y de salida.
- 5) Deficiente vigilancia.
- 6) Competitividad de otras escuelas.
- 7) Uso indiscriminado de los medios de comunicación e información.
- 8) Desintegración familiar / falta de acompañamiento en los procesos de aprendizaje.
- 9) Pérdida de valores humanos y morales.
- 10) Inseguridad social / Pandillerismo, raptos.



COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### CONVERGENCIAS EN LAS RESPUESTAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Que esté más identificada con la espiritualidad del Sagrado Corazón.
- Que sea la primera en dar una educación integral en la región.
- Que sea la primera en fortalecer la formación en valores de los estudiantes.
- Que esté a la vanguardia en los sistemas de enseñanza y aprendizaje.
- Que disponga de más espacios para la comunicación de los padres de familia con los docentes.
- Que impulse la formación de los padres de familia.
- Que acreciente el nivel académico de los estudiantes.
- Que mejore el desarrollo profesional de los docentes.
- Que haya más libros en la biblioteca.
- Que favorezca más la cercanía personal de los docentes con los estudiantes.
- Que se vendan mejores alimentos en la cooperativa.
- Que mejore la viabilidad alrededor de la escuela.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### RESPUESTAS OTORGADAS POR LOS CONSULTORES

- Si continúa con una buena organización escolar habrá un ambiente sano de trabajo y buena comunicación que favorecerá el buen funcionamiento de los procesos educativos y en cada una de las instancias.
- Se abrirán más espacios para la atención, participación, colaboración y formación de los padres de familia.
- Continuará siendo una institución que se rige por una educación de calidad en el interior y que se refleja en el exterior.
- Se formarán convicciones educando a los alumnos de manera preventiva en cuanto al ambiente que les rodea y tendrá un impacto que transforme la cultura del entorno.
- Los profesores continuarán actualizándose contribuyendo a formar en los alumnos bases sólidas que promuevan su desarrollo integral.

- Se contará con un personal comprometido y responsable de su misión como educadores cristianos.
- Buscar una certificación que garantice la calidad en los procesos y gestiones de toda la institución.
- Diseñar programas que demandan las tendencias: inglés efectivo y uso de la tecnología de la información.
- Elevar la calidad educativa de la institución para ser competitiva: mejorar las instalaciones, según las necesidades.
- Incorporar a los padres de familia al proceso de formación integral.
- Incrementar la presencia ante la sociedad con actividades trascendentes y significativas.
- Hacer un programa de formación docente y un proyecto de plan de vida y carrera para los maestros.
- Proyecto de acceso más ágil y seguro en cuanto a viabilidad.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
 PINO SUÁREZ 74 NTE.  
 ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
 EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
 VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
 7 de marzo de 2003

<b>Necesidades</b>	<b>Respuestas desde el Colegio Manuel Fulcheri</b>
Valores	Testimonio y promoción de los valores
Formación cristiana	Fortalecimiento permanente en esta formación
Desintegración familiar	Formación de padres

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

DESEMPEÑO DEL COLEGIO  
EN LOS TRES ÚLTIMOS CICLOS ESCOLARES

<b>Ciclo escolar</b>	<b>Promedio general del colegio</b>
1999-2000	8.09
2000-2001	8.17
2001-2002	8.27
Promedio de promedios	8.18

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

#### HOJA DE TRABAJO PERSONAL

¿Dónde estamos como Colegio Manuel Fulcheri y dónde queremos estar dentro de cinco años, tomando como referencia el marco de la realidad integrado:

- las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- la información ofrecida por los grupos de interés
- la información ofrecida por los consultores
- la información acerca de las necesidades y respuestas
- desempeño académico del colegio en los tres últimos años escolares?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Tercera jornada**  
7 de marzo de 2003

EJEMPLOS DE VISIONES INSTITUCIONALES

**Visión UNAL 2006**

El estatuto de Visión define de manera precisa el futuro de la Universidad, tal y como ésta es visualizada en el futuro proyectado. Las personas que participaron con sus propuestas para el estatuto de visión coincidieron en señalar que en el año 2006: La Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor universidad pública de México.

Esta visión es resultante de una serie de conjugaciones entre las funciones básicas de la Universidad: docencia, investigación y difusión de la cultura, y la interrelación con la sociedad a la cual debe y beneficia con su actividad.

Para alcanzar la Visión se requieren las siguientes condiciones básicas:

- Una estrecha interrelación con la sociedad de la cual se forma parte.
- Un cuerpo docente de clase mundial.
- Egresados capaces de desempeñarse exitosamente en los ámbitos mundiales.

- Una mística constituida por principios y valores que guiando el pensamiento y las acciones del hombre hagan posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana.

### **Visión del Liceo de Monterrey**

Ser la mejor institución educativa que busca la formación integral de sus miembros con el propósito de transformar la sociedad formación basada en principios cristianos y orientada a la excelencia y al servicio. Para lograr la visión, el Liceo de Monterrey proporciona una educación personalizada con el uso de metodologías educativas de excelencia.

### **REFERENCIA**

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).



**ANEXO F. MATERIAL PARA LA CUARTA JORNADA**

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

**DINÁMICA DE REFLEXIÓN I**

De manera personal reflexiona en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es tu restaurante preferido en Zamora? ¿Villar del Mar? ¿Sí Pues? ¿Carnes Toluca? ¿El Querubín? ¿La Trucha? ¿La Mansión Tarasca? ¿El Bucanero? ¿La Calzada? ¿Jericó? ¿El Fénix? ¿Madero? ¿García León? ¿Taco Grill?, ¿u, otro?
2. ¿Qué te agrada más del que elegiste? ¿la recepción?, ¿el ambiente?, ¿el sazón?, ¿las bebidas? ¿su especialidad? ¿la atención? ¿la música? ¿la higiene?, ¿o, cuáles otros elementos?
3. ¿Cuál es la iglesia preferida para ti de las que existen en Zamora? ¿La Catedral? ¿El Carmen? ¿San José? ¿Los Dolores? ¿El Sagrado Corazón? ¿La Medallita? ¿El

Rosario? ¿La Purísima? ¿El Espíritu Santo? ¿La Divina Providencia? ¿San Antonio? ¿o, cuál otra?

4. ¿Qué te atrae más de ella?, ¿la forma como se hacen las celebraciones?, ¿la claridad de voz de quien las dirige?, ¿los mensajes de las homilias?, ¿el tiempo que duran las celebraciones?, ¿la cercanía de tu hogar?, ¿el hecho de que sea tu parroquia?, ¿su ambientación física?, ¿la limpieza?, ¿la acogida?, ¿la decoración?, ¿las personas que también acuden a las celebraciones?, ¿algún otro factor?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
 PINO SUÁREZ 74 NTE.  
 ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
 EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
 VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
 14 de marzo de 2003

DINÁMICA DE REFLEXIÓN II

1. ¿Cuál consideran que sea el colegio de educación básica del nivel de primaria preferido para las personas de Zamora? ¿Manuel Fulcheri? ¿Juana de Asbaje? ¿Instituto Colón? ¿Auxilio? ¿Independencia? ¿Monarca? ¿Juana de Arco? ¿Vasconcelos? ¿Teresa de Calcuta? ¿América? ¿Cuitláhuac? ¿Méndez Plancarte? ¿Ana María Guillén? ¿Primero de Mayo? ¿Henri Wallon? ¿Pierre Faure? ¿Don Bosco? ¿Vasco de Quiroga?, ¿algún otro?
  
2. ¿Cuáles factores creen que determina la elección?, ¿el liderazgo directivo?, ¿la formación permanente de los docentes?, ¿la participación de los padres de familia? ¿la edad de los profesores?, ¿la antigüedad del colegio?, ¿el costo de las colegiaturas?, ¿la tradición familiar?; o bien, ¿la acogida que se le da a los estudiantes desde que llegan a la escuela?, ¿la relación que existe entre profesores y alumnos, entre profesores y profesores, entre directivos y profesores, entre personal de apoyo y directivos, entre docentes y padres de familia?, en fin las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa?; o bien, ¿por el amor,

el respeto, la responsabilidad, la justicia, la libertad u otros valores que se evidencian?; o bien, ¿por los métodos de enseñanza y de aprendizaje que se utilizan en el colegio?, ¿la forma de dar seguimiento a los procesos de aprendizaje a los alumnos?, ¿la manera de evaluar?, ¿las tareas?, ¿las actividades extraescolares: club de deportes, círculos de lectura, solidaridad en colonias necesitadas, entre otras?, ¿el número de alumnos en cada aula?; o bien, ¿la cercanía del colegio al hogar?, ¿la infraestructura?, ¿las áreas verdes?, ¿el tipo de mobiliario?, ¿el tipo de tecnología que se utiliza?, ¿las clases especiales: educación en la fe, inglés, danza, pintura, computación, teatro, entre otras?; o bien, ¿el nivel académico?, ¿el desempeño de sus egresados?, ¿la imagen externa?, ¿la identidad institucional?, ¿los reglamentos?, ¿las normas?, ¿el uniforme?, ¿o, algún otro factor?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

### DINÁMICA DE REFLEXIÓN III

1. ¿Por qué consideran ustedes que las personas eligen al Colegio Manuel Fulcheri?
2. ¿Por ser una institución educativa católica?
3. ¿Por los métodos de enseñanza y aprendizaje que utiliza?
4. ¿Por formar en los valores?
5. ¿Por su personal?
6. ¿Por el liderazgo?
7. ¿Por su nivel académico?
8. ¿Por su infraestructura?
9. ¿Por sus colegiaturas accesibles?
10. ¿Por su proyección en el entorno?
11. ¿Por el nivel académico de sus egresados?
12. ¿Por su organización?
13. ¿Por su administración?
14. ¿Por sus tradiciones educativas?
15. ¿Cuáles serán los criterios por los que las personas eligen al colegio?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

### IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

Es interesante reflexionar cuáles son las consecuencias de no tener una misión institucional. Pocas instituciones tienen una idea clara de su Misión y esa es una de las principales causas de sus peores errores... No se tiene un concepto de aquello para lo cual la institución es realmente buena ni de aquello para lo que no sirve... (Peter Drucker).

Cuando no hay una misión definida, siempre hay una tendencia al “oportunismo”, a la búsqueda de convenios y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la institución y que pueden llevar a desperdiciar recursos y otras consecuencias perjudiciales, incluso cuando se tenga claramente definida la Visión.

Si la institución quiere distinguirse, por ejemplo, por tener a un grupo de maestros altamente reconocidos y valorados por la comunidad, pero no se establece en qué se concentrará la institución en un tiempo determinado para lograr esto (que es, en esencia, lo que se pretende al diseñar la Misión), se corre el riesgo de ver cualquier oportunidad que se presente como algo que contribuye a la Visión. Sin embargo, aunque la Visión debe ser amplia, inspiracional, los recursos, capacidades y tiempos con que cuenta la institución tienen límites. Deben considerarse esos límites, no para reducir la Visión, sino

precisamente para enfocarse en hacer lo que realmente llevará a hacer esa Visión una realidad, por el camino más directo.

## REFERENCIA

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

### CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN

La misión, de acuerdo con Meade (2002) es el enunciado general del propósito de la organización que la hace diferente de otras organizaciones de su misma naturaleza, la identifica determinando el impacto de sus operaciones en sus espacios de influencia y el valor agregado que otorga. La misión corresponde al hoy, identifica al cliente, alude a procesos críticos y permite valorar el nivel de cumplimiento.

La misión, según Meade (2002) comprende a la visión como el estado deseable que se pretende alcanzable mediante la misión, la cual establece el camino que se precisa recorrer para lograr el estado ideal.

Las características convenientes en una misión, según Leonel Guerra (Citado por Meade y Ruiz, 2000), son:

1. Que sea trascendente, congruente y basada en una norma de excelencia.
2. Que diferencie a la institución de otras similares.
3. Que defina el giro deseado por la institución.
4. Que sea digna, significativa, estimulante y comprometedora.
5. Que sea redactada en forma clara, sencilla y atractiva.



## REFERENCIA

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

### VISIÓN COMPARTIDA 2008

El Colegio Manuel Fulcheri será reconocido como la mejor institución educativa de la ciudad de Zamora, Michoacán, de formación integral y evangelizadora fundamentada en la espiritualidad y devoción al Corazón de Jesús, y en valores que favorezcan el desarrollo de la comunidad educativa de manera excelente, cuyos frutos preparen a los estudiantes para enfrentar y transformar la sociedad.

LAS CONDICIONES PARA ALCANZAR LA VISIÓN SON:

Formación en los valores.

Trabajo colegiado.

Nivel formativo académico 90-100.

Trabajo formativo con los padres de familia.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

HOJA DE TRABAJO PERSONAL

¿Qué propósito debe de tener el Colegio Manuel Fulcheri, para lograr su visión compartida 2008?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Cuarta jornada**  
14 de marzo de 2003

### EJEMPLOS DE MISIONES INSTITUCIONALES

#### **Misión del Liceo de Monterrey**

La misión del Liceo de Monterrey es colaborar con los padres de familia para la formación integral de sus hijos mediante una visión cristiana de la vida.

#### **Misión del Liceo Anglo Francés de Monterrey**

Proporcionar una educación integral orientada hacia la excelencia a través de la mejora continua, para formar personas comprometidas y capaces de responder a las necesidades sociales actuales y futuras.

#### **Misión del Sistema Tecnológico de Monterrey**

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es un sistema universitario que tiene como misión formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas

internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país.

#### REFERENCIA

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

## ANEXO G. MATERIAL PARA LA QUINTA JORNADA

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**  
15 de marzo de 2003

### ACERCA DE LOS VALORES

Los valores, establecen Meade y Ruiz (2002) son la guía de la conducta que se desea, con la finalidad de hacer realidad la misión y la visión institucionales; los valores reflejan actitudes y comportamientos en aras de construir una cultura organizacional. Los valores, son ideas determinantes que se constituyen en criterios para la valoración de correcto e incorrecto. Marcan un camino a seguir en las relaciones internas y externas de la institución.

### REFERENCIA

Meade M., Daniel y Ruiz C., María I. (2002, Enero-Mayo). Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (ED99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**  
15 de marzo de 2003

### MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión del Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, es brindar a su Comunidad Educativa una educación integral y evangelizadora, fundamentada en la espiritualidad del Sagrado Corazón de Jesús y caracterizada por su vivencia en los valores y un alto desempeño académico, para formar de manera excelente personas comprometidas con nuestra sociedad, atendiendo especialmente a los más necesitados.

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**  
15 de marzo de 2003

HOJA DE TRABAJO PERSONAL

¿Cómo queremos actuar para el logro de la misión y visión del Colegio Manuel Fulcheri?



EL COLEGIO MANUEL FULCHERI

Otorga la presente

CONSTANCIA

A

A Juan Enrique Vidales Reyes

POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN EN EL TALLER DE PLANEACIÓN  
NORMATIVA DEL COLEGIO MANUEL FULCHERI: VISIÓN COMPARTIDA,  
MISIÓN Y VALORES 2008.

Zamora de Hidalgo, Michoacán, México. Marzo de 2003.

Lic. Ma. Teresa Ramírez Silva  
Directora

Lic. Leticia Ríos Hernández  
Coordinadora del Taller

## ANEXO H. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**  
15 de marzo de 2003

### EVALUACIÓN DEL TALLER

**Estimado participante: Tu evaluación es fundamental para este taller. Gracias anticipadas por colaborar. Responde anónimamente cruzando lo que tú consideres apropiado:**

### EVALUACIÓN SOBRE LOGÍSTICA

**a) La recepción a cada jornada del taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) La sala de trabajo donde se realizó el taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La ambientación de la sala de trabajo fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) El horario del taller te resultó:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) El material proporcionado (papelógrafos, fotocopias, bolígrafos, entre otros) fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**f) El receso ofrecido lo consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**SUGERENCIAS****EVALUACIÓN SOBRE PROCESOS****a) La organización del taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) El desarrollo del taller resultó:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La coordinación en el taller la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) Las actividades realizadas durante el taller fueron:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) La participación del equipo total fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**SUGERENCIAS:**

## **EVALUACIÓN SOBRE RESULTADOS COMPARTIDOS**

**a) La declaración de la visión compartida de futuro la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) La declaración de la misión institucional, la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La definición de los valores que se establecieron fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) Los lineamientos para la difusión del taller te parecieron:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) Los frutos logrados en este taller de manera general te parecen:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**SUGERENCIAS:**

## **EVALUACIÓN SOBRE RESULTADOS PERSONALES**

**a) Tus conocimientos logrados en este taller los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) Las habilidades desarrolladas como participante en este taller las consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) Tus valores desarrollados de escucha, respeto, colaboración, entre otros los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) En general los aprendizajes adquiridos a través de este taller los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) Tu nivel de satisfacción para recomendar a otras personas que participen en un taller de este tipo es:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**SUGERENCIAS:**

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**  
15 de marzo de 2003

#### EVALUACIÓN DEL TALLER

**Estimado participante: tu evaluación es fundamental para este taller. Gracias anticipadas por colaborar. Responde anónimamente lo que tú consideres apropiado:**

¿Cuáles consideras que han sido tus aprendizajes más significativos en este taller?

¿Cuáles de tus expectativas se cumplieron más?

COLEGIO MANUEL FULCHERI  
PINO SUÁREZ 74 NTE.  
ZAMORA, MICH.

TALLER DE PLANEACIÓN NORMATIVA  
EN EL COLEGIO MANUEL FULCHERI:  
VISIÓN COMPARTIDA 2008, MISIÓN Y VALORES

**Quinta jornada**

15 de marzo de 2003

EVALUACIÓN DEL TALLER

**Estimado participante: tu evaluación es fundamental para este taller. Gracias anticipadas por colaborar. Responde anónimamente lo que tú consideres apropiado:**

<b>FORTALEZAS</b> ¿Cuáles consideras que fueron las fortalezas del taller?	<b>DEBILIDADES</b> ¿Cuáles consideras que fueron las debilidades del taller?	<b>SUGERENCIAS</b> ¿Cuáles serían tus sugerencias al taller a partir de la experiencia de participación?