



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Impacto de estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Mariel Barraza Guerrero**

Asesor tutor:

**Mtra. Carmen Marín Piñeiro**

Asesor titular:

**Dra. María Ileana Ruíz Cantisani**

## **Agradecimientos**

Al Colegio Beth Yaacov y su comunidad educativa, pero muy especialmente a la Mtra.

Lidia Zelt y a la Mtra. Gloria Castañeda por haberme entregado su confianza, apoyo y continuas enseñanzas. Sin duda una experiencia llena de aprendizaje.

A mis alumnas que día a día llenan mis mañanas de retos y alegrías.

## **Dedicatoria**

A Dios por permitirme vivir con plenitud.

A mis padres y hermanos que con su amor me impulsan a seguir creciendo.

A Dani y Andi que son mi fortaleza para iniciar cada día.

A Israel quien es mi pilar, mi brújula y mi hogar.

Ustedes han llenado mi vida de emociones y aventuras, gracias por haber estado a mi

lado e impulsarme a conquistar este gran reto. Los amo.

# Índice

<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Contexto.....	10
1.3 Definición del problema de investigación.....	11
1.4 Pregunta de la investigación.....	13
1.5 Objetivo de la investigación.....	13
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	13
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.6 Justificación de la investigación.....	14
1.7 Beneficios esperados.....	15
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1 ¿Qué es la planeación?.....	16
2.1.1 <i>Planeación educativa</i> .....	17
2.1.2 <i>Planeación Normativa</i> .....	20
2.1.2.1 <i>Visión</i> .....	21
2.1.2.2 <i>Misión</i> .....	22
2.1.2.3 <i>Valores</i> .....	23
2.1.2.4 <i>Escenarios</i> .....	24
2.1.3 <i>Planeación estratégica</i> .....	25
2.1.3.1 <i>Análisis diagnóstico</i> .....	28
2.1.4 <i>Planeación operativa</i> .....	30
2.2 <i>Estrategias</i> .....	31
2.2.1 <i>Estrategias deliberadas</i> .....	34
2.2.2 <i>Estrategias emergentes</i> .....	34
2.2.3 <i>Estrategias deliberadas vs. Estrategias emergentes</i> .....	36
2.2.4 <i>Formulación de estrategias</i> .....	39
2.2.4.1 <i>Premisas para el diseño de estrategias</i> .....	41
2.2.4.2 <i>Análisis FODA</i> .....	42
2.2.4.3 <i>Las estrategias en instituciones educativas</i> .....	45
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>48</b>
3.1 <i>Metodología de casos</i> .....	48
3.2 <i>Enfoque mixto</i> .....	50
3.3 <i>Participantes</i> .....	52
3.4 <i>Instrumentos</i> .....	53
3.4.1 <i>Rol del investigador</i> .....	53
3.4.2 <i>Observación</i> .....	54
3.4.3 <i>Entrevista</i> .....	55
3.5 <i>Recolección de datos</i> .....	56
3.6 <i>Análisis de Datos</i> .....	58
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>62</b>

4.1 Descripción del proceso de planeación institucional.....	62
4.2 Análisis de Datos.....	70
4.2.1 Resultados de la observación.....	70
4.2.2 Observación de actividades cotidianas.....	73
4.2.3 Observación durante juntas de personal.....	74
4.3 Resultados del análisis de documentación.....	76
4.4 Resultado de entrevistas realizadas. ....	78
4.5 Formulación de estrategias emergentes.....	83
<b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>	<b>86</b>
5.1 Descripción de los hallazgos principales respondiendo a la pregunta de investigación.....	86
5.2 Descripción de los hallazgos principales alineados al objetivo específico de la investigación.....	87
5.3 Recomendaciones a la institución educativa.....	89
5.4 Limitantes que afectaron el estudio.....	92
<b>Referencias.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>99</b>
Anexo 1 Carta de autorización.....	99
Anexo 2 Guía de Entrevista .....	100
Anexo 3 Guía de observación.....	101
Anexo 4 PETE.....	102
Anexo 5 Planeación semanal.....	108
Anexo 6 Observación de vida cotidiana y juntas de personal.....	110
Anexo 7 Codificación de la entrevista.....	112
Anexo 8 Gráficas de resultados de entrevista.....	122
Anexo 9 Curriculum Vitae .....	126

## Índice de figuras, tablas e ilustraciones

<i>Figura 2.1</i> Sistema de planeación.....	19
<i>Figura 2.2</i> Estrategias deliberadas y emergentes.....	35
<i>Figura 2.3</i> Clasificación de estrategias.....	37
<i>Figura 2.4</i> Identificación de la debilidad / fortaleza principal.....	45
<i>Figura 3.1</i> Organización de información obtenida en la observación.....	59
<i>Figura 4.1</i> Organigrama de la institución educativa estudiada.....	63
<i>Figura 4.2</i> Una institución sin un fin común.....	64
<i>Figura 4.3</i> Estado actual de la planeación en la escuela estudiada.....	70
<i>Tabla 2.1</i> Confrontación del análisis FODA-.....	43
<i>Tabla 2.2</i> Evento de revisión de factores (EFR)-.....	44
<i>Tabla 3.1</i> Observación de actividades cotidianas-.....	59
<i>Tabla 3.2</i> Observación durante Juntas de Consejo.....	60
<i>Ilustración 4.1</i> Organización de bancas en el aula.....	72
<i>Ilustración 4.2</i> Alumnas presentando proyecto en equipo.....	72

A continuación se presenta el estudio realizado a una escuela de educación básica del Valle de México. Es un trabajo basado en el estudio de casos con un enfoque mixto. El tema abordado fue el impacto de las estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria. Los hallazgos más sobresalientes fueron: la apremiante obligación de desarrollar en toda institución educativa una planeación normativa y estratégica, aun cuando no parezca una actividad imperiosa; no facultar a las estrategias emergentes como la única estrategia institucional; finalmente, incluso cuando una persona posea características de líder, no debe asumirse que no requiera de capacitación para desenvolverse adecuadamente en sus labores. El estudio pretende apoyar a la educación nacional presentando un panorama real y actual sobre las posibles consecuencias en una institución regida, en su mayoría, por estrategias emergentes.

# Capítulo 1. Planteamiento del problema

## 1.1 Antecedentes

Hoy la globalización y su complejidad han rebasado el ritmo de vida de las instituciones educativas, toda vez que intervienen innumerables factores, no siempre considerados, los cuales deben formar un engranaje sincrónico para el adecuado funcionamiento pedagógico institucional.

Dichos engranajes en su mayoría se refieren al factor humano; esto es, las personas que desarrollan materiales didácticos, planeaciones, cuestiones administrativas, los directivos, docentes y alumnos, así como los padres de familia en términos generales. Por ello es imperante que exista una planeación institucional formativa estratégica, que guíe las labores educativas en su integridad.

Ruiz (2000) ha enfocado sus investigaciones en la planeación institucional educativa, a lo que ella se refiere como sistema de planeación estratégica de calidad; en estos trabajos, la Dra. Ruiz ha desarrollado un sistema integral de planeación, mencionando sus etapas (normativa, estratégica y operativa), sus elementos (misión, visión, valores, escenarios, estrategias, planes, programas y metas), requisitos (liderazgo, modelos de calidad y recursos) y sistemas de control (evaluación institucional y sistemas de acreditación).

Sin embargo, la propia naturaleza de las instituciones educativas impide desarrollar una planeación que contenga y prevenga todas las posibles situaciones. Para reducir el impacto que pudieran tener dichos eventos impredecibles, se abordan



estrategias que apoyan el desarrollo y la continuidad de la escuela; estrategias deliberadamente elegidas y otras tomadas de manera emergente. Mintzberg (1993 y 1997) y algunos otros autores Quinn y Voyer (1997) han dirigido sus investigaciones a las estrategias, tanto deliberadas como emergentes: su desarrollo, su clasificación y su adecuado uso.

Por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México ha redactado documentos en los que pretende dar una guía para la planeación educativa, en ellos afirma que para obtener un incremento en la calidad de los servicios educativos, es necesario que la institución identifique el conocimiento sistemático de lo realizado, con el fin de evaluar dichas acciones y poder concretar una planeación de las actividades institucionales de acuerdo con un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros (SEP, 2009).

La planeación de la educación en México surge con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, en donde su Artículo 3ro, disponía que todo individuo tiene derecho a recibir educación, a desarrollar armónicamente sus facultades de ser humano, amor a la Patria, respeto a los derechos humanos y conciencia de la solidaridad internacional, de la independencia y de la justicia. El artículo, el cual estaba enfocado en su totalidad a la educación del pueblo, afirmaba también que la educación impartida por el Estado debía ser laica y gratuita.

Después, en 1921 se crea la SEP, con la que el Estado absorbe el quehacer educativo de la nación. En el Diario Oficial de la Federación (Secretaría de Gobernación, 1921), se decretó por ordenamiento del Presidente Constitucional de México, Álvaro Obregón, el establecimiento de una Secretaría de Estado denominada

Secretaría de Educación Pública, en el que se le asigna la dirección de diversas instituciones educativas, incluidas la Universidad Nacional de México, la Escuela Nacional Preparatoria y todas las escuelas oficiales (primarias, secundarias y jardines de niños) del Distrito Federal y Territorios sostenidos por la Federación.

A partir de ese momento, según los datos arrojados por SEP (2009), se inicia la creación de nuevas instancias enfocadas a la planeación y la educación, como fueron:

- El Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), el Instituto de Capacitación del Magisterio y diversas escuelas normales al rededor del país, con el propósito de construir espacios y ampliar en número de centros educativos para brindar más educación.
- El Consejo Nacional Técnico de la Educación, que en 1958 desarrolló el Plan Nacional para la Expansión y el Mejoramiento de la Enseñanza Primaria, también conocido como Plan de Once Años. Martínez (2001), afirma que este documento fue el primer instrumento de planificación oficial del sistema educativo mexicano, con el cual se hacía frente a las primeras manifestaciones de explosión demográfica en el ámbito educativo, y que dentro de sus lineamientos se aumento la capacidad de atención del sistema educativo abriendo un doble turno en las escuelas y, se destacó el programa de libros de texto gratuitos para todos los grados de la enseñanza primaria.
- En el año de 1956, se celebró la Conferencia de Ministros de Educación de América Latina, en la que se recomendó la aplicación de métodos de planificación educativa (Bentancur, 2010) es entonces, cuando se adquirió

conciencia en el país acerca de su importancia.

- En 1965 se crea la Comisión Nacional para el Planeamiento Integral de la Educación, que tenía como objetivo realizar investigaciones que logran una transformación del sector educativo y lo estandarizaran en un sistema integral nacional (Pérez, 1994), además dentro de sus funciones tenía la formulación del Plan Integral de la Educación.
- En el período de 1970-1980 se crea la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa de la SEP con el objetivo de solucionar los primeros problemas de la demanda de educación en todos los niveles, esta subsecretaría es después transformada en la Secretaría de Planeación Educativa. Dentro de este periodo, en el año de 1973 es redactada la Ley Federal de Educación (Pérez, 1994).
- En 1977, el Gobierno Federal y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, fundada en 1950), elaboran el Plan Nacional de Educación, con el que se busca unificar la labor de manera integral del sistema educativo nacional.
- En 1978 se instaló el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), orientado a la creación de instancias de planeación nacional en todos los niveles educativos.
- En 1979 surgió la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), precedida por la SEP y ANUIES, cuya función fue estudiar la problemática global que caracteriza a la educación superior e

instalar Consejos Regionales de Planeación para el mismo nivel educativo (Pérez, 1994). A fines de este periodo se intensifican los trabajos de coordinación entre las instituciones educativas, dando como resultado el concepto de la Planeación Institucional.

- En la década de 1990 se crea el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 del que se desprende el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE), que tuvo como propósitos fundamentales la equidad, calidad y pertinencia de la educación. Este programa intentó ampliar crecientemente la cobertura de los servicios educativos, fortalecer y perfeccionar los planes de estudio y; la formación, actualización y revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo (Legislación Federal, 1996).
- En el sexenio 2001-2006, el Gobierno Federal declaró que el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional, lograr que en México, la educación sea valorada como un bien público y que la sociedad se comprometa a su funcionamiento y progreso (Presidencia de la República, 2001). Preciso que la elevada prioridad que tiene la educación en el país habría de verse reflejada en la asignación de mayores recursos para ella.
- Del Plan Nacional de Desarrollo se desprendió el Programa Nacional de Educación (ProNaE) 2001-2006, en él se presentaron las políticas que definen el modelo de educación que el país necesita, un modelo educativo visualizado como soporte para responder a los retos sociales desde el año

2001 hasta el 2025. En SEP (2001) las políticas del programa resumen la visión de un sistema educativo nacional equitativo, de buena calidad y de vanguardia: En 2025, el Sistema Educativo Nacional, organizado en función de los valores de equidad y calidad, deberá ofrecer a toda la población del país una educación pertinente, incluyente e integralmente formativa, que constituya el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de México. Por sus concepciones pedagógicas y una creativa utilización de la tecnología, la educación mexicana deberá ser efectiva, innovadora y realizadora; sus resultados serán reconocidos nacional e internacionalmente por su buena calidad, fruto del profesionalismo de los educadores, de recursos proporcionados a su responsabilidades, del uso de la información para alimentar la planeación y la toma de decisiones, y de mecanismos rigurosos y confiables de evaluación. El sistema educativo deberá ser también, una organización que aprenda de su entorno y se adapte rápidamente a sus cambios; con una estructura flexible y diversificada, que corresponda a un auténtico federalismo. Incluirá la enseñanza formal y la educación para la vida y el trabajo; articulará los tipos, niveles y modalidades, y las escuelas e instituciones del sistema entre sí y hacia el exterior; contará con órganos de consulta efectivos, con un marco jurídico funcional, y con la participación y el apoyo de toda la sociedad. (p.71)

- Finalmente, la actual Administración tiene como premisa básica el desarrollo humano sustentable. En educación, específicamente la planeación esta fundamentada en los valores de equidad e igualdad, se espera que los educandos

tengan las mismas oportunidades y capacidades para el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, además de favorecer la convivencia democrática e intercultural con responsabilidad social.

En México el elemento clave para que la planeación funcione adecuadamente es el conjunto de políticas, leyes, reglamentos, normas y lineamientos que establecen el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué de las dependencias y entidades de la Administración Pública, entre las que destacan:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que es el documento de máxima jerarquía jurídica en el país. En lo que respecta a la planeación, el artículo 25 de la Constitución menciona de manera explícita que el Estado deberá planear, conducir, coordinar y orientar las actividades económicas de la nación, así como regular y fomentar las demás dinámicas que demande el interés general del país.

Asimismo, en el artículo 26 de la Carta Magna se afirma que es el Estado el encargado de organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, con el que se recogerán las aspiraciones y demandas de todos los sectores sociales para incorporarlas a los planes y programas de desarrollo. En éste mismo artículo se faculta al Ejecutivo para establecer los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, formular, instrumentar, controlar y evaluar los planes y programas de desarrollo y; determinar los órganos responsables del proceso de planeación.

SEP (2009), afirma que la Ley de Planeación en sus artículos 1, 2 y 3, establece los principios, bases y lineamientos para el Sistema Nacional de Planeación

Democrática. La Ley de Planeación define la planeación nacional de desarrollo como la ordenación racional y sistemática de acciones que tienen como propósito la transformación de la realidad del país bajo los propios lineamientos que la Constitución y otras leyes marcan (ya mencionadas con antelación). Menciona que para lograr un proceso adecuado de planeación deben delinearse los objetivos, metas, estrategias, prioridades, recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, así como la coordinación de acciones y evaluación de resultados.

En la Ley General de Educación (Camara de Diputados, 1993), en sus artículos séptimo y cuadragésimo octavo, se establece como atribución exclusiva de la autoridad educativa federal (SEP) la determinación para toda la República de planes y programas de estudio, considerando la opinión de las autoridades educativas locales y de los demás sectores sociales involucrados en la educación; de la misma manera, la SEP tiene como obligación la revisión y evaluación sistemática y continua de dichos planes y programas.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 que como se mencionó anteriormente, esta enfocado en el desarrollo sustentable del ser humano basado en que la población mexicana debe vivir la libertad, la pluralidad, la legalidad, la honestidad, la tolerancia y el ejercicio ético del poder. Con el desarrollo humano sustentable se espera avanzar de manera integral hacia el bienestar de las personas, familias y comunidades, atendiendo sus necesidades de educación, alimentación, salud, vivienda y protección de sus derechos humanos.

Tiene como finalidad el establecimiento de objetivos, estrategias y prioridades que suponen ser la guía del trabajo de la actual Administración (2007-2012). Para su elaboración se tomó en cuenta la opinión de diferentes grupos sociales como la

participación pública, legisladores, partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, pueblos y comunidades indígenas, además de gobiernos estatales y municipales.

El Plan de Desarrollo Nacional 2007-2012 fue contraído en concordancia con la Visión México 2030, la cual proyecta que los mexicanos perciban a México como un país de leyes, donde sus propias familias y su patrimonio se encuentren seguros y puedan ejercer sin restricciones la libertad y el derecho; en donde la economía sea competitiva y crezca de manera dinámica y sostenida, teniendo como resultado la creación de empleos suficientes bien remunerados; un país donde exista igualdad de oportunidades para todos, en donde se puedan ejercer los derechos sociales y la pobreza se haya radicado; proyecta también que los mexicanos perciban a su nación como un país con un desarrollo sustentable, con una cultura de respeto y conservación del medio ambiente; plenamente democrática en donde sus gobernadores rinden cuentas a los ciudadanos, donde los políticos trabajan responsablemente construyendo acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país; una nación con relaciones equitativas y maduras frente a América del Norte, y de liderazgo ante América Latina (Presidencia de la República, 2007).

Del Plan de Desarrollo Nacional 2007-2012 se desprende el Programa Sectorial de Educación (SEP, 2007) en el que se presenta, entre muchos otros aspectos, el estado actual de México en cuanto a educación. Se menciona que la tercera parte de la población mexicana no ha tenido acceso o no ha terminado la educación básica, de la misma manera se afirma que en las evaluaciones tanto nacionales como internacionales se refleja la tarea incompleta de educar personas capaces de resolver de manera creativa y efectiva problemas cotidianos.



Así pues, se menciona que en la escuela los mexicanos deben encontrar las condiciones adecuadas para el desarrollo integral personal, desde sus capacidades intelectuales, hasta la libertad y responsabilidad de su sexualidad. Los objetivos del Programa Sectorial de Educación son: Elevar la calidad de la educación, ampliar las oportunidades educativas, impulsar la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, ofrecer una educación integral, ofrecer servicios educativos de calidad y fomentar una gestión escolar e institucional proactiva.

## 1.2 Contexto

El proyecto de investigación se desarrollará en un Colegio ubicado en la Ciudad de México. Dicha institución cuenta con educación básica, media y media superior (SEMINAR), no obstante, éste estudio estará dirigido y enfocado únicamente a la sección primaria.

Es una escuela que atiende solo a estudiantes de género femenino, integrantes de familias judías ortodoxas. La comunidad judeo-mexicana, comenzó a formarse a principios del siglo XX, en México existen varias Comunidades representadas por judíos que provienen de distintos países, pero en el caso del colegio estudiado, la Comunidad esta formada por judíos Alepos, que provienen de ciudades muy antiguas de occidente, las cuales no evolucionaron con la rapidez de las culturas europeas, lo que la convierte en la comunidad más arraigada a su forma de vida religiosa y tradicionalista.

El apego a la religión y al estudio continuo de los principios del judaísmo hace que esta comunidad viva dentro de ese contexto durante toda su vida, desde la infancia hasta la muerte. Existen grandes diferencias de género dentro de la Comunidad a la que

pertenece el colegio. El niño, al cumplir 13 años de edad es considerado Bíblicamente apto para ingresar y formar parte de la sociedad adulta, cumpliendo con todas las leyes y acciones prescritas por la religión. Por su parte, la mujer al cumplir 12 años de edad tiene todas las obligaciones de una mujer adulta. El colegio estudiado fue fundado con la finalidad de engrandecer la Torá en México, admitiendo de esta manera, que la base para un hogar judío depende de la educación de las mujeres de Israel. En esta escuela se interpreta la Torá como el libro sagrado del judaísmo que no es otra cosa mas que la expresión escrita de la voluntad de Dios, guía para el comportamiento del hombre y la mujer, padres, madres, hijos e hijas.

Las alumnas del colegio deben ser mujeres recatadas desde muy corta edad, incluyendo su forma de vestir y de actuar frente a la propia Comunidad y a la sociedad mexicana en general. Al contraer matrimonio, su familia (pareja e hijos) deben ser la prioridad de la mujer judía. Debido a estas grandes exigencias la institución educativa esta dividida literalmente en 2 vertientes:

1. La educación del lenguaje hebreo y conocimientos propios de la religión, y
2. La educación de español, la cual esta basada en el sistema educativo de la SEP.

Cada una de las secciones cuenta con su propia dirección pedagógica, sus maestras, instrumentos y áreas administrativas; esta tesis se enfocará específica y exclusivamente al área de español.

### 1.3 Definición del problema de investigación

La escuela elegida para el estudio de la presente investigación esta inmersa en una sociedad cambiante y lejana a su propia realidad, y pareciera que ha dejado de lado el desarrollo de una planeación institucional la cual, lleve al área de español al éxito académico de las alumnas. Específicamente la institución educativa carece de una formal planeación estratégica. Por tanto se presenta la necesidad de definir e implementar estrategias que logren en la institución un buen funcionamiento operativo, tanto administrativo, magisterial como curricular. No únicamente de manera interna, sino también externa en el que participen los padres de familia, para lograr un trabajo colaborativo entre la institución y la familia.

Las estrategias, como se definirán mas profundamente dentro del marco teórico (Capítulo 2) son patrones que guían el funcionamiento institucional, con los que se pretende cumplir en general, con la misión y la visión de la institución. A continuación se describen dichos elementos provenientes del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) 2011-2012 del colegio (Castañeda, 2011):

Misión. Proyectar de manera intercultural y armónica el desarrollo integral de nuestras alumnas, favoreciendo las capacidades, conocimientos, actitudes y aptitudes, para lograr su integración en la sociedad actoral.

Visión. Motivar un cambio de mentalidad y comportamiento en las alumnas, que propicie la comprensión de los avances de la ciencia y tecnología; ya que ésta se encuentra en auge total. Fomentar la responsabilidad, entre todos los actores que intervienen en la labor educativa, así como dinamizar las técnicas de enseñanza para impulsar en el alumnado el deseo de investigar y reflexionar para enriquecer así la experiencia educativa, apoyados también en la ética a través de los valores de justicia,

perseverancia, respeto, igualdad y honestidad.

La planeación surge en base a un conjunto de estrategias normalmente deliberadas, es decir, propuestas de manera intencional. Sin embargo existen también las estrategias emergentes que son aquellas llevadas a cabo sin un plan previo, sin estar debidamente redactadas dentro de la planeación, pero que terminan siendo parte de ésta.

Se considera entonces que la institución educativa responde a un entorno complejo, pero lo suficientemente estable para aprender de su desempeño, y esto favorece que emerjan estrategias que respondan a su visión y entorno. Por lo que la investigación tiene como finalidad conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de socialización, y la forma en que se utiliza el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos.

#### 1.4 Pregunta de la investigación

¿Cómo impactan las estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria?

#### 1.5 Objetivo de la investigación

##### *1.5.1 Objetivo general*

El objetivo general de esta investigación es conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de socialización, y la forma en que se utiliza el aprendizaje generado por la

institución en relación a dichos procesos.

#### 1.5.2 *Objetivos específicos*

El objetivo particular es conocer el impacto que tiene la formulación de estrategias emergentes en la institución educativa, a nivel de educación básica, que ha postergado la creación o actualización de sus planeaciones normativas y estratégicas.

#### 1.6 Justificación de la investigación.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar datos significativos al proyecto de investigación “Planeación estratégica de instituciones educativas”. También se espera conocer el estado actual de un colegio en particular frente a los procesos de planeación normativa y planeación estratégica así como conocer el impacto que tiene la formulación de estrategias emergentes, en dicho colegio, con el fin específico de aportar recomendaciones de alto valor para la propia institución y sus administradores.

Esto debido a que, como comenta Martín (2001), es necesario definir claramente la razón de existir de la institución, sus señas de identidad, sus valores; de forma que permita establecer unas pautas de actuación comunes. Esto llevará a la institución educativa a tener una guía y realizar una buena toma de decisiones en cuanto a las estrategias emergentes.

Ruiz (2000) comenta que la planeación esta dividida en 3 grandes momentos, al primero de ellos lo nombra planeación normativa, después se genera la planeación estratégica y es entonces, como la planeación operativa es la “última” etapa de un

proceso cíclico y continuo.

Es importante para la institución educativa que se investigará en este proyecto, visualizar de forma real el estado en que se encuentra frente a los diferentes momentos de la planeación institucional, y también tener una guía de herramientas necesarias para trabajar sobre las posibles áreas de oportunidad.

### 1.7 Beneficios esperados

Con esta investigación se pretende obtener:

- Datos significativos que contribuyan a la investigación de la Dra. Ruiz sobre el impacto de las estrategias emergentes frente a la planeación estratégica y normativa de las instituciones educativas.
- Información relevante para el desarrollo de una mejor planeación institucional en el área de español para el colegio estudiado, dejando ver de qué manera las estrategias emergentes han postergado la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica.
- Promover la creación de una planeación institucional, tanto normativa como estratégica, que contribuyan a mejorar el nivel académico de cada una de las alumnas, promoviendo un aumento significativo de conocimientos comprobables en evaluaciones internas y externas, principalmente en la prueba de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, ENLACE.
- Sincronía en la dirección general, dirección técnica y dirección pedagógica del área de español, facilitando el trabajo colaborativo.

- Contribuir con la Comunidad judía en la formación integral de sus niñas y jóvenes.

## Capítulo 2. Marco teórico

Entre más se revisa la literatura referente y ligada a la planeación institucional, se vuelve mucho más grande y complejo dicho proceso. Existen tantos aspectos que deben intervenir en la planeación para que ésta, de alguna manera pueda predecir el éxito o logro de los objetivos propuestos a alcanzar.

A continuación se definen los elementos clave para el presente trabajo de investigación. Conceptos de planeación, planeación educativa, planeación normativa, planeación estratégica, planeación operativa, estrategias (incluyendo sus clases, enfoques y elementos básicos), y estrategias emergentes.

### 2.1 ¿Qué es la planeación?

Debido a que el proyecto encuentra sus orígenes en la planeación, es imperativo delinear dicho concepto. Existe infinidad de definiciones para la planeación y a continuación se presentan algunas de ellas.

- La planeación según Miklos & Tello (2007) basándose en las ideas de Hummel, es la toma anticipada de decisiones; dicen que planear es definir opciones frente al futuro pero no solo eso, sino también proveer los medios necesario para alcanzar dicho futuro.
- En Manes (2004) se define la planificación como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de escasos recursos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de



un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

- Valenzuela (2004) por su parte, describe a la planeación como una previsión de todas aquellas actividades y recursos que permiten el logro de ciertos objetivos deseados. La describe también como el puente que conecta el presente con el futuro deseado, y por ende debe contestar las preguntas ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? Dichas preguntas abarcan los propósitos del proyecto, la justificación o necesidades que se pretenden satisfacer, señala también las limitaciones y alcances de la planeación, las personas involucradas en el proceso, cómo se pretende llevar a cabo la planeación, la calendarización, los sitios físicos en los que se llevará a cabo y los recursos o materiales con los que se disponen para lograr los objetivos.

Entonces, se concluye que la planeación es un proceso complejo que tiene como finalidad el logro de objetivos y la satisfacción de necesidades específicas, soportado en una guía fundamentada en un diagnóstico previo, en el que son analizados los elementos claves de la organización al igual que sus posibilidades para alcanzar las metas descritas.

### *2.1.1 Planeación educativa*

En SEP-ANUIES (1989, citado en SEP 2009) se afirma que la planeación educativa es el conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la

educación, y que el fin de dicho procesos es lograr la realización del trabajo cotidiano de forma ordenada y consistente, evitando la continua resolución de contingencias, es decir, anticipar tanto logros como dificultades.

La planificación educativa (o planeación educativa) es racionalizar la acción humana dentro de unas pautas temporales en función de los logros definidos que se consideran valiosos (Aula Santillana, 1995) y constituye una de las actividades básicas de la administración, según Ramírez (2004), es la primera fase del proceso administrativo y la conducción de la institución educativa por medio de un plan estratégico, partiendo de su política general.

No obstante la planeación educativa se vincula con otras perspectivas, como la planeación en sí de los espacios escolares o la planeación del sistema educativo de una comunidad, es decir, mas allá de una planeación educativa institucional.

La planeación educativa ante el Estado o gobierno, es un conjunto de políticas con las que se espera encausar la actividad del proceso enseñanza-aprendizaje. Con normalidad, cada nueva administración define sus políticas y proyectos, sin tomar en cuenta lo anteriormente aplicado (Rueda, 2011).

La planeación es considerada pieza clave en la orientación de las instituciones educativas, más aún cuando son estos organismos, los que soportan las exigencias derivadas de los cambios sociales además de los niveles bajos de egreso, la deserción, la desigualdad de oportunidades, la falta de pertinencia de los aprendizajes y la cada vez mas grande brecha entre los grupos sociales y la innovación tecnológica (Rueda, 2011).

Finalmente, la planeación educativa esta fuertemente vinculada con el que hacer diario del docente frente al grupo, es decir, la planeación anual, mensual y/o semanal del

currículum.

Enfocándose en el tema de interés para este estudio en cuanto a la planeación educativa, Ruiz (2000) en su libro de Sistemas de planeación para instituciones educativas, define un sistema conocido como planeación estratégica de calidad, dicho sistema esta conformado por la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa. En la figura 2.1 se muestra un sistema de planeación ilustrado por Meade (1999, citado por Ruiz, 2000).

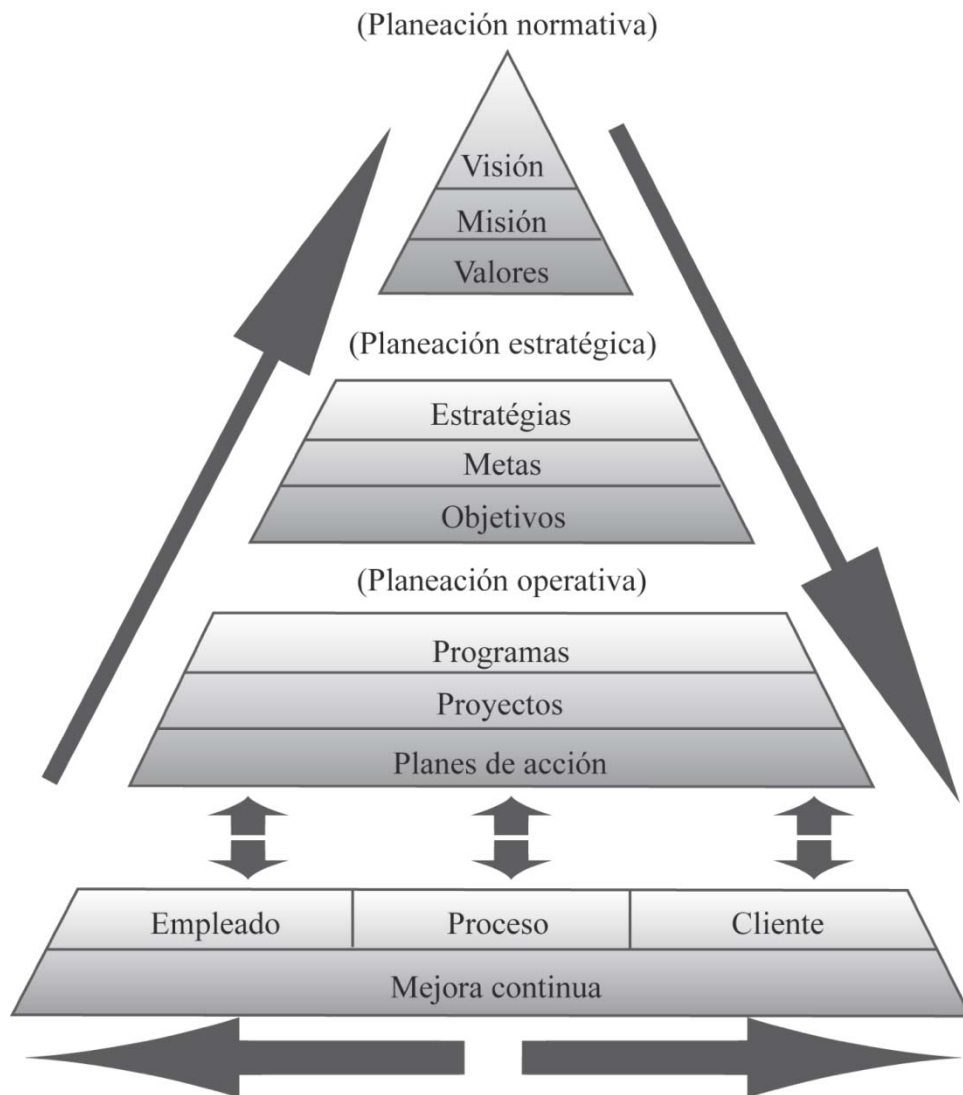


Figura 2.1 Sistema de planeación

### *2.1.2 Planeación Normativa*

Según la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO, por sus siglas en inglés), la educación tiene como misión el permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal (Delors, 1997).

Así pues, toda institución educativa esta creada, o al menos debería ser siempre así, con un propósito específico. Dicho propósito es el que le da dirección al proyecto educativo, a sus programas de estudio, a sus técnicas de enseñanza, a la selección de personal según sus características de personalidad, a la clase de inmueble, el mobiliario, material didáctico, etc. Ese propósito es también la idea principal para la creación de la misión institucional, la visión y la definición de los valores que se pretende, la institución adopte. A ese conjunto de conceptos que otorgarán identidad a la escuela o lograrán que se distinga como tal de las demás de su misma especie (Flores & Torres, 2010), se les conoce como planeación normativa.

La planeación normativa son los cimientos organizacionales de una institución educativa, de esta manera la visión, la misión y los valores son el inicio de un sistema de planeación (Ruiz, 2000). Roffe (2009) habla sobre la planeación normativa y dice que la especificación de un grupo de objetivos claros debe ser el núcleo de la planeación, y que dichos objetivos deben redactarse como estatutos de misión y visión institucionales los cuales, representarán la base para la toma de decisiones sobre programas, infraestructura física, proyectos e inversión del presupuesto.

### 2.1.2.1 Visión.

Boyett y Boyett (2003) afirman que los líderes actuales deben centrarse más en el desarrollo de una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales, y no es que no sean importantes dichas estrategias, sino que sin una visión quedan aisladas. Karl Albrecht, citado por Boyett y Boyett (2003) afirma que la visión no solo guía la existencia de la organización, sino que también brinda a la gente la sensación de que las cosas se encuentran en orden y que el trabajo duro les llevará al éxito.

Ruiz (2000) por su parte, menciona que la visión institucional es el estado ideal y deseable del futuro de la institución, y para poder redactar una adecuada visión es importante contestar las preguntas qué, por qué y cómo, pero siempre bajo un pensamiento futurista y prospectivo, ya que la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad (Merello citado por Miklos & Tello, 2007). La visión como dice Ruiz (2000) no debe hacerse sin bases enfocadas a la realidad, debe estar basada en un diagnóstico de la situación real de la institución, considerando los posibles escenarios y los grupos de intereses que tendrán o tienen relación con la institución, además se deben tomar en cuenta los valores institucionales que serán la guía de conducta.

Por su parte, en SEP (2009) se dice que la visión es la concepción de la organización como producto de la anticipación que le permite ver más allá de lo inmediato. Dice que la visión representa el escenario que la institución quisiera alcanzar en un determinado tiempo, enuncia las expectativas a mediano y largo plazo y es el fundamento de la misión y de los objetivos estratégicos. Menciona también que la visión debe ser producida sobre la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo.

### 2.1.2.2 Misión.

La misión es contraída por las razones y motivos por los que se crea la institución los cuales, garantizan su continuidad (Martín, 2001). Ruiz (2000), asegura que la misión debe definir el rumbo a seguir de la institución, provocando unión dentro de la institución educativa y evitando que los distintos grupos de intereses y unidades organizacionales busquen sus propios fines. La misión es entonces aquella que contesta a las preguntas qué, por qué y cómo se va hacer ahora, en tiempo presente. Gracias a la misión es más fácil identificar al cliente (alumno y padre de familia), desarrollar procesos críticos y definir el nivel de cumplimiento de la institución en su día a día (Ruiz, 2000).

SEP (2009, p. 35):

La misión se define como la razón de ser de la institución, la cual determina su existencia. Marca de manera clara y sintética su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada, asimismo, fija el rumbo a seguir... da a conocer a la comunidad su propósito fundamental, establece el qué se hace y para qué se hace; se enfoca en su función y en la atención de sus usuarios; incluye sus valores, su filosofía y sus cualidades especiales. La misión debe guiar a todos hacia una acción concentrada, encaminada a un propósito común.

Manes (2004) por su parte dice que la misión de una institución educativa se verá reflejada en los principios fundamentales, en el ideario, en el lema, en el himno y en

todos aquellos elementos que se desarrollen con el fin de darle identidad propia a la institución, es decir que la misión de una escuela, debe estar presente en cada uno de sus elementos o componentes, tangibles como intangibles.

### 2.1.2.3 Valores.

Ahora bien, sobre los valores, Delors (1997) habla de su importancia dentro la comunidad (o institución educativa en el caso del tema de interés de este trabajo), dice que los valores compartidos construyen la voluntad de vivir juntos y que con el tiempo originan el sentimiento de pertenencia y de solidaridad. Ruiz (2000) afirma que los valores son la guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y visión institucional, y dicha guía refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la institución educativa.

Tanto la misión, la visión y los valores institucionales deben ser reflejadas en todos los planes institucionales, Ainscow, Hopkins, Soutworth, & Weste (2001, p. 42) expresaron que de esta manera:

Los planes para mejorar la eficacia de la escuela deben estar estrechamente ligados a la visión. Las convicciones y los valores que la escuela promueve y persigue deben ser congruentes con las iniciativas e innovaciones que se adoptan y ponen en práctica. La misión principal de la escuela debería estar explícitamente relacionada con los planes de mejora. De este modo la escuela podrá actuar de modo compatible con sus valores, y cualquier cambio que se lleve a cabo mejorará la práctica docente y al mismo tiempo fortalecerá las

convicciones educativas.

Los valores deben ser el marco guía de las actitudes, los cuales favorecen la plena realización. Los valores están en la conducta, en el desarrollo, en el comportamiento, y no en las ideas que se expresen sobre cómo debe comportarse la institución (Manes, 2004). Es decir que más allá de que los valores institucionales se conviertan en un simple documento redactado por requisito en el que se enlistan actitudes positivas, los valores deberán estar eficazmente vivos en la institución día a día, siendo aceptados y reflejados por toda aquella persona que forma parte de la organización.

#### 2.1.2.4 Escenarios.

Ruiz (2000) aclara que al final de la planeación normativa se deben definir posibles escenarios; es importante explorar el futuro de las instituciones que pudiera ser afectado por el ambiente interno y externo. Michael Porter (citado por Miklos y Tello, 1999, en Ruiz, 2000) define los escenarios como una visión interna y consistente de aquello en lo que el futuro se puede convertir, no como predicción, sino como un posible futuro a ocurrir.

Según Van Notten(2005) citado en (OCDE, 2006) define a los escenarios como descripciones consistentes y coherentes de futuros hipotéticos alternativos que reflejan diferentes expectativas sobre desarrollos pasados, presentes y futuro, que pueden servir como base de acción.

En el campo educativo es apropiado desarrollar escenarios exploratorios, los



cuales tienen como objetivos entender cuán diferente puede llegar a ser el futuro y localizar qué puede impulsar los cambios. Los escenarios exploratorios deben ser verosímiles, es decir lógicos, consistentes y creíbles; aplicables, para resaltar desafíos claves y dinámicas del futuro; divergentes, es decir, diferir entre sí en formas significativas estratégicamente; y retadores, en los que se cuestionen las creencias y suposiciones fundamentales, (OCDE, 2006).

La creación de los escenarios normalmente conllevará las fases de identificación de impulsores y tendencias, consolidación de tendencias, fijación de prioridades de tendencia, identificación de ejes del escenario y el análisis de actores. Además es conveniente que los escenarios sean visualizados de forma retórica al presente (*back-casting*), es decir, desde el futuro deseado hasta el presente, para de esta forma llegar al análisis de que circunstancias pudieron propiciar ese futuro deseado, (OCDE, 2006).

### *2.1.3 Planeación estratégica*

Quinn (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), hace una diferencia útil entre la formulación de estrategias y la planificación normativa, él define a las estrategias como una serie de conceptos nuevos que pretenden garantizar la eficacia de la organización, basándose en las fuerzas y debilidades de la institución, los cambios de ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes, con elementos esenciales como los programas, políticas y metas, en tanto que la planeación es un trabajo de corto plazo, en el que se destinan recursos con objeto de alcanzar los objetivos limitados que influyen en un plan estratégico más amplio.

Drucker (1975, citado por Roffe, 2009) define a la planeación estratégica como

el proceso continuo de tomar decisiones en una manera sistemática y con el mejor conocimiento del futuro, organizar el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparar los resultados a través de una retroalimentación bien organizada. Es “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (Rowley, Lujan y Dolence, 1997, citado en Ruiz, 2000).

Analiza, también, los procesos estratégicos de desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de objetivos estratégicos, planeas de acción y planes de docentes y demás personal. Igualmente analiza el desglose del plan y su desempeño. Por tanto la planeación estratégica divide su análisis, primero en el desarrollo de procesos de planeación identificando las estrategias adecuadas a utilizarse, y segundo, en la identificación de los indicadores con los que se pretende una continua evaluación o control del proceso (Millán, Rivera, & Ramírez, 2001).

En SEP (2009) se menciona que la planeación estratégica es una actividad metódica y concertada entre los integrantes de la institución educativa, cuyo fin es diseñar un futuro estableciendo los medio para llegar a él, con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad para beneficio de los usuarios y la sociedad. Afirma que el futuro de la institución es lo más importante pero, depende de lo que se haga en el presente, por lo que se planea diseñando un futuro factible, que involucre en principio únicamente medios actualmente disponibles, para luego preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de hacerlo posible.

Por su parte Manes (2004) define a la planeación estratégica como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del

adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Patterson, Purkey y Parker (1986, citados por Fullan, 1997, p. 100) dicen:

El objetivo de la planeación estratégica es el producir un flujo de sabias decisiones, diseñado para cumplir con la misión de la organización. El énfasis se traslada del producto al proceso. Así como el proceso de la planeación se hace flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes dentro y fuera de la organización, también acepta la posibilidad de que el producto final no se asemeje al que se propuso inicialmente.

La planeación educativa consta de dos fases importante, según Ramírez (2004). Primero es el desarrollo de la estrategia tomando en cuenta las características de la institución educativa, el entorno educativo y sus oportunidades; también se deben considerar las posibilidades y limitaciones de la institución y sus propios componentes estratégicos tales como el alcance educativo, la dinámica pedagógica, las probabilidades de éxito y los probables riesgos.

La segunda etapa es el desarrollo del plan propiamente dicho, en el cual deben definirse las metas u objetivos, determinarse plazos y los recursos que serán utilizados así como los costos del proyecto.

SEP-ANUIES (1989, citado en SEP, 2009) enlista las características de la planeación estratégica, y afirma que ésta debe ser prospectiva, integral, participativa,

interactiva, indicativa, opcional y operativa.

Finalmente Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) mencionan que la planeación estratégica tiene que ser entendida como un medio para programar las estrategias diseñadas anteriormente, para determinar sus implicaciones de manera formal; pero no como un medio para la generación de nuevas estrategias ya que la planeación es un proceso analítico basado en la descomposición mientras que la creación de estrategias es un proceso de síntesis. La planificación formal de estrategias acostumbra a los gerentes mirar hacia el futuro, expresar metas y asignar recursos.

#### 2.1.3.1 Análisis diagnóstico.

El diagnóstico en la planeación estratégica es de suma importancia ya que este constituye un proceso fundamental para el desarrollo general de la planeación, éste permite precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan a una institución (SEP, 2009).

Apoyando la idea anterior, Roffe (2009) menciona que al inicio de la planeación estratégica es necesaria la observación para descubrir posibles amenazas y oportunidades, además de la evaluación de las fortalezas y debilidades internas para identificar las directrices que pudieran servir para delimitar los programas institucionales. Por su parte Ruiz (2000) dice que el análisis de fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades permite establecer un entendimiento de los factores internos y externo que se deben tomar en consideración, facilita también, la visualización de qué es lo mejor que la institución hace, para entonces, usar dichas fortalezas en la satisfacción de necesidades específicas del entorno.

El análisis interno evalúa y diagnostica la situación de la institución determinando las principales variables internas del por qué de dicho estado y cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación con la situación del entorno y los objetivos anteriormente establecidos (SEP, 2009).

- Fuerzas. Una "fortaleza" de la institución es aquel factor positivo que le permite destacar de entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo a la comunidad (Valenzuela, 2003).
- Debilidades. Una "debilidad" de la institución es aquel factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla con su misión (Valenzuela, 2003).

El análisis externo pretende conocer cuáles son las principales variables exógenas de la institución que pudieran condicionar su comportamiento, representando posibles problemas o beneficios futuros (SEP, 2009). Se espera obtener las oportunidades y retos que le aguardan a la institución en su interacción con el medio ambiente, sin embargo, la complejidad de esta etapa consiste en la dificultad para conseguir la información necesaria de los diferentes grupos de interés (Ruiz, 2000).

- Retos o amenazas. Una "amenaza" es aquel factor negativo del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad (Valenzuela, 2003).
- Oportunidades. Una "oportunidad" es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión educativa (Valenzuela, 2003).

#### *2.1.4 Planeación operativa*

La planeación operativa expuesta por Ruiz (2000) se refiere a la implementación del plan estratégico institucional, es decir, es la puesta en marcha de la planeación, la parte de acción del proceso. En esta etapa se deben tener definidos los líderes que llevaran a cabo el plan y logran la concordancia en el equipo de trabajo para que todos los esfuerzos personales e institucionales estén encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica.

En esta etapa de la planeación, los conceptos básicos son:

- El liderazgo. Manes (2004) presenta una definición de liderazgo efectivo, refiriéndose al logro de metas gracias al trabajo de los colaboradores del líder, ya que éste satisface las necesidades de sus seguidores y por ende, ellos se permiten ser influenciados por el líder.
- La motivación. Kreps (citado por Manes, 2004) admite que la motivación es el grado de compromiso individual con el que los trabajadores o colaboradores de una empresa se comprometen a cumplir una meta u objetivo.
- La comunicación, entre los diferentes líderes, directivos y colaboradores, es la actividad que promueve la retroalimentación continua y cotidiana del avance de los proyectos, pudiendo con ellos hacer ajustes sobre la marcha (Ruiz, 2000).
- La comparación, entre las metas planeadas y las metas obtenidas al final de la

planeación operativa, esto con el fin de modificar, mejorar o eliminar estrategias.

## 2.2 Estrategias

Las estrategias son el primer paso para que la misión y la visión sean reales, son el punto de partida para traducirlo en acciones que aseguren el cumplimiento de lo que desea lograr la organización a largo plazo (Flores y Torres, 2010). Las estrategias no son reglas o instrucciones, sino el paradigma unificador que da coherencia y dirección a las decisiones de una organización (Roffe, 2009). También son el patrón de una serie de actos que dan congruencia al comportamiento de la organización, sea éste pretendido o no (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

El termino de estrategia tiene mucha historia de tras de él. En sus inicios, estrategia fue un concepto utilizado para definir la manera de atacar en batallas y lograr la victoria. Con los años, este termino se adoptó en el mundo empresarial y desde entonces, ha ido acuñándose y adoptándose en corporaciones internacionales, en grandes, medianas y pequeñas empresas, también las instituciones educativas la han hecho parte de su planeación.

Las estrategias deben caracterizarse por establecer objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentrarse en un mando superior que pueda establecer un punto focal y contundente a la organización, tener flexibilidad, contar con un liderazgo coordinado y comprometido, sorprender y ofrecer seguridad, es decir, proteger los recursos y contar con un buen sistema de inteligencia (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Quinn (citado por Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) define a una estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la

vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Según Kotler (citado en Manes, 2004) un plan estratégico de Marketing contiene:

- Estrategias académicas, enfocadas en los programas educativos, ya sea para mantener un programa exitoso, modernizarlo, cambiarlo, obtener incorporaciones o reconocimientos internacionales, etc.
- Estrategias de desarrollo, con las que se pretende identificar nuevos programas como oportunidades de mercado, programas que pudieran atraer a la comunidad, fortaleciendo o enriqueciendo la educación brindada por la institución.
- Estrategias competitivas, enfocadas al estudio y análisis de las instituciones en competencia.
- Estrategias de posicionamiento, dedicadas al estudio de cómo es percibida la institución educativa por la sociedad, qué es lo que opina la gente de la escuela.
- Estrategias de mercado objetivo, es decir, el estudio de los clientes potenciales para la organización, analizando las características de los posibles clientes y confrontándolas con la visión institucional.

Sin embargo, las estrategias pueden ser mucho más que una clase específica de plan para encargarse de algún aspecto delimitado o definido de la organización.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) establecen 5 diferentes enfoques de las estrategias:

- La estrategia como plan, es decir, una especie de curso de acción



conscientemente determinado para abordar una situación específica.

- La estrategia como pauta de acción, es decir, una maniobra para ganar la partida o una situación definida, a la competencia.
- La estrategia como patrón, un modelo para definir el comportamiento que se desea producir, un patrón de flujo de acciones.
- La estrategia como posición, para ubicar a la institución en un determinado ambiente frente a la comunidad, es decir, asegurar un lugar en el que la organización es reconocida por ofrecer sus servicios tal cual lo hace, por la personalidad de la institución.
- La estrategia como perspectiva, es decir, la manera en como se percibe la institución a si misma, en cuanto a sus virtudes o pros ante la sociedad frente a otras organizaciones de la misma clase, y la manera en que la institución hace que la comunidad la perciba.

Las estrategias además deben contar con ciertos factores que las hagan más confiables y eficientes: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, la concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa, y finalmente seguridad (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997).

Ahora bien, en Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se dice que prácticamente todo lo que se ha escrito sobre la formulación de estrategias la describen como un proceso deliberado, sin embargo, en la vida real se llega a momentos en los cuales la acción impulsa al pensamiento, referente a esto existe una manera moderna de concebir las

estrategias, desde la perspectiva de la propia acción de las organizaciones, es decir, analizar y tomar en cuenta todas las estrategias realizadas por la empresa con anterioridad.

Esta manera de concebir las estrategias da paso a una diferenciación entre estrategias según su momento de formulación: las estrategia deliberadas (hechas de manera intencionada con una posterior actuación con el objetivo de su realización) y las estrategias emergentes (nacidas de una actuación consistente pero sin actos intencionados), (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Las estrategias entonces, pueden formarse (de manera deliberada) o pueden ser formuladas (de manera emergente).

### *2.2.1 Estrategias deliberadas*

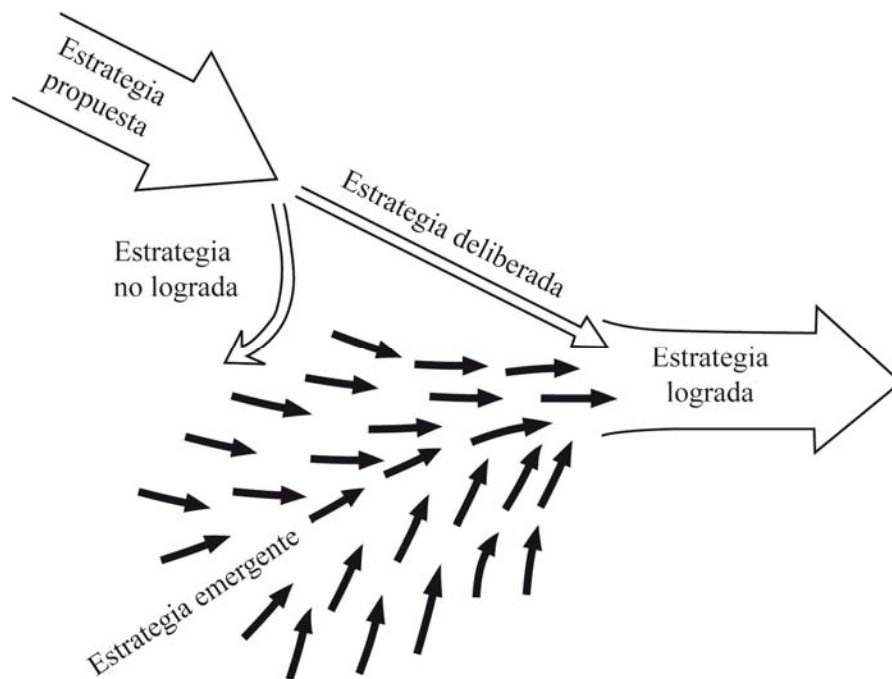
Son aquellas estrategias elaboradas como respuesta a demandas específicas o como resultado de un proceso de formulación con la consiguiente implementación.

Mintzberg (2001) afirma que para que una estrategia sea en realidad deliberada, es decir que se asuma un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que ser una orden específica de los directivos institucionales. Los elementos de dicha planeación deberían haberse desarrollado anteriormente por los directivos, posteriormente haberse presentado al equipo de trabajo y haber sido aceptados por estos últimos, finalmente la planeación debió asumirse de manera propia en la institución, sin intervenciones externas.

### *2.2.2 Estrategias emergentes*

Entonces las estrategias emergentes son aquellas que ocurren a pesar de no haber

sido planeadas con antelación y que además, en el momento de su creación e implementación no llegan a ser conscientes o deliberadas, simplemente son tomadas (pero con una historia de estrategias puestas en acción anteriormente por la organización), (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). En la figura 2.2 se ilustra el flujo de las estrategias emergentes durante la aplicación de las estrategias deliberadas que proponen Mintzberg, Quinn y Voyer (1997).



*Figura 2.2* Estrategias deliberadas y emergentes.

Mintzberg (1993) afirma que una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos y que requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente.

En las estrategias emergentes las acciones convergen en los patrones y quizá

éstas se vuelvan con el tiempo estrategias deliberadas si el patrón es reconocido y luego adoptado por la administración o la dirección de la institución.

Al final de todo un proceso de planeación institucional, las organizaciones no se comportan de una manera lógica o predecible (Fullan, 1997), por lo que el surgimiento de estrategias emergentes es un componente de la escuela, pero justamente por tratarse de situaciones no calculadas, es importante prestarles atención, ya que dichas decisiones podrían afectar de diversas maneras el resto de la planeación estratégica, la planeación operativa y hasta la planeación normativa, que como se dijo al inicio, es el soporte de la institución.

### *2.2.3 Estrategias deliberadas vs. estrategias emergentes*

En las estrategias emergentes, a diferencia de las deliberadas se promueve, de manera interesante, el aprendizaje. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), especifican que en una estrategia exclusivamente deliberada se impide el aprendizaje del actuar, pero en una estrategia emergente el aprendizaje es promovido y estimulado mediante el análisis constante del que hacer diario, de manera que en algún momento se conforman nuevos patrones.

No obstante en la realidad, la creación o desarrollo de estrategias no siempre se lleva a cabo de manera deliberada o desprendiéndose de toda clase de control, por ello Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) dicen que la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límite de un continuo, a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que moldean en el mundo real. Así pues, existen estrategias que se encuentran en el punto medio, otras más cercanas a la manera emergente y otras más

bien deliberadas.

De la conjugación anterior se desprenden entonces, clases distintas de estrategias (representadas en la figura 2.3), la primera, llamada estrategia de sombrilla es aquella en la que la dirección plantea criterios amplios y deja las especificaciones a los niveles inferiores de la organización. Esta clase de estrategia no es solo deliberada y emergente, sino deliberadamente emergente en cuanto a que el proceso esta dirigido intencionalmente a que surjan estrategias de carácter emergente. La segunda clase de estrategias es conocida como estrategias de proceso (que también son deliberadamente emergentes), en este caso la dirección controla el proceso de formación de estrategias dejando a otros la generación de su contenido real (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

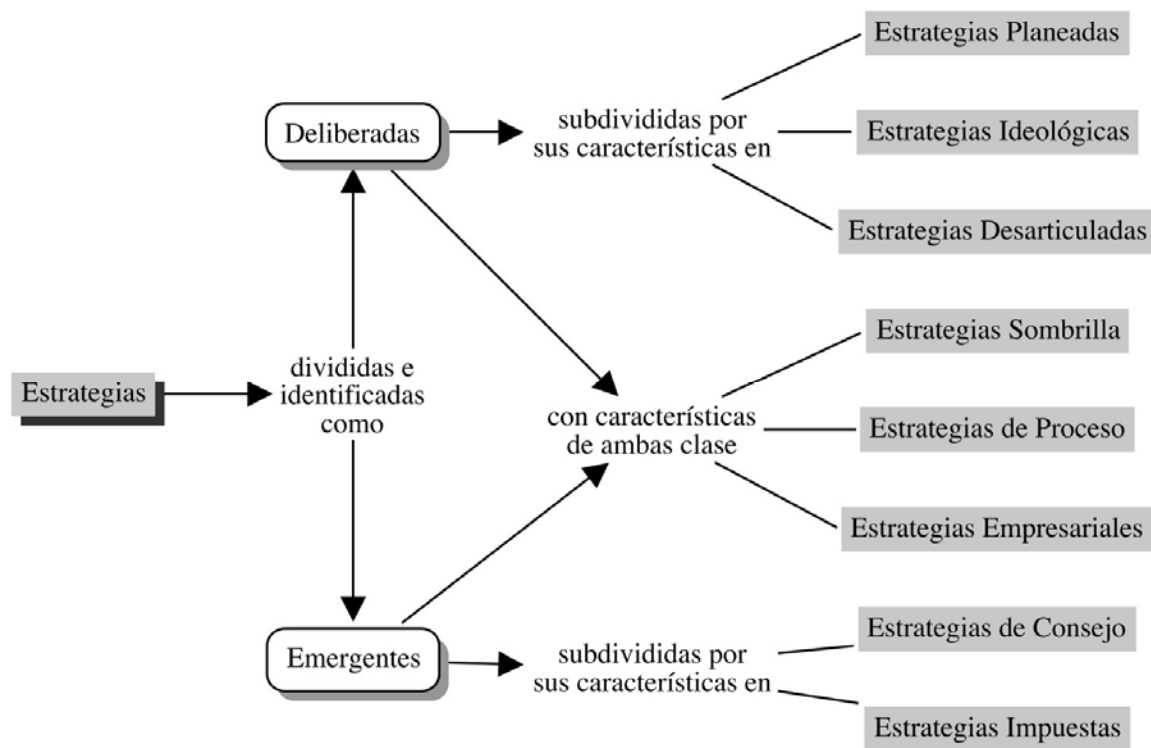


Figura 2.3 Clasificación de estrategias.

Otra clase es conocida como estrategias planeadas en la cual las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, bajo control o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas (Mintzberg, 1993).

Las estrategias empresariales son aquellas en que las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea (Mintzberg, 1993).

Cuando las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, éstas se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas y son conocidas como estrategias ideológicas. (Mintzberg, 1993).

Las estrategias desarticuladas son en donde los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen (Mintzberg, 1993).

Otra clase son las estrategias de consejo, que a través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de

intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento (Mintzberg, 1993).

Finalmente las estrategias impuestas se dan cuando el entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada (Mintzberg, 1993).

Es entonces, mediante las estrategias que se espera que las instituciones obtengan estabilidad, proyectándose a largo plazo. Sin embargo, existen situaciones detonantes que llevan a la organización a actuar de manera improvisada; entonces se produce una revolución estratégica, un repentino periodo de cambios que interrumpe la evolución natural de la organización y altera de manera importante los patrones anteriormente establecidos.

McGill, Miller y Friesen (1984, citados por Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) acuñaron el término de "Teoría cuantitativa del cambio estratégico" refiriéndose a la ocasión en la cual las organizaciones adoptan modos distintos de comportamiento en diversos momentos. Es entonces, cuando todas aquellas estrategias emergentes surgidas durante un largo periodo de vida organizacional, son revisadas y desarrolladas como estrategias deliberadas, con las cuales se espera (basándose claro, en la experiencia del patrón constituido por dichas emergentes) orientar de nueva cuenta y adecuadamente a la institución.

#### *2.2.4 Formulación de estrategias*

Para toda organización es importante saber cómo se formulan las estrategias, cualquiera que sea su clase; con ello, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se puede mejorar el trabajo administrativo de éstas. Para su formulación, las estrategias se desarrollan con base en diferentes corrientes. Las descriptivas son corrientes que se basan primordialmente en el razonamiento y después la acción, es decir, que de alguna manera primero se definen los patrones a seguir y después se aplican. Las corrientes descriptivas se encuentran subdivididas en corriente cultural, política, emprendedora, ambiental y configurativa.

La corriente descriptiva cultural esta basada en la creación de patrones con visión colectiva. La corriente política considera al proceso de creación de estrategias un acto de poder, sólo la autoridad puede encargarse de esa tarea. Contrariamente a la corriente cultural, la corriente emprendedora esta fundamentada solamente en la visión individual del emprendedor. Por su parte, la corriente ambientalista afirma que el ambiente es el encargado de la creación de estrategias o de la adaptación organizacional. Finalmente la corriente configurativa habla de la creación de estrategias como un proceso de episodios, en los cuales a través del tiempo se van configurando grupos, de características claras y diferentes (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Otra corriente que da dirección a la creación de las estrategias es la corriente del aprendizaje, éste proceso esta basado en patrones emergentes que personal de la organización van desarrollando a lo largo del tiempo, tanto de manera individual como colectiva, observando y aprendiendo de las reacciones ante éstas de la misma



organización, por medio de dicho proceso de aprendizaje se definen las estrategias más funcionales.

Según esta corriente, la formulación de estrategias deliberadas no es posible, primero porque la institución está sumergida en un entorno dinámico, por lo que es probable que al momento de aplicar una estrategia anteriormente diseñada, ésta esté obsoleta; tampoco es posible la deliberación debido a que el conocimiento de los diferentes patrones funcionales, se encuentra difundido en todas las personas que conforman la organización, por ello, es difícil que los directivos delimiten estrategias.

Una de las características más sobresalientes de este proceso es el papel que desempeña el líder, ya que deja a un lado el mando autoritario y permite que los participantes del proceso desarrollen sus propios patrones, mientras que él se desenvuelve como observador y administrador del aprendizaje estratégico retroalimentando el proceso en todo momento (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), opinan que por las características de los diferentes procesos de formulación de estrategias es difícil diferenciar los momentos de formulación y aplicación. Los autores también mencionan las características que no deben faltar en el formulador estratégico como el involucramiento, la dedicación, la experiencia, el compromiso, el sentido de armonía y la integración.

#### 2.2.4.1 Premisas para el diseño de estrategias.

Para el diseño de estrategias Mintzberg en Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), redactó 7 premisas. La primera dice que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente orientado a la reflexión. La segunda premisa

habla sobre la responsabilidad del control y la intención, éstas dos acciones deben estar a cargo del ejecutivo de mayor rango. La tercera habla sobre la sencillez y la informalidad del diseño. La cuarta premisa marca que las estrategias deben ser singulares, resultado de un proceso creativo de diseño.

La quinta es una conclusión de las cuatro anteriores en donde se afirma que el diseñador estratega analiza la información dando pie a que las estrategias broten en condición de plenitud del proceso de diseño, listas para su aplicación.

La sexta premisa afirma que las estrategias diseñadas se proyectarán como sencillas, articuladas y explícitas, para que tanto el estratega diseñador como el resto de miembros de la organización las entiendan y las apliquen. Finalmente la premisa número siete habla sobre la importancia del orden en el diseño-aplicación de la estrategia.

Primero la estrategia completa, sencilla y explícita debe ser diseñada por la alta dirección para que después, el resto de la compañía la apliquen sin tener problema en el proceso, debido a que la estrategia ha sido adecuadamente diseñada.

#### 2.2.4.2 Análisis FODA.

Idealmente, para la formulación de estrategias se debe realizar como primer paso la identificación y el análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas: FODA (SWOT, por sus siglas en inglés: *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* y *Threat*) con el cual se pretende desarrollar las frases de “se podría hacer”, “se puede hacer”, “se debería hacer” y “se quiere hacer” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

En el FODA se desarrolla un análisis interno para el cual es necesario identificar las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus

limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso se estará hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades (Secretaria de Salud).

También en el FODA se realiza un análisis externo con el fin de diagnosticar las condiciones o circunstancias del entorno que pudiesen influir positivamente, identificadas como oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas. En la tabla 2.1 se muestra el formato para el confrontamiento del análisis FODA (Secretaria de Salud).

	Positivo	Negativo
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla 2.1 Confrontación del análisis FODA.

Sin embargo, algunos autores como Hill y Westbrook (1997), y Valentin (2011) citados por Coman & Ronen (2009), el análisis FODA carece de un conjunto de herramientas para su aplicación. Para reforzar al análisis FODA, Coman y Ronen (2009) han dedicado parte de sus estudios al diagnosticando las fuerzas y debilidades críticas o medulares de la organización. El análisis que desarrollaron esta basado en tres herramientas adicionales: el evento de revisión de factores (EFR: *Event Factor Review*), el árbol de competencias principales (CCT: *Core Competence Tree*) y el árbol centrado en la corriente de la realidad (fCRT: *The focused Current-Reality Tree*).

El EFR analiza algunos eventos que tuvieron un impacto importante en la empresa (tanto en los que se ha ganado como en los que se perdido), con el fin de identificar tanto fortalezas o debilidades de la organización en cada uno de los eventos. En la tabla 2.2 se puede observar la manera de organizar la información de cada uno de los eventos.

Evento de revisión de factores (EFR)			
Evento		Factor	
Resultados	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Exitoso o no exitoso	Evento 1	Se enumeran las fortalezas del evento	Se enumeran las debilidades del evento

*Tabla 2.2* Evento de revisión de factores (EFR).

El CCT se desprende de la lista de fortalezas y debilidades organizacionales para generar las competencias básicas, las cuales son entendidas como el conocimiento colectivo institucional, la relación armónica empresa-tecnología, la organización de tareas además de la entrega de valor; las competencias básicas son identificadas como la llave para la competitividad. El fCRT define por su parte, las debilidades en una corta lista de problemas medulares.

En ambos casos el proceso es el mismo, primero se identifican los problemas o ventajas medulares de la organización, después las fortalezas o debilidades que se desprenden de los medulares, es decir, todas las consecuencias provocadas, finalmente la debilidad o fortaleza principal. En la figura 2.4 se muestra el proceso para la identificación de la debilidad / fortaleza principal.

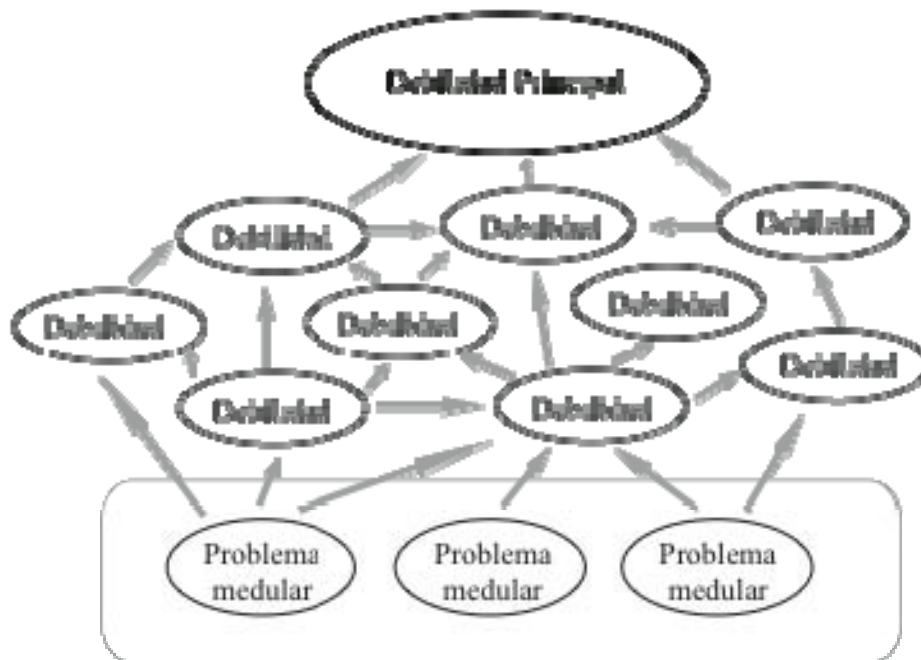


Figura 2.4 Identificación de la debilidad / fortaleza principal.

#### 2.2.4.3 Las estrategias en instituciones educativas.

Las estrategias emergentes deben estar enfocadas al proceso de mejora o crecimiento a largo plazo, con el cual se pretende resolver conflictos específicos, Fullan (1997) le llama a dicho proceso, cambio educativo; Senge (2010) habla también sobre un cambio pero desde la perspectiva sistemática; y ambos autores mencionan que para lograr dicho cambio es necesario el compromiso de toda la organización frente al proceso de la planeación a largo plazo.

Fullan (1997) menciona que muchas de las instituciones de mayor éxito son aquellas que van adaptando su planeación con la finalidad de mejorar el ajuste entre el cambio y las condiciones de la escuela y aprovechar, entonces, las circunstancias y

oportunidades inesperadas. Sin embargo, aunque a corto plazo, es más fácil, más tangible, claro y satisfactorio concentrarse en la elaboración de un nuevo programa, no siempre lo que es comprensible es necesariamente lo correcto (Fullan, 1997).

Por su parte Senge (2010) afirma que la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio. Refiriéndose con efectos a los síntomas obvios que inician el problema; y por causa a la interacción del sistema subyacente que genera los síntomas. Dicho eso, se debe entender que no todas las estrategias emergentes son la solución ideal para la institución y su futuro. Sin embargo, el pensamiento sistemático también defiende la idea de que los actos pequeños y bien focalizados realizados en el sitio apropiado pueden producir mejoras significativas y duraderas (Senge, 2010).

Ahora bien, por un lado Fullan (1997) afirma que muchas veces los problemas llegan a tener tantas variables que interactúan entre sí, que no es posible obtener la información necesaria, y de hecho en ocasiones es imposible para los individuos entender cognoscitivamente todo el problema. Mientras tanto, Senge (2010) asegura que el dividir un problema no siempre arroja buenas consecuencias, sino que al contrario, se puede llegar al desquicie. Senge (2010) opina que el dividir la institución educativa y sus problemas en departamentos y coordinaciones no siempre resulta provechoso, ya que de la misma manera, los problemas también quedan divididos, y el focalizar una estrategia adecuada para la solución de conflictos llega a ser complicado.

No obstante, después de revisar los sustentos teóricos de este capítulo, queda al descubierto la necesidad presentada por Ruiz (2000): un plan ideológico, de estrategias y de trabajo que guíe, de manera general, a las instituciones educativas. Sin ignorar la naturaleza de las escuelas, quienes se encuentran sumergidas dentro de sociedades

específicas, con sus propios componentes, y formadas por personas con historias que los identifican y diferencian de los demás (desde alumnos, padres de familia, docentes, administrativos, etc.), y por ende, muchas veces resulta utópico planear todo lo que podría suceder, por lo que se debe tomar en cuenta lo propuesto por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) acerca de las estrategias deliberadas y emergentes para hacer frente a las oportunidades o adversidades que pudieran surgir. Y claro, no perder de vista lo recomendado por Senge (2010), y Fullan (1997), sobre no dividir los problemas en áreas o departamentos, ya que muchas veces lo único que se logra es descentralizar el conflicto y perderlo de vista.

## Capítulo 3. Metodología

En el campo de la investigación existen diversos estilos metodológicos que se pueden desarrollar para alcanzar los objetivos planteados en la búsqueda de nuevos conocimientos. A continuación se especifican las características metodológicas del presente estudio, así como la explicación del rol desempeñado por el investigador y la justificación de los instrumentos de indagación utilizados.

### 3.1 Metodología de casos

La investigación esta basada en el método de casos, ya que se muestra como un estudio particular, con el cual se pretende exponer el efecto real producido por las estrategias emergentes sobre la planeación institucional normativa y estratégica.

Los estudios de caso son investigaciones profundas sobre un individuo, grupo o institución (Polit, 1994, citado por Lerma, 2001). Sus antecedentes provienen de campos como la sociología y la antropología. Bonache (1999) cita a Yin (1981;1989) como el autor más referenciado en el tema, quien afirma que los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Su objetivo es determinar la dinámica del sujeto de estudio para comprender por qué se comporta o se desarrolla de determinada manera (Lerma, 2001). Explican resultados empíricos a través del examen de mecanismos causales, definidos como



aquellos factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos; el caso de la investigación intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que se desarrollan en el contexto de la vida social e institucional (Yacuzzi, 2005).

Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos (George et al. 2005; Yin, 1994; citados por Yacuzzi, 2005):

1. Diseño del estudio. Compuesto por la pregunta de estudio, las proposiciones (si existen), la o las unidades de análisis, la lógica que vincula los datos con las preposiciones y los criterios para interpretar los hallazgos.
2. Realización del estudio. Paso en el que se recolectan los datos y evidencias.
3. Análisis y conclusiones.

Un caso es definido como una situación específica, compleja y en funcionamiento. En el área educativa, los casos pueden ser reconocidos como personas o como programas únicos y al mismo tiempo comunes, los cuales inspiran atención para su comprensión (Stake, 1998). Es importante resaltar que la investigación realizada para la presentación de éste documento, forma parte de un estudio colectivo de casos dirigido por la Dra. Ileana Ruiz, por tanto, éste es un estudio instrumental de casos definido por Stake (1998) como un instrumento para aprender sobre los efectos del tema de interés (estrategias emergentes) de manera particular.

### 3.2 Enfoque mixto

En la presente investigación se decidió que el enfoque más adecuado a utilizar sería el mixto. Para llegar a esta decisión se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de cada uno de los enfoques posibles, es decir, el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. A continuación se hace referencia al análisis realizado:

La investigación cuantitativa parte de un problema bien definido, sin embargo se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de la información (Lerma, 2001), y aunque el actual ensayo partió de una pregunta de investigación previamente diseñada, los instrumentos de recolección de datos requieren de un análisis de observación y percepciones individuales, el cual no puede obtenerse de manera mecánica.

El método cualitativo se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigaciones interesa lo que dice, piensa, siente o hace el sujeto de estudio (Lerma, 2001).

Aunque el enfoque cualitativo presenta grandes ventajas o bondades para la presente investigación, en este caso, era primordial indagar la teoría y bibliografía ya existente sobre el tema. De alguna manera, la pregunta de investigación de este estudio demandó desde un inicio el amplio conocimiento teórico sobre los temas relacionados a él.

El enfoque mixto es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) y otros autores (Teddlie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinnell, 2005), como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un

planteamiento del problema.

Partiendo de la ventajas que ofrece el enfoque mixto se inició con la revisión de la teoría existente sobre el tema, seguido por el trabajo del campo, el cual después de haber sido analizado requirió una nueva investigación bibliográfica, con el fin de confrontar y resolver con fundamento teórico los resultados obtenidos ante los conocimientos existentes del área.

En cuanto a la muestra estudiada, más que un enfoque cualitativo o cuantitativo se trabajó con la propuesta del método de casos, es decir, se eligió una escuela y de ella, se entrevistó a personas específicas las cuales, se pensó, aportarían la información necesaria para profundizar en el estudio.

La tipología de casos contempla los casos-problema o casos-decisión, los casos-evaluación y los casos-ilustración (Stake, 1998). De esta manera, la investigación trató un caso-evaluación, el cual por definición permite adquirir práctica en materia de análisis o evaluación de situaciones, sin tener que tomar decisiones y emitir recomendaciones (Andreu, González, Labrador, Quintanilla, Ruiz, 2004); en el presente documento sólo se persiguió el objetivo de entender como las estrategias emergentes impactan en la planeación institucional.

Queda entonces dicho, que para la realización de la presente investigación se utilizó una metodología del caso con un enfoque mixto, ya que como dice Larsson (1993, citado por Bocharel, 1999), la metodología del caso tiende a utilizar enfoques cualitativos, sin embargo, nada impide que aplique técnicas estadísticas u otros enfoques cuantitativos.

### 3.3 Participantes

Para el estudio de casos se contó con la participación y opiniones directas al tema de la directora técnica de la sección primaria, la coordinadora pedagógica de la misma área y 8 docentes organizadas de la siguiente manera:

- 2 docentes de 1° de primaria.
- 1 docentes de 2° de primaria.
- 2 docentes de 3° de primaria.
- 1 docente de 4° de primaria.
- 1 docentes de 5° de primaria.
- 1 docente de 6° de primaria.

Las docentes participantes están a cargo del grupo correspondiente la mitad del día escolar, el resto de la jornada las alumnas se encuentran en clases de hebreo con sus docentes titulares del área. Debido a que no se cuenta con una jornada completa las profesoras entrevistadas deben llevar una estricta planeación en cuanto a contenidos oficiales, materias extracurriculares y actividades propias de la institución.

Por lo que hace a las directivas, se tomó la decisión de que fueran entrevistadas y observadas ambas (directora y coordinadora) debido que la dirección de primaria se encuentra dividida literalmente, y aún cuando solo la directora técnica pose el título, la coordinadora pedagógica es la que organiza y coordina el trabajo del equipo docente, decide la bibliografía y material de apoyo, responde ante cualquier inquietud de los padres de familia y demás responsabilidades académicas y directivas.

### 3.4 Instrumentos

Los instrumentos usados fueron una entrevista presencial de preguntas abiertas; la observación de sesiones de planeación, y la revisión de documentos relevantes al registro de lo acordado en las juntas anteriormente mencionadas (sesiones de planeación). Estos instrumentos fueron brindados por el estudio colectivo de casos, y están influenciados por el enfoque mixto.

La observación toma gran protagonismo en el proceso investigativo ya que como destaca Stake (1998), es importante la participación de un observador en el desarrollo del caso, el cual recoja con objetividad los datos ocurridos y que a la vez, examine su significado para precisar dichos resultados. Hernández et. Al (2006) menciona los elementos que deben ser tomados en cuenta durante una observación: el ambiente físico, ambiente social y humano, las actividades colectivas e individuales, los artefactos que se utilizan, los hechos relevantes y los retratos humanos de los participantes.

Aunque en su mayoría los instrumentos podrían representar elementos cualitativos, se decidió que para un mayor y rápido entendimiento de las respuestas arrojadas en las entrevistas, estas serían codificadas, transformándolas entonces en herramientas cuantitativas.

### 3.5 Rol del investigador

La investigadora del presente trabajo realizó un proyecto con perfil cualitativo; recabando la información de manera amigable, no asumiendo autoridad alguna sino estableció una relación positiva y cercana con las participantes, como lo recomienda Hernández, Fernández, & Baptista, (2006), de la misma manera:

1. Se evitó inducir respuestas y comportamientos de las docentes y directivas.
2. Se motivo a las participantes a contar sus experiencias y explicar sus puntos de vista sin que se sintieran enjuiciados o criticados.
3. Se buscó tener diferentes enfoques del problema de la investigación: el de las directivas, el de las docentes de mayor experiencia en la institución educativa y el de las docentes de reciente ingreso.
4. Como resultado del punto número tres, se obtuvieron aportaciones con diferentes características, las cuales fueron escuchadas y observadas de manera respetuosa, sincera y genuina.
5. En ningún momento se intervino alguna aportación con preocupaciones personales o se intento tranquilizar al participante.
6. Se evito a toda costa ofender a los participantes y a los demás miembros de la institución.
7. Se obtuvo la mayor información posible sobre la institución educativa: en su presente, pasado y en cuanto a sus aspiraciones futuras.
8. Finalmente, se tuvo la oportunidad de hablar sobre el tema de la planeación de la institución educativa con padres de familia y alumnas, en cada caso se adecuó el lenguaje para obtener información coherente a la investigación.

### 3.6 Observación

La investigadora fue la encargada única de hacer observación y llevar a cabo entrevistas. Inicialmente se observó la institución elegida para desarrollar el estudio, su ubicación, su distribución interna, sus características físicas, su estructura organizacional

y su ambiente social. Posteriormente se observó primordialmente la actuación tanto de directivas como de docentes, no obstante adicionalmente se tuvo oportunidad de analizar el desenvolvimiento de otros miembros de la institución, así como el de las alumnas y padres de familia.

Finalmente se desarrollo la observación de juntas de trabajo; en algunas de ellas participaban únicamente las directivas, en otras las directivas con las docentes y en ocasiones, existía la participación de personas externas a la institución. Durante el desarrollo de esas juntas se presto atención a: quiénes tomaban el rol de líder, quiénes permanecían en silencio, cómo se coordinaban las directivas y en sí, a la información arrojada de interés para la investigación.

### 3.7 Entrevista

En cuanto a la entrevista, ésta se aplicó de manera individual, siguiendo una única estructura o machote de entrevista, empero las participantes podían extender sus puntos de vista hasta donde lo consideraran. Por ende, era una entrevista con cualidades cualitativas, es decir, entrevista abierta, una entrevista íntima, flexible y abierta, y aunque el inicio de la entrevista siempre fue definido, no era el caso del desenlace, ya que se tuvo la oportunidad de usar la retroalimentación según las participantes sintieran la necesidad de clarificar sus opiniones.

Para la inducción de la entrevista cualitativa, se procuró en todo momento establecer *rapport* y empatía con la persona entrevistada siguiendo los consejos de Hernández, Fernández, & Baptista (2006), sin embargo no fue posible tomar en cuenta los de Gochros (2005, citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), ya que en la

mayoría de los casos, existía entre la entrevistadora y las entrevistadas diferencia de edades, de nivel socioeconómico y de religión. Por tanto fueron el respeto, la tolerancia y la imparcialidad actitudes imperantes durante las entrevistas y las observaciones.

### 3.8 Recolección de datos

Inicialmente se pidió autorización a la institución educativa para realizar el estudio de caso mediante una carta (anexo 1), en la cual se describe el trabajo a realizar y los objetivos a los que se pretende llegar. Dicho documento fue firmado de conformidad y aceptación por la coordinadora pedagógica del área de primaria de la escuela.

El procedimiento de levantamiento de datos no fue un proceso totalmente sistematizado. Bien dice (Stake, 1998) que en el estudio de casos no existe momento específico para esta acción, ya que los datos pueden provenir de muchas fuentes y de muy diversas maneras. Sin embargo, se inició con la observación en las sesiones de planeación, esperando una conducción para una mayor comprensión del caso (Stake, 1998). La observación fue participante, ya que está permite adentrarse a las tareas cotidianas de la institución, conocer más de cerca las expectativas de los individuos participantes, sus actitudes y conductas ante determinados estímulos y las situaciones que los lleva a actuar de uno u otro modo (Rojas, 1998).

Primero se prestó atención a la manera de convocar a la junta, la puntualidad de los directivos, de los docentes y la seriedad que se brindaba en el transcurso de la asamblea. La observación se extendió de manera individual hacia los docentes y directivos, fuera ya de la sesión y después de transcurridos algunos días. Se observó cual



es el procedimiento que realiza la dirección técnica para cumplir con los requerimientos de la SEP. Se escrutó el juicio de la coordinadora pedagógica para calendarizar actividades y comunicarlas a su grupo docente y de la misma manera, se prestó atención a la planeación realizada por los docentes para empatar los requerimientos institucionales con los curriculares.

Las entrevistas vistas por Stake (1998), son un instrumento para la descripción e interpretación que se obtiene de otras personas de un caso en particular, son el cauce principal para llegar a las realidades múltiples. Según Rojas (1998), la entrevista estructurada o dirigida es una técnica utilizada en estudios exploratorios, ya que permite captar información abundante y básica sobre el tema de interés. Para esta técnica deben seleccionarse informantes claves quienes poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia. Para la realización de la entrevista estructurada o dirigida es necesario contar con una guía de entrevista (en el caso de éste estudio, la guía de entrevista fue proporcionada por el estudio colectivo de casos de la Dra. Iliana Ruiz). Las entrevistas fueron aplicadas según la conveniencia tanto para el aplicador como para el entrevistado, esto significa que se entablaron conversaciones por más de 1 mes sin patrón alguno en cuanto a horario. Ya teniendo el total de las entrevistas (12) se procedió a la codificación de respuestas.

La revisión de documentos, al igual que las entrevistas, se realizó solo en momentos en los que las autoridades institucionales o docentes disponían. Se revisó la Planeación anual de trabajo, el calendario de actividades propias de la institución educativa, la planeación de trabajo de cada docente y las minutas existentes de sesiones de planeación.

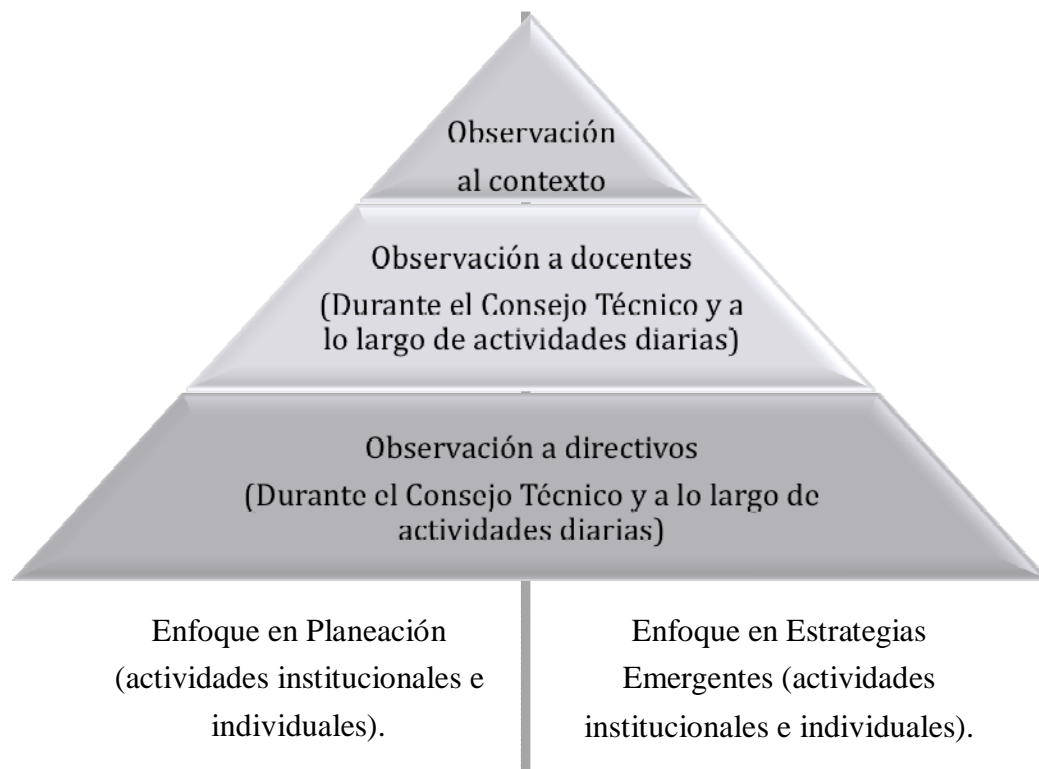
Finalmente se comprobó que la metodología elegida para la realización del estudio fue pertinente, tanto la técnica de estudio de casos como el enfoque mixto soportaron adecuadamente los requerimientos de los elementos participantes en el proyecto.

En los anexos de este estudio se ha agregado la guía de la entrevista realizada (anexo 2) y el formato que se tuvo presente al momento de llevar a cabo las observaciones (anexo 3).

### 3.9 Análisis de Datos

Los datos que se analizaron y sirvieron para la obtención de resultados de la investigación fueron: observación de las sesiones de planeación y del contexto institucional y de la muestra, documentación y, entrevistas a docentes y directivos.

Los datos obtenidos de la observación del contexto y de la muestra, y de las sesiones de planeación (Juntas de personal) se ordenaron en tres apartados con miras a tener un mejor manejo de información: observación de directivos, de docentes y del contexto, a la vez, dicha clasificación apunta a dos temas: actividades planeadas de manera institucional o individual y, hacia las actividades producidas a causa de las estrategias emergentes, una vez más, ya sean actividades institucionales o individuales, (Figura 4.1).



*Figura 3.1* Organización de información obtenida en la observación.

Posteriormente, la información obtenida fue colocada en dos tablas de datos: Observación de actividades cotidianas y, Observación durante juntas de personal; donde se prosiguió a su análisis (anexo 6) con el fin de tener una confrontación clara entre los participantes (Tablas 4.1 y 4.2).

Observación de actividades cotidianas		
	Planeación	Estrategias emergentes
Directoras		
Docentes		
Contexto		

*Tabla 3.1* Observación de actividades cotidianas.

Observación durante juntas de personal		
	Planeación	Estrategias emergentes
Directoras		
Docentes		
Contexto		

*Tabla 3.2* Observación durante Juntas de Consejo.

Por otro lado, para el análisis de documentos se inició clasificándolos según la persona que los produjo, después se codificaron los datos y finalmente se confrontaron entre sí, el marco teórico y los demás instrumentos de investigación. Este proceso de análisis fue realizado generando un proyecto de análisis en el software recomendado por Hernández, Fernández, & Baptista (2006), Nvivo 9.

En cuanto al análisis de la entrevistas, como se había mencionado anteriormente, se decidió transformar parte de este instrumento cualitativo a uno con atributos cuantitativos para su mejor entendimiento, por lo que algunas preguntas se codificaron con el fin de definir tendencias y agilizar su análisis (anexo 7), además de ligar la información recogida con los demás instrumentos de investigación (observación y análisis de documentos). Este proceso fue llevado a cabo en tres etapas: se inició con la transcripción de las entrevistas realizadas en Word, después se formuló una tabla de información en Excel con las respuestas recogidas y finalmente, se llevo a cabo su codificación en Nvivo.

De las preguntas codificadas se hicieron gráficos para una ágil visualización de datos (anexo 8). Algunas de las respuestas obtenidas en la entrevista fueron codificadas como “RECHAZADA” ya que la información recabada no estaba vinculada de ninguna

manera con las preguntas. Por otra parte, no todas las preguntas se codificaron debido a que la respuesta es rica en información y codificarlas significaría limitar su contenido.

Las siguientes preguntas no fueron codificadas:

- Pregunta 5. ¿Cuál es el proceso de planeación de la institución?
- Pregunta 6. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación de la institución?
- Pregunta 12. De las estrategias definidas ¿Cuáles son los programas y proyectos para su despliegue?
- Pregunta 20. ¿Cuáles proyectos han surgido sin previa planeación?
- Pregunta 22. ¿Qué recursos han sido asignados?
- Pregunta 24. ¿Cómo se propusieron los proyectos no planeados?

Debido al enfoque mixto de la investigación de caso, se tuvo la oportunidad de procesar los resultados tanto de manera cualitativa como cuantitativa, es por esa razón que se usaron tablas de confrontación, tablas de codificación, y graficas de constancias. Además del análisis cualitativo dado a algunos elementos de estudio, yo hayan sido documentos, percepciones de la observación o respuestas obtenidas de las entrevistas.

La recolección de datos se cerró según las exigencias del calendario de trabajo de tesis, sin embargo, se considera que aún existe un extenso campo de trabajo y análisis.

## Capítulo 4. Resultados

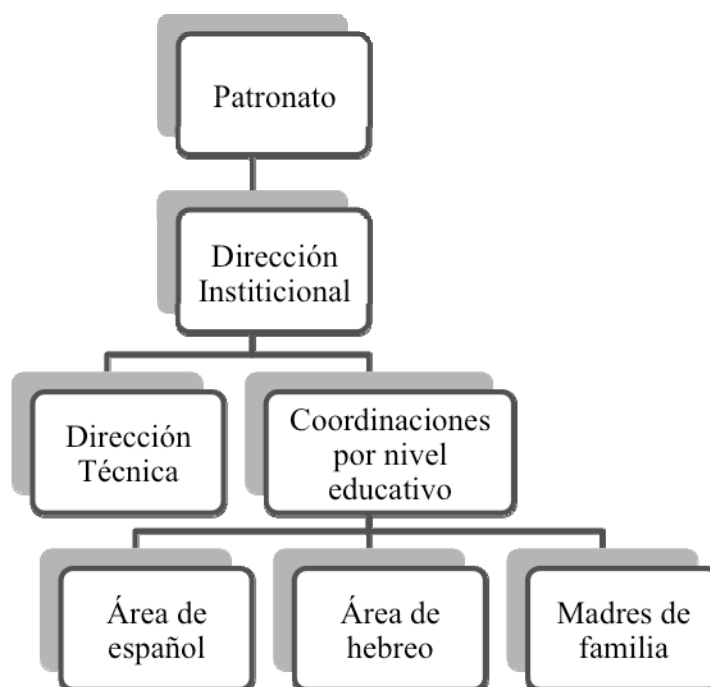
Después de haber llevado a cabo una investigación usando el método de casos con enfoque mixto para descubrir cómo impacta la formulación de estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria, se presentan los resultados obtenidos enfocados en el objetivo general del estudio, el cual fue conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de socialización, y la forma en que se utiliza el aprendizaje generado por la institución en relación a dichos procesos. Además de priorizar el impacto que tiene la formulación de estrategias emergentes en la institución educativa que ha postergado la creación o actualización de sus planeaciones normativas y estratégicas.

Es importante tener en cuenta que aunque al inicio del proyecto de investigación la plantilla de la institución se encontraba completa, lamentablemente la directora técnica falleció y no tuvo oportunidad de participar en la entrevista y aportar sus conocimientos y puntos de vista; También se experimentó una gran rotación de personal docente.

### 4.1 Descripción del proceso de planeación institucional

Como se ha mencionado anteriormente, el manejo de la escuela esta dividido (Figura 4.1): por un lado se encuentra el patronato y su mayor representante, quienes son

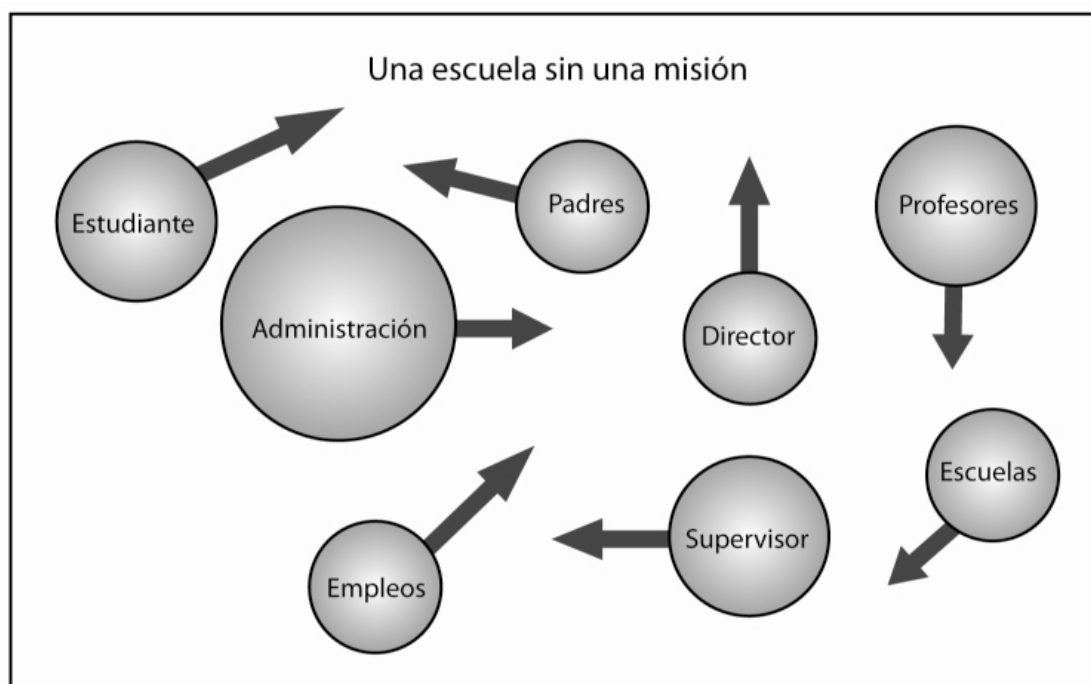
los encargados de conseguir los recursos económicos para el funcionamiento del plantel ya que el 85% de las alumnas son becadas. La institución cuenta también con la dirección institucional, representada por una importante integrante de la comunidad Magen David, a la que pertenece la escuela. Existe la autoridad de la directora técnica, encargada de todos los rubros concernientes a la SEP. Adicionalmente están las coordinaciones por nivel académico: coordinación de español y coordinación de hebreo. Y finalmente esta la fuerte intervención de las madres de familia en el día a día de la escuela.



*Figura 4.1* Organigrama de la institución educativa estudiada.

Todas las autoridades mencionadas intervienen en el proceso de planeación en la institución, cada una con su propia idea de lo que la escuela debe ser. Cada autoridad se maneja según su juicio. En la figura 4.2 obtenida de Ruiz (2000) se refleja justamente lo

que sucede en la escuela, Ruiz justifica el diagrama mencionando que una institución sin misión provoca que sus distintos grupos de interés busquen sus propios fines sin lograr sinergia debido a la falta de una meta común.



*Figura 4.2* Una institución sin un fin común.

Esta situación quizá sea derivada de la falta de un fundamento en cuanto a la planeación normativa, o por la falta de un líder comprometido, o quizá por la misma perspectiva de vida de la mujer en la comunidad y el papel que se espera que las alumnas desarrollen en el futuro: En el judaísmo tradicional, la función primordial de una mujer es la de esposa y madre, guardián de la casa, (Jayil, 2012).

El estado actual de la escuela en cuanto al proceso de planeación institucional es



que no existe. Lo vigente es un trabajo de planeación individual llevado a cabo por las autoridades y docentes, pero para guiar su propio trabajo, estando lejos del desarrollo colaborativo de planes y estrategias para direccionar su labor hacia un mismo objetivo.

La coordinadora pedagógica de primaria de español, desarrolla labores y posee responsabilidades equivalentes a una directora de primaria, desarrolla una planeación anual. Cada fin de curso planea qué maestra estará frente a qué grupo y en qué aula, se encarga también de la organización de horarios para asignar a cada grupo su tiempo para tomar clases de computación, inglés o educación física. Contrata nuevo personal docente lo que le quita tiempo para evaluar la planeación anual hecha al inicio del curso. Enlista el material que cada alumna requerirá en su nuevo curso, apoyándose en las docentes de grado y, decide también conjuntamente con las maestras, cuál será el libro de apoyo que las alumnas deberán adquirir.

Toda esta labor deberá estar terminada al finalizar el ciclo escolar, ya que no se labora durante el periodo de vacaciones hasta que SEP requiere a las docentes para el curso de capacitación inicial, que se lleva a cabo una semana antes de dar comienzo al nuevo ciclo.

Al inicio de cada nuevo curso la coordinadora se encarga de recibir a su equipo de docentes, presentar a las maestras de nuevo ingreso e iniciar actividades de integración y motivación. Posteriormente, asigna a cada maestra el mes que le corresponderá la ceremonia cívica y el periódico mural del área. Asigna también a responsables de cada camión del transporte escolar (las alumnas usan el transporte escolar de manera obligatoria), y entrega libros SEP y lista de las niñas que liquidaron puntualmente su paquete de material para poder entregarles su libro de apoyo y su

libreta de tareas. Esta labor no es una actividad sistematizada y se lleva a cabo de manera informal e individual con cada una de las docentes.

En el transcurso del año, la coordinadora usa una libreta en donde anota cada pendiente que se le demanda por la dirección institucional, dirección técnica, docentes o madres de familia. En su libreta apunta también los comentarios que tiene que hacerle a alguna de las maestras, los ejercicios de los que ha escuchado de otras escuelas, ideas para el mejoramiento académico y actividades emergentes a realizar. Sin embargo, la libreta solo es usada por la coordinadora, no es una herramienta del equipo de trabajo por lo que no existe retroalimentación por parte de las maestras, finalmente la dinámica se desarrolla bajo una comunicación unilateral que, según Ruiz (2000) rompe el ciclo de la planeación, en donde deben de existir elementos como el entrenamiento del staff, resolución de conflictos y evaluación del desempeño.

La coordinadora no realiza juntas periódicas con sus docentes, en su lugar se convoca a reuniones informales en el salón de maestras de manera esporádica (5 veces durante el ciclo escolar 2011-2012). Durante las juntas se llevan a cabo actividades de grupo, se notifican los días de asueto propios de las festividades judías ( Purim, Pesaj, Shavuot, Rosh Hashana, Sucot, Shmini Atzeret y Simjat Tora), se comenta algún proyecto de gran impacto realizado por alguna docente y si es el caso, se le da anuncio de alguna actividad del área de hebreo que tomará parte del tiempo de español.

En las juntas no existe orden del día, solo la coordinadora tiene anotado lo que quiere hacer o anunciar, pero no existe un orden para ello. Tampoco existe un acta en donde se anote lo sucedido en la junta o los acuerdos tomados. Finalmente se observó que las actividades reales ejercidas por la coordinadora pedagógica son mas bien de

carácter administrativo y logístico.

Por su parte la directora técnica planea el ciclo escolar apoyándose en las demandas y fechas dadas por la SEP. De alguna manera, la directora técnica posee mayores herramientas para su planeación. Al principio de cada ciclo escolar asigna responsables de comisiones, da a conocer el calendario SEP y entrega las fechas para evaluaciones bimestrales de todo el curso.

Durante el ciclo escolar dirige el cumplimiento de actos reclamados por la Secretaría, tales como concursos, evaluaciones de lectura, entrega de documentos para graduaciones o promociones, entrega de boletas a madres de familia, plan de trabajo semanal y lista de asistencias al día y, juntas con la supervisión de zona. Sin embargo, cabe señalar que ante las actividades emergentes requeridas por la SEP, la directora técnica únicamente anuncia el día en que se debe concluir el trabajo y delega la responsabilidad a las maestras para su planeación, desarrollo y evaluación.

Sobre la planeación normativa, es llevada a cabo también por la dirección técnica, quien es la encargada de llenar los formatos que envía la SEP sobre el tema con el fin de desarrollar un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). Por éste requisito de parte de la Secretaría, la dirección técnica se da a la tarea de desarrollar la misión, la visión y los valores institucionales, además de definir áreas de oportunidad y estrategias para la superación de éstas. Sin embargo, ninguno de esos elementos es conocido por el resto del personal del área de español (coordinadora y docentes), mucho menos por el resto del personal institucional (área de hebreo, personal administrativo, y demás departamentos).

De hecho, después de haber realizado el trabajo de campo, se tuvo la oportunidad

de comprobar que la misión, visión y valores proporcionados por la dirección técnica para esta investigación, eran solamente conocidos por ella y por la supervisión SEP de forma externa.

Esta manera de proceder frente a la planeación normativa crea un sentimiento de desorientación en las docentes, que como se mostró en los resultados de la entrevista, ninguna de ellas sabe hacia donde debe dirigir su labor; todas saben que tienen que educar a las alumnas, pero desconocen el objetivo principal de la institución y sus alcances, y de ello se desprenden grandes problemas como bajos resultados en la prueba estandarizada a nivel nacional ENLACE (SEP, 2012) donde muestra un puntaje promedio obtenido en el 2012 de 555, cuando la prueba contempla un total de 800 puntos; baja disciplina y poca transversalidad en la labor docente.

En cuanto a la planeación estratégica, existe un poco más de información, aunque no se llega a un proceso como tal. En este caso la coordinadora asume la organización de eventos especiales, en su mayoría emergentes, propuestos por las docentes y vistos en otras instituciones con buenos resultados. Entre coordinadora y docente llegan a acuerdos de los eventos que se llevarán a cabo, cómo se prepararán y en qué fecha se presentarán.

En cuanto a las Juntas de Consejo, que deben desarrollarse por mandato SEP y en donde idealmente se debiera revisar la planeación estratégica, no son llevadas a cabo, en cambio la directora técnica, quien es la encargada de organizarlas, redacta el acta de una junta inexistente y pide a las docentes que firmen de conformidad, sin embargo, pocas docentes leen lo que firman. De nuevo se presenta la necesidad de cumplir únicamente con los requisitos administrativos exigidos por la Secretaría.

Debido a que Ruiz (2000), indica que una planeación operativa debe ser la definición de objetivos y planes de acción, la asignación de responsables de la coordinación de los proyectos y, la asignación de recursos para la realización de los planes; lo que más se acerca a una planeación operativa en la institución es el plan de trabajo semanal que las docentes redactan. En el se definen los temas a abordar, los conocimientos esperados, las competencias a desarrollar, las actividades o proyectos con las que se logrará el objetivo de cada clase y los recursos didácticos a utilizar. Sin embargo esta planeación esta solo enfocada a un grupo de alumnas específico, no es un plan institucional.

Adicionalmente, en la mayoría de los casos, las docentes deben planear actividades que no llegarán a realizar. Esto se debe a que dirección técnica entrega a la maestra un cuaderno con el formato de planeación que debe ser llenado, en el se encuentran todas las asignaturas que SEP asigna planes de estudio, pero el tiempo de la clase para el área de español es de 15 horas a la semana, de las cuales se les deben descontar una hora y media de clases de inglés, 40 minutos de clase de computación y 40 minutos de clase de educación física.

Por dichas razones, el Plan de Estudios no es logrado al 100% y por ende, la planeación semanal realizada por las docentes es cumplida en un 70% aproximadamente, enfocándose en español, matemáticas y la asignatura adicional que vaya a evaluarse en el examen ENLACE del ciclo.

En la figura 4.3 se muestra el estado actual de planeación de la escuela, en el diagrama puede observarse como cada actor educativo establece sus propias metas y objetivos, lleva a cabo una planeación individual que no tiene transversalidad con el

trabajo de alguno de sus compañeros y que evidentemente, es desarrollado de manera aislada.

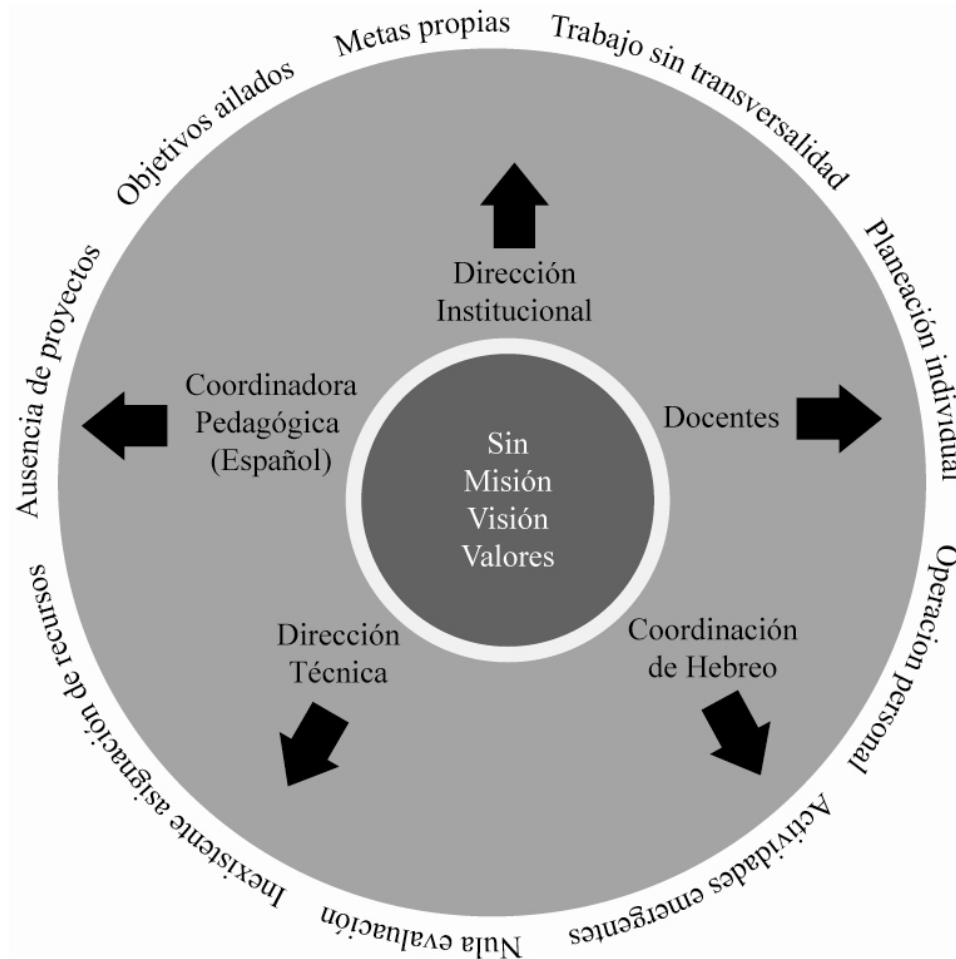


Figura 4.3 Estado actual de la planeación en la escuela estudiada.

## 4.2 Análisis de Datos

### 4.2.1 Resultados de la observación

Ambiente Físico. La escuela es un conjunto de 2 edificios, el principal es de 4 niveles donado por las 2 familias fundadoras. En el primer nivel se encuentra el área administrativa (dirección institucional y de hebreo, dirección técnica, departamento de

psicología, contabilidad, 2 salas de juntas y los dos 1º grados de primaria además del centro de copiado y equipos audio visuales). En el segundo nivel se encuentran los salones de los grados restantes de primaria, así como su coordinación pedagógica y de hebreo. En el tercer nivel se encuentra el área de secundaria junto con sus coordinaciones, y en el cuarto nivel esta ubicado el auditorio. El segundo edificio cuenta con 3 niveles, en su primer piso esta la cooperativa y el salón de computación, el segundo nivel se encuentra la guardería de los bebés de las maestras de hebreo, pertenecientes a la comunidad Magen David (las morot), y finalmente el tercer nivel esta ocupado por el área de preparatoria, el SEMINAR, donde las jóvenes son preparadas para desenvolverse como morot, además de recibir los aprendizajes referentes al grado de educación media superior.

En cuanto a la utilidad y facilidades del plantel y su mobiliario se observó que estos están enfocados en una enseñanza tradicional, unilateral. Las bancas son individuales que difícilmente pueden ser una buena herramienta para el trabajo en equipo. Las aulas son tradicionales (Ilustración 4.1), pizarrón y escritorio de la docente al frente, filas de bancas y casilleros. El área de español cuenta con un pequeño espacio en la pared para la colocación del periódico mural. Las áreas que terminan usando las alumnas para la realización de sus proyectos en equipo son el suelo o el escritorio de la docente.

En cuanto al uso de las TIC's las alumnas tienen grandes restricciones respecto al contenido que pueden ver, y como el Internet es una herramienta que definitivamente no pueden usar, la mayoría de las docentes se dan a la tarea de localizar materiales aptos, sin embargo para su proyección o uso hay ciertas dificultades: La escuela solo cuenta

con un aula de computo, por lo que normalmente esta ocupado, ya sea por las alumnas de primaria, secundaria o SEMINAR; existe un solo cañón en el plantel, el mismo caso para el DVD.

En el caso que una docente logre el préstamo del cañón, debe adecuar su aula para su uso, es decir, ella es la responsable de conseguir el material necesario para tapar ventanas y oscurecer el salón. Es común que las docentes consigan de manera externa equipo tecnológico para el cumplimiento de su planeación, ya sean computadoras, DVD's o cañones.



*Ilustraciones 4.1* Organización de bancas en el aula.



*Ilustración 4.2* Alumnas presentando proyecto en equipo.

Ambiente Social y Humano. Dentro de la institución el ambiente es derivado de la propia cultura jasídica en México. En opinión de la participante entrevistada 01, docente de la escuela, “la comunidad judía en general ha sido continuamente perseguida y rechazada desde hace miles de años por lo que suelen vivir de manera reservada hacia



los demás”, por lo que las relaciones con las personas pertenecientes a la comunidad suelen ser amigables.

Las personas que trabajan dentro de la institución y no pertenecen a la comunidad, reciben un trato distinto, además de la barrera existente de lenguaje (hebreo). Es la maestra de hebreo quien posee mayor jerarquía ante la docente de clases de español, lo cual suele ocasionar conflictos, la entrevistada número 08 afirmó que “normalmente el ambiente es tranquilo pero eso no significa que te sientas cómoda, yo siempre tengo que pedirle permiso a la morá de mi grupo para cambiar a una niña de lugar”. No obstante, normalmente existe respeto y cordialidad.

#### *4.2.2 Observación de actividades cotidianas*

Las directivas del área de primaria del colegio realizan una planeación cada fin de año, esta no es comentada a las docentes y en algunos casos, algunas maestras no saben que grupo se les asignará el siguiente ciclo escolar hasta el último día de clases. Aunque las directoras afirman hacer lo posible para llevar a cabo la planeación, normalmente no se desarrolla en su totalidad ya que la escuela sufre de inestabilidad en su plantilla de profesoras y la búsqueda de nuevas docentes ocupa prioridad en la agenda de coordinadora pedagógica quien se debiera de encargar de la planeación anual.

Debido a la falta de planeación institucional, las directivas están acostumbradas a trabajar cotidianamente mediante estrategias emergentes. Durante el ciclo escolar se proponen nuevas actividades y se ponen en marcha bajo presión, en algunos casos los proyectos dan resultados positivos y en otros no. Las estrategias emergentes son la base del trabajo de las líderes de primaria.

Por su parte, las docentes redactan semana a semana su planeación, en ella se marcan los temas que serán abordados y las estrategias, materiales y actividades que se usarán. Esta planeación es revisada de manera semanal tanto por la directora técnica como por la coordinadora pedagógica, sin embargo, no se tiene ningún control en su cumplimiento.

Las maestras del colegio están adaptadas, o hacen lo posible por adaptarse a la falta de planeación institucional. Sobre todo, las docentes de nuevo ingreso intentan construir para si mismas una misión y visión de la institución y enfocar sus actividades hacia esa ilusión. Cada maestra es encargada del desarrollo y distribución (en tiempo) del programa de estudio de su grado. No existe una orientación por parte de las directivas, a menos que la docente la pida explícitamente.

Por otro lado, tanto el patronato como los padres de familia se muestran ajenos a los procesos de planeación que pudiera tener el área de español. De ninguna manera exigen un calendario de actividades o un temario de las clases que las alumnas recibirán.

Ante las estrategias emergentes tomadas por directoras y docentes, los padres de familia y el patronato se muestran flexibles y cumplen con lo que se les pide, ya sean recursos didácticos o económicos.

#### *4.2.3 Observación durante juntas de personal*

Cabe resaltar la diferencia hecha en el presente estudio entre las Juntas de Consejo y las juntas de personal docente, ya que son éstas últimas las desarrolladas en la escuela, siempre de manera emergente donde se ejercen actividades para la unidad de equipo docente y se comunican ciertas estrategias emergentes que serán desarrolladas,

más no se sigue ningún orden del día, planeación previa o registro de acuerdos tomados, por lo que no se consideran Juntas de Consejo.

Las juntas de personal docente son llevadas a cabo por la necesidad de alguna de las directivas, normalmente con el fin de comunicar un nuevo proyecto o un nuevo requerimiento de las autoridades de la SEP. Durante el ciclo escolar 2011-2012 se llevó a cabo una junta que parecía retomar el rumbo hacia la planeación institucional, en ella se redactaron la misión, visión y valores institucionales, sin embargo, el trabajo realizado fue para cumplir un requisito SEP y no se dio continuidad al proceso de planeación. Lo realizado fue olvidado.

En la mayoría de las juntas son comunicados a las docentes los nuevos proyectos a realizar, allí ellas proponen nuevas ideas, inquietudes o necesidades. Se observó que al finalizar estas sesiones, las maestras de nuevo ingreso resultaban desorientadas y con dudas sin resolver, sin embargo, al igual que las veteranas, acataban las nuevas instrucciones, que podían ser desde dar un anuncio a sus alumnas hasta posponer sus clases para dar tiempo a eventos no programados que se llevarían a cabo.

Normalmente las docentes intercambian los resultados obtenidos en sus proyectos de manera informal durante sus tiempos libres, sin embargo, por no existir una planeación institucional, no hay una integración o relación entre las actividades que realiza cada docente que converjan en el plan de estudio, por lo que no siempre es enriquecedor los comentarios de sus compañeras.

Las maestras acatan las nuevas órdenes derivadas de las estrategias emergentes, en ocasiones con agrado, pero en general con disgusto, ya que es común que se les pida dejar temas de lado para realizar otras actividades o se les exijan mejores resultados con

menos recursos.

No existe de ninguna manera participación por parte del patronato o de padres de familia durante las juntas de personal. Ocasionalmente, durante estas sesiones las docentes son comunicadas sobre comentarios realizados por parte de los padres de familia a la dirección institucional. Esto toma relevancia cuando se toman decisiones importantes basadas en las críticas de la comunidad (sean positivas o negativas), como felicitar abiertamente a una docente o comunicarle su despido del equipo de trabajo.

#### 4.3 Resultados del análisis de documentación

Para este estudio la institución educativa compartió cinco documentos importantes: El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el Cuaderno de Trabajo para la elaboración del PETE, Diseño del PETE, Planeación semanal de las maestras y Libreta de la coordinadora pedagógica. En los tres primeros documentos se encuentran tanto la teoría como la práctica de la planeación institucional, qué es lo que la SEP espera que se redacte, dando consejos y formatos para el desarrollo del PETE; y lo que realmente la escuela diseña.

Aunque en el documento Diseño del PETE se delinea lo esperado por la SEP, el Cuaderno de Trabajo para la elaboración del PETE esta casi en blanco, contiene algunas anotaciones a modo de remembranzas, sin embargo no esta redactado nada en él.

No obstante existe un PETE (anexo 4) logrado en su totalidad, pero sin justificación alguna. En él esta redactada la misión y visión institucional, la cual es totalmente desconocida para las docentes. Comentario de una de las docentes entrevistadas en el transcurso de enero de 2012:

El tema de la misión y visión de la escuela es como muy complejo aquí. Yo personalmente quise conocerlas pero nadie me pudo decir donde leerla o encontrarla, todas las maestras o de hecho nuestra coordinadora me daban como pistas de lo que la escuela esperaba de sus alumnas y eso, pero nadie conoce con exactitud la misión y la visión. No se si en el área de hebreo este establecida, a la mejor si, pero a nosotras las maestras de español no nos dicen nada.

En el PETE están descritos también los valores de la institución, así como una auto evaluación institucional en la dimensión pedagógica curricular, en la dimensión organizativa, en la dimensión administrativa y en la de Participación Social Comunitaria. Finalmente se mencionan acuerdos tomados para cada una de las dimensiones y el proyecto de seguimiento, sin embargo, las estrategias mencionadas no son llevadas a cabo: tanto las docentes como la coordinadora pedagógica tuvieron nula participación en el desarrollo del proyecto.

Es claro que el PETE es un trabajo realizado de manera individual por la directora técnica con el propósito único de cumplir con los requerimientos de la SEP.

Otro documento revisado fue el cuaderno de Planeación semanal de las docentes (anexo 5). En el las docentes planean por asignatura las clases a impartir, los cuadernos de 1º, 2º y 3º son distintos a los de 4º, 5º y 6º por las asignaturas delineadas por la SEP, pero en general se menciona el bloque, ámbito o tema, proyecto a desarrollar, el eje de la asignatura, las competencias a promover, las actividades, los aprendizajes esperados y los materiales de apoyo. Es un formato no logrado al 100%, la participante de la entrevista 06 dijo al respecto:

Esa planeación no sirve para nada, solo nos quita tiempo, porque nos piden

demasiadas cosas: el eje, las competencias, los aprendizajes esperados.

Nosotras sabemos qué van a aprender las niñas, no entiendo porque tenemos que escribir todo y además esta mal diseñada porque los espacios para poner todo lo que nos piden es insuficiente.

Finalmente se revisó también la libreta de la coordinadora pedagógica, una especie de bitácora informal, en donde ella anota sus ideas y pendientes. Se observan hojas con viñetas palomeadas y tachadas, además de algunas cartas redactadas para solicitar libros y material. En la contraportada tiene pegada una hoja con los nombres y números telefónicos de las docentes, y el calendario SEP. La coordinadora comentó de su libreta que “es donde anoto todo, así nada se me olvida. Puedes encontrar de todo, pendientes con la Mora Lea, con las maestras, con las mamás y hasta con las niñas”.

#### 4.4 Resultado de entrevistas realizadas

Las entrevistas fueron una herramienta clave para conocer el sentimiento de las docentes hacia la institución educativa, ya que no solo contestaron la mayor parte de las preguntas realizadas sino que arrojaron información extra en la que dejaron al descubierto su desacuerdo con la escuela y la poca motivación existente en el equipo.

Las entrevistas mostraron los siguientes resultados en cuanto al promedio de años de experiencia laboral (pregunta 2) y años de trabajar en la institución (pregunta 3):

- Años de experiencia: 23.9 años en promedio.
- Años de trabajar en la institución educativa: 7.8

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que 4 de las 9 personas entrevistadas no tienen ni un ciclo escolar terminado en la institución, es decir que el 44% de la plantilla

de docentes son de nuevo ingreso.

Sobre la participación que se pudiera tener en la planeación (pregunta 4), 8 de las 9 entrevistadas mostraron deseos positivos por contribuir en la planeación institucional, argumentando que de esa manera tendrían mejor delineados los propósitos y objetivos educacionales, adicionalmente podrían mejorar la calidad educativa y dar mayor continuidad a la institución. La participante 07 comentó el 15 de noviembre de 2011 “ciertamente me gusta participar en la planeación institucional, porque puedo expresar la necesidad y posibles estrategias a la realidad educativa de la institución”.

Llama la atención que la coordinadora pedagógica afirmó ser planeadora de nacimiento, y sin embargo, no ha desarrollado una planeación institucional en los 11 años de labor en la escuela estudiada, debido tal vez, a la falta de capacitación o de apoyo por parte de la dirección institucional y el patronato.

La única docente que rechazó la idea de participar en la planeación justificó su respuesta debido a la mala relación que existe entre la coordinadora pedagógica y la directora técnica, razón por la que prefiere mantenerse al margen.

En cuanto a lo que se identifica como el proceso de planeación de la institución (pregunta 5), se encontró que 6 de las 8 docentes entrevistadas ven su avance programático como el único proceso de planeación en la institución por lo que aseguran, es una actividad semanal (pregunta 6). En cuanto a la aportación de la coordinadora pedagógica, esta afirmó que dependiendo de las necesidades de la escuela y las exigencias de la SEP (examen ENLACE) va haciendo la planeación, sin embargo la catalogó como una actividad anual.

Acerca de los participantes en la planeación (pregunta 7), el 44% de las personas

entrevistadas creen que la planeación es una actividad responsabilidad de la docente, otro 44% consideran a las docentes y a la dirección como el colaborativo encargado y, finalmente solo una persona asegura que la planeación es una actividad exclusiva de la dirección. El 88% de las entrevistas arrojan también, que esta planeación es documentada en el cuadernillo de Planeación Semanal de cada docente (pregunta 8).

En cuanto a cómo se definieron las actuales estrategias (pregunta 9) y quién participó en el proceso (pregunta 10), el 44% de las participantes desconocen el tema, el 33% asegura que es la SEP la que define las estrategias y que es la dirección la encargada adaptar dichas estrategias a la escuela, el resto de las participantes (2) opinan que las estrategias son definidas durante una junta de planeación enfocada en las necesidades de las niñas y de la escuela y son tanto dirección como docentes quienes conllevan la labor.

La planeación tiene un seguimiento semanal según 4 de las 9 entrevistadas (pregunta 11). 3 personas afirman que no existe control alguno sobre el tema y 2 participantes desconocen que seguimiento pueda existir. Sobre los planes y proyectos para el despliegue de la planeación (pregunta 12), la respuesta con mayor constancia fue el desconocimiento, aún de la coordinadora pedagógica. Los participantes en dicho despliegue (pregunta 13) son todos y nadie, las respuestas obtenidas fueron el desconocimiento, las docentes, la dirección, nadie, la SEP y la comunidad educativa.

¿Qué pasa con los proyectos con resultados positivos? (pregunta 14), en su mayoría se planean nuevamente por las docentes. Con los que obtienen resultados negativos (pregunta 15), se evalúan. Y con los que no avanzan (pregunta 16), se desechan. Sin embargo existen respuestas de la entrevistada 07 que vale la pena citar:



“No lo se, ¿cuáles proyectos?” (refiriéndose a los proyectos con resultados positivos), otra respuesta: “La directora técnica entra a junta, grita, ridiculiza y ya” (refiriéndose a los proyectos que no avanzan).

Acerca de las razones por las que no se llevan a cabo los proyectos, las respuestas de mayor presencia fueron por falta de tiempo o por contenidos no aptos para las alumnas (de acuerdo a la filosofía de la comunidad Magen David). Sin embargo, una de las docentes insistió en que los proyectos no se llevan a cabo porque simplemente no existen, afirmó que lo respondido por sus compañeras esta basado en su planeación semanal y no en proyectos institucionales. Referente a qué sucede con dichos proyectos que no son llevados a cabo (pregunta 18) mas del 50% de las participantes afirmó que son olvidados.

Siete de las nueve entrevistas arrojaron que en la institución si existen proyectos llevados a cabo sin plena planeación (pregunta 19). Sobre cuáles son dichos proyectos (pregunta 20) se mencionaron distintas demandas de la SEP, así como también cambio de planes realizados de manera individual por cada docente o a consecuencia de actividades no planeadas del área de hebreo. Proyectos que han sido efectuados por las necesidades institucionales del momento: programa de limpieza, olimpiada matemática, grandes lectoras, entre otros tantos. Los responsables de esto (pregunta 21), según la entrevista realizada, son las docentes, las direcciones y la SEP.

A propósito de los recursos entregados para llevar a cabo la planeación (pregunta 22) se obtuvo que el 80% de las personas entrevistadas afirman que no se entregan recursos y son las docentes quienes tienen que invertir su sueldo para lograr los objetivos de los distintos programas. El 20% restante desconoce la respuesta.

¿De dónde surgieron los proyectos? (pregunta 23) las respuestas obtenidas son parecidas a las obtenidas en la pregunta 21: surgieron de las docentes, de la dirección o de la SEP. Se propusieron en juntas, o mas que una proposición fueron una orden de la SEP. En realidad las aportaciones rescatadas en la pregunta 24, deja al descubierto que no existe proceso alguno para proponer proyectos. Se obtuvieron respuestas completamente distintas de la mayoría de los participantes, la única respuesta constante fue el desconocimiento.

Se afirmó que los planes emergentes son sugeridos en juntas o como implementaciones del sistema SEP, son propuestos por los docentes, o simplemente comunicados por las autoridades el mismo día que deben echarse en marcha, se adoptan por comentarios de otros niveles educativos (secundaria) o porque se escucharon de otras escuelas. De hecho, pareciera que por la falta de experiencia en el tema, las preguntas ¿De dónde surgieron los proyectos? y ¿Quién los propuso? Preguntas 23 y 25 respectivamente, fueron entendidas como un mismo cuestionamiento, y por ende, se recibieron las mismas respuestas.

Ahora bien, sobre los resultados de dichos proyectos las respuestas se dividen proporcionalmente en resultados positivos y negativos, no existe un patrón (pregunta 26). Finalmente, sobre qué sucede después con esos proyectos no planeados, las respuestas se encuentran también divididas equitativamente, por un lado en el desconocimiento, por otro en que se desechan y por otro más en que se retoman por las docentes en sus planes semanales. Cabe señalar que las gráficas de las respuestas de la entrevista se encuentran en el anexo 7.

Queda al descubierto la falta de planeación institucional en la escuela. Acerca de

cómo impacta la formulación de estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria, es claro que afecta en todas direcciones y a todos los elementos de la comunidad educativa.

A pesar que la institución educativa analizada se fundó en 1973, hasta ahora no cuenta con una estructura administrativa lo suficientemente fuerte y tampoco con un líder visionario quien sea capaz, según Ruiz (2000), de desarrollar una visión y comunicarla a toda la institución además de hacerla realidad, administrando y asignando los medios necesarios para ello, llámese tiempo, recursos económicos, espacios, factor humano, etc. Según Ruiz (2000) la planeación estratégica de calidad es básica y necesaria en cualquier escuela y su afirmación es tan atinada que la Secretaría de Educación Pública (2009) exige a las instituciones de todo el país (México) una planeación estratégica proporcionando cuadernillos en los que desglosa las guías (paso a paso) para su formulación.

#### 4.5 Formulación de estrategias emergentes

La organización que se investigó posee una manera muy propia de existencia y supervivencia. Es cierto que tiene grandes áreas de oportunidad en cuanto a la planeación institucional se refiere, sin embargo, es pertinente revisar las clases de estrategias que delinean su día a día, ya que finalmente, la escuela esta por cumplir 40 años de antigüedad.

Después se analizó la posibilidad de coincidir con la corriente cultural, la cual sugiere la creación de estrategias como un proceso de conducta colectiva, donde sus

raíces residen en las creencias que comparten los miembros, basada en una visión colectiva (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Entonces se encontró que la escuela posee una cultura bien simentada que es transmitida a todos los miembros de diferentes maneras. De alguna manera, tanto docentes como coordinadora pedagógica adoptan una actitud recatada al momento de entrar al plantel, actitud distinta a la que tienen cotidianamente. Desde su vestimenta, su lenguaje y su constante introspección con el fin único de cuidar a las niñas y de ninguna manera exponerlas a situaciones nocivas a su realidad (que de nuevo se considera una realidad ajena al siglo XXI y de la sociedad mexicana en general).

En este momento, parece imperativo diferenciar la visión colectiva y la visión institucional. La primera es un acuerdo no tomado formalmente pero aceptado por todas las personas que laboran en la escuela y la segunda, es parte de una planeación normativa no desarrollada, la visión de la escuela, qué quiere llegar hacer, cuál es su máximo objetivo.

Ahora, si se piensa en las estrategias como modelo mencionado por Mintzberg, Quinn, & Voyer, (1997) en donde se define como un patrón en un flujo de acciones, quizá finalmente la estrategia de la escuela y de sus directivas sea precisamente el patrón continuo a afrontar las necesidades y demandas emergentes de la institución y crear, hasta entonces, planes y proyectos para su resolución o satisfacción.

Además se podría pensar que las estrategias conocidas como Estrategias sombrilla concuerdan con la manera en que la escuela funciona, Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997), describen estas estrategias como aquellas en donde existe un líder en control parcial de las acciones de la organización, y es él quien define los objetivos

estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actual los demás, estas estrategias también permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

Es decir que la formulación de estrategias que predomina al menos en primaria dentro del área de español, es precisamente que la líder, la coordinadora pedagógica, les proporciona a sus docentes límites dentro de los cuales deben actuar en cuanto al manejo de grupo, actividades a realizar, lenguaje, temas aceptados o censurados, etc.

Entonces el desarrollo de estrategias queda en manos de las docentes, como la mayoría de las participantes de las entrevistas afirman. Y es en esa transición que las estrategias sombrilla que eran emergentes por caracterizarse por una falta de planeación y gran flexibilidad a las demandas y necesidades de cada maestra y grupo en particular, que se vuelven deliberadas, pues las docentes efectivamente sí planean su semana de trabajo, delimitando temas a revizar, actividades a realizar, material a usar, objetivos del plan y aprendizajes esperados a adquirir.

En conclusión, después del trabajo de campo, se afirma que la escuela formula sus estrategias basándose en una corriente cultural, que además, se asienta en procesos de estrategias modelo o patrón, que inicia con las estrategias sombrilla en donde la coordinadora pedagógica limita la labor docente, y termina con las estrategias desarticuladas en el momento que las maestras desarrollan sus propias estrategias para el desarrollo de su labor.

## Capítulo 5. Conclusiones

El lector encontrará en este capítulo, la confrontación de los elementos obtenidos con la información del marco teórico, se conocerán algunas recomendaciones para la institución educativa, compromiso adquirido al momento de obtener el permiso del estudio, los hallazgos mas sobresalientes, y además, se podrán conocer las limitantes de la investigación.

5.1 Descripción de los hallazgos principales respondiendo a la pregunta de investigación.

¿Cómo impacta la formulación de estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria?

Al inicio se pensó que las estrategias tomadas por la institución podían tener su base en la corriente emprendedora en la cual según Mintzberg, Quinn, & Voyer, (1997) se glorifica que el emprendedor actúe solo, es su visión individual la raíz de la creación estratégica. Sin embargo, la escuela no considera a sus docentes como personas emprendedoras, sino que simplemente les atribuye la responsabilidad de crear estrategias.

El impacto que tiene la constante formulación de estrategias emergentes en la institución educativa ha creado de alguna manera un área de confort para todo el equipo académico, es por esta razón que de ninguna manera se intenta lograr una planeación

estratégica.

El proceso de formulación de una planeación requiere atención y participación colaborativa por parte del equipo de trabajo, de inicio se piensan en horas extras para llevar a cabo reales Juntas de Consejo, se piensa en mayor carga de trabajo ya que sería necesario desarrollar análisis FODA como nos plantea Ruiz (2000), autoevaluaciones de las distintas dimensiones institucionales; se piensa en confrontaciones de ideas, implementación de nuevos requerimientos; en pocas palabras, se piensa en que se tendría que abandonar el área de confort y ese, es un gran cambio que requiere de la presencia de un buen líder que maneje adecuadamente el estrés del personal.

La escuela se encuentra en un momento en el que las actividades son planeadas y realizadas casi al mismo tiempo, de hecho, aún cuando se tome una semana para la planeación de alguna actividad, es probable que esta no se lleve a cabo por estrategias emergentes tomadas por otras áreas, ya sea de la coordinación de hebreo en primaria, o porque secundaria o SEMINAR interfieren en los tiempos y espacios.

5.2 Descripción de los hallazgos principales alineados al objetivo específico de la investigación.

El objetivo específico de esta investigación plasmado en el Capítulo 1 Planteamiento del Problema fue conocer el impacto que tiene la formulación de estrategias emergentes en la institución educativa, a nivel de educación básica, que ha postergado la creación o actualización de sus planeaciones normativas y estratégicas.

Pues bien, la institución carece de una misión y una visión institucional, además de otros elementos de la planeación normativa. Es decir, carece de todos aquellos

recursos que deberían darle identidad propia a la escuela, según Flores y Torres (2010).

El actuar de la escuela afecta a toda la comunidad educativa, ya que después de haber convivido, entrevistado y observado a docentes y directivas se percata un sentimiento de desequilibrio. Tanto a docentes como directivas se les exige su mayor esfuerzo, “subir el nivel de español y matemáticas” pero no se les proporcionan las herramientas necesarias.

Tanto la directora técnica como la coordinadora pedagógica requieren capacitación en liderazgo ya que como afirma Ruiz (2000), al inicio de su libro, la administración de escuelas está requiriendo habilidades distintas a las que se tenían anteriormente, como el liderazgo, comunicación, motivación, planeación, y actitudes de empatía, congruencia y servicio.

Las alumnas terminan siendo afectadas con el efecto cascada; debido a que no pertenecen a la comunidad de la escuela el 50% de las maestras desconocen para qué o con qué fin están educando, debido a que no pertenecen a la comunidad de la escuela, desconocen que tanto deben exigir de las alumnas, que tanto deben llamarles la atención o que tanto pueden consecuentes. Debido a la falta de planeación, surgen eventos extracurriculares que desvían la atención de las alumnas, lo que causa que temas curriculares no se estudien a profundidad, o simplemente se den por vistos.

Esto evidentemente se ve reflejado en el actuar fuera de la escuela. La institución no recibe buenas críticas y es vista como una excelente escuela de hebreo pero deficiente en la educación de español, esto debido a que las estrategias tomadas al nivel de las docentes poseen características de Estrategias desarticuladas, en donde según descrito en Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997), los miembros no mantienen una cohesión real con



el resto de la organización y genera patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de las intenciones centrales o comunes de la organización en general.

Existe otro efecto alarmante debido a la falta de planeación. Como la escuela no quiere perder más alumnas, permite que los padres de familia tomen decisiones que deberían solo ser responsabilidad de las directivas y docentes. Decisiones como la manera de impartir una clase o qué docente debe continuar o no en la institución. Si bien Senge (2005) afirma que la participación de toda la comunidad educativa es importante, se considera que debe existir ciertas limitantes para la toma de decisiones por parte de los padres de familia en el plantel educativo.

Por tratarse de una comunidad reservada ante los tiempos modernos, la igualdad de género, la revolución de las tecnologías de información y comunicación y la vida ordinaria del país, no es posible apoyarse en sistemas de acreditación que según Ruiz (2000), estimulen la calidad en la educación o, en un modelo de calidad el cuál fije una guía y estándares a cumplir por parte de la escuela.

Debido a no tener una planeación estratégica se trabaja normalmente con estrategias emergentes por lo que no se tiene la oportunidad de realizar una autoevaluación o llevar un control sobre lo planeado al principio del año.

### 5.3 Recomendaciones a la institución educativa

El texto que a continuación se presenta son recomendaciones para la escuela con el único fin de contribuir de manera imparcial en la mejora continua de su labor administrativa y educativa. La institución debe tomar fuertes decisiones.

De inicio se recomienda motivar a sus líderes a capacitarse con el fin de

transformarse en líderes visionarios, el objetivo de esta recomendación inicial es conservar el personal de la escuela, quien posee la inteligencia organizacional y el aprendizaje que no se ha documentado, que según Boyett y Boyett (2003), es mucho más valioso que el conocimiento que sí se ha capturado; pero engrandecer sus capacidades para el logro de la calidad. Los líderes de la escuela, deben comenzar a ver la institución como una serie de procesos transversales, que dependen entre sí para lograr los resultados deseados (Ruiz, 2000).

La escuela debe de prospectar su existencia hacia el futuro, qué tanto desea continuar educando. Si desea seguir debe realizar una verdadera planeación institucional, en la que participe tanto las docentes y directivas como el patronato institucional, es decir, la comunidad educativa para lograr objetivos comunes que rijan las decisiones y acciones del día a día. Senge (2010) habla sobre un trabajo en equipo que resulta altamente motivante; este autor propone que un verdadero equipo enfoca la energía de todos sus miembros hacia una visión compartida de manera tan profunda, que esa visión que era compartida llega a formar parte de la visión personal de cada integrante y entonces surge una sinergia que potencializa las capacidades individuales surtiendo efecto en el alcance grandes metas de manera colaborativa.

Hasta el momento, al menos las personas entrevistadas entienden por planeación institucional el plan de trabajo que desarrolla la docente durante el ciclo escolar semana con semana. Se desconoce todo sobre una planeación normativa, estratégica y operativa.

Debe iniciarse la implementación de un verdadero proceso de planeación, iniciando con una autoevaluación, un diagnóstico interno y externo, que deje al descubierto las fortalezas y debilidades organizacionales, para desarrollar verdaderas

estrategias que sean viables y se lleven a la realidad. Una planeación que de inicio deje al descubierto las necesidades escolares y que permita al patronato, trabajar con el fin de lograr objetivos claros que permitan el alcance de metas durante el ciclo escolar.

Sólo el compromiso y la voluntad de todos los participantes en el quehacer educativo, de la institución, podrán lograr que se implante y consolide una cultura de planeación y evaluación que permita la mejora continua de los servicios educativos que se ofrecen, y así alcanzar la excelencia en la calidad educativa, (SEP, 2009).

La escuela, el patronato y la comunidad deben comprometerse a desarrollar una evaluación institucional sincera y constante. El incremento en la calidad de los servicios educativos requiere necesariamente del conocimiento sistemático de lo realizado, a fin de valorar dichos servicios y poder perfilar una planeación de las actividades institucionales de acuerdo con una optimación de los recursos humanos, materiales y financieros; este proceso permitirá que la toma de decisiones se efectúe de manera más adecuada, racional y eficiente, (SEP, 2009).

En el momento en que se logren las dos recomendaciones anteriores (autoevaluación y planeación institucional), se tendrá entonces la oportunidad de desarrollar al equipo docente, que suponga la formación como un proceso de desarrollo, colectivo e individual mediante la reflexión colegiada sobre las prácticas ligadas a la resolución de problemas reales, compartiendo interactivamente los conocimientos, competencias y experiencias de todos sus miembros (De Vicente, 2002).

Es urgente establecer el proceso de planeación institucional para dar unidad a todos los elementos que forman parte de la escuela, encaminar los esfuerzos hacia los mismos objetivos y con ello lograr mejor manejo de grupos, aumentar el nivel

académico de las alumnas (teniendo como referencia las pruebas ENLACE), y obtener mayor reconocimiento social, tanto de la comunidad a la que pertenece la escuela como de la localidad en general.

#### 5.4 Limitantes que afectaron el estudio

Las grandes limitantes del estudio fueron, en primera instancia, la inestabilidad del personal docente. Se debe destacar que el personal docente con el que se inició el proceso de investigación cambió, por lo que se debía iniciar la indagación con cada elemento nuevo, hubo docentes que tuvieron un paso por la escuela de tan solo 4 semanas.

La cultura institucional fue otra gran limitante de estudio. La comunidad a la que pertenece el plantel es muy reservada, y ya que la escuela esta dividida en áreas de español y hebreo, solamente se tuvo oportunidad de tomar en cuenta la opinión de la mitad del personal académico.

Finalmente se destaca el fallecimiento de la directora técnica durante el proceso de investigación del proyecto quien tenía mas de 20 años trabajando en la escuela y sin duda, pudo haber aportado información de alto valor.

Durante el transcurso de la investigación y para lograr sus objetivos se tuvo la oportunidad de interactuar con una comunidad casi ajena a la sociedad mexicana en general. Se constató su gran deseo de mantener y dar continuidad a sus creencias, principios y valores; y se observó de cerca la forma en que se transmite de generación a generación la esencia del judaísmo ortodoxo.

Lamentablemente uno de los grandes semilleros de esta comunidad está sufriendo fuertes dificultades y la conclusión general del trabajo y en pocas palabras es casi obvia: la institución realiza sus actividades diarias a base de formular estrategias emergentes de una forma constante y sin un seguimiento a las mismas, lo que lleva a la institución a una falta de planeación estratégica institucional, y esto afecta y estanca a la escuela sin permitirle crecimiento.

Las escuelas al igual que las grandes organizaciones transnacionales necesitan de una planeación para lograr la excelencia en servicio. De ninguna manera debe subestimarse el quehacer de las escuelas; en ellas se forma a las personas que en el futuro tomarán las riendas de la sociedad, y por ese hecho, se debe definir con claridad que es lo que se espera que sus alumnos sean en un futuro.

Sin una planeación institucional, las escuelas no delimitan con exactitud cuál es su misión en la sociedad, de qué manera contribuirá, cómo hará para lograr sus objetivos, cuál será su método de control o autoevaluación para detectar sus áreas de oportunidad y poder corregirlas. Es decir, sin una planeación cualquier escuela está educando como un barco navegando sin brújula, y esa situación es en realidad una falta de civismo y ética.

Todo ser humano tiene el derecho de ser educado y como se mencionó en el Marco teórico, la UNESCO demanda que se enseñe a los niños a desenvolver y aprovechar al máximo sus propias capacidades, haciéndolo responsable de sí mismo, un ser humano sustentable.

Después de haber leído a grandes autores que han dedicado su tiempo a la investigación para de alguna manera contribuir en mejoramiento de la educación, desde

distintos enfoques claro, y haber vivido la realidad dentro de una institución que por varios motivos a dejado de lado la planeación, es ineludible notar la diferencia entre teoría-práctica. Es increíble el largo camino que deben emprender para lograr una educación de calidad.

No obstante, aún cuando la institución educativa tiene grandes deficiencias administrativas, los hallazgos encontrados deben tomarse de manera positiva ya que ahora, se conocen algunas de las áreas de oportunidad y puede entonces, iniciarse un proceso de toma de decisiones informada, el cual lleve al crecimiento continuo y al logro de visiones compartidas.

## Referencias

- Andreu, M. A. (2004). *Método del caso, ficha descriptiva y de necesidades*. Recuperado el 15 de octubre de 2011 de <http://www.upv.es/nume/descargas/fichamdc.pdf>
- Aula Santillana,. (1995). *Diccionario de las ciencias de la educación*. México: Santillana.
- Bentancur, N. (2010). Congreso Iberoamericano de educación, metas 2021. *El derecho a la educación como nuevo concepto estelar de las políticas educativas en América Latina*. Buenos Aires.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (3), 123-140.
- Boyett, J. B. (2003). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Camara de Diputados. (1993). *Ley General de Educación*. Congreso de la Unión. México: Diario Oficial de la Federación.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2011). *Ley General de Educación*. México, D.F.
- Castañeda, M. G. (2011), *Plan estratégico de transformación escolar, PETE 2011-2012*. México.
- Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research* , 47 (20), 5677-5689.
- De Vicente R. P. (2002). *Desarrollo profesional del docente. Un modelo colaborativo de*

- evaluación*. Bilbao: I.C.E. Universidad de Deusto.
- Delors, J. (1997). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO.
- Flores, M., & Torres, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Fullan, M. (1997). *El cambio educativo, guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Hernández, S. R. (2006). *Metodología de la investigación* (4<sup>o</sup> edición ed.). México: McGraw Hill.
- Jayil, E. (2012). *La mujer en el Judaísmo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de: <http://bethaderech.com/eshet-jayil/>
- Legislación Federal. (1996). *Programa de desarrollo educativo 1995-2000*. Recuperado el 3 de noviembre de 2011 de ISSSTE-JURE: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/331/2.htm?s=iste>
- Lerma, H. D. (2001). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (2<sup>a</sup> edición ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina: Granica.
- Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes* (2da. ed. ed.). México: McGraw Hill.
- Martínez, R. F. (2001). Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001. *Revista Iberoamericana de educación* (27), 35-56.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.



- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico de procesos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, edición breve*. México: Printice Hall Hispanoamericana.
- Pérez, E. I. (1994). *La planeación de las universidades públicas en México*. Recuperado el 4 de noviembre de 2011 de Universidad Autónoma del Estado de México : <http://www.uaemex.mx/ceu/publi/univers/univer4.html>
- Presidencia de la República. (2001). *Plan Nacional de Desarrollo*. Poder Ejecutivo Federal. México: Talleres Gráficos de México.
- Presidencia de la República. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Poder Ejecutivo Federal. México: Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.
- Ramirez, C. C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Roffe, N. F. (2009). *Modelo de planeación para la educación del siglo XXI: recursos y competencias*. México: Plaza y Valdés.
- Rojas, S. R. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez editores.
- Rueda, B. M. (2011). Investigación sobre la planeación educativa. *Redalyc* , XXXIII (131), 3-6.
- Ruiz, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Secretaría de Gobernación. (1921). Diario Oficial de la Federación. *Decreto por ordenamiento del Presidente Constitucional de México, Álvaro Obregón , XIX*

(25), pp. 469-470.

Secretaria de Salud. (n.d.). *Análisis FODA*. Recuperado el 4 de enero de 2012 de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

Senge, P (2005). *Escuelas que aprenden*. Bogotá: Editorial Norma.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Garnica.

SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. Secretaria de Educación Pública, México.

SEP. (2009). *Planeación institucional (Metodología)*. México: SEP.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Valenzuela, G. J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado el 17 de octubre de 2011 de [http://files.caminoalalicenciatura.webnode.es/200000027-018f201d49/estudios%20de%20caso\\_teoría.pdf](http://files.caminoalalicenciatura.webnode.es/200000027-018f201d49/estudios%20de%20caso_teoría.pdf)

## Anexos

### Anexo 1

México, D.F. a 1º de septiembre de 2011

**Estimada Profa. Lidia Zelt:**  
Coordinadora Pedagógica de Primaria  
Colegio Beth Yaacov


Espero se encuentre bien y que este nuevo año la colme de éxitos y bendiciones. Me permito dirigirme a usted con el fin de presentarle el nuevo proyecto de tesis para obtener el grado de maestría que estaré realizando a partir del mes de octubre del 2011, la tesis que se titulará:

**“Impacto de la formulación de estrategias emergentes en la postergación de la creación o actualización de la planeación normativa y estratégica en una institución educativa de nivel primaria”**

Esta investigación es parte del programa educativo de la asignatura de *Proyecto 1*, asignatura precedida por la Dra. Maria Ileana Ruiz Cantisani.


Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

Mariel Barraza Guerrero

  
Firma del alumno/investigador

1º septiembre 2011  
Fecha

Persona que autoriza

  
Firma y nombre de la autoridad que autoriza el estudio

1º septiembre 2011  
Fecha

## Anexo 2

1. Nombre
2. Experiencia laboral
3. Años de laborar en la empresa
4. Le gusta participar en el proceso de planeación de la institución? ¿Por qué?
5.Cuál es el proceso de planeación de la institución?
6. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación?
7. ¿Quiénes participan en la planeación?
8. ¿Cómo se documenta la planeación?
9. ¿Cómo se definieron las actuales estrategias de planeación?
10. ¿Quién participó en la definición de estrategias de planeación?
11. Qué seguimiento se les da a las estrategias de planeación?
12. De las estrategias definidas: ¿Cuáles son los programas y proyectos para su despliegue?
13. ¿Quiénes participan en el despliegue de las estrategias?
14. ¿Qué sucede con los proyectos con resultado positivo?
15. Qué sucede con los proyectos con resultado negativo?
16. ¿Qué sucede con los proyectos que no avanzan?
17. De los proyectos no llevados a operación (cancelados o pendientes) ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?
18. ¿Qué sucede con esos proyectos que no son llevados a cabo?
19. Existen proyectos que son llevados a cabo sin previa planeación?
20. ¿Cuáles proyectos han surgido sin previa planeación?
21. ¿Quiénes son los responsables de llevarlos a cabo?
22. ¿Qué recursos han sido asignados?
23. ¿De dónde surgieron los proyectos no planeados?
24. ¿Cómo se propusieron?
25. ¿Quién lo propuso?
26. ¿Cuáles han sido los resultados de dichos proyectos?
27. De estos proyectos que no surgieron de un proceso de planeación ¿Qué sucede después con ellos en las sesiones de seguimiento o de planeación?

## Anexo 3

### **Guía de observación**

Se realizará observación en por los menos dos sesiones en donde se realice un proceso de planeación, de seguimiento o de evaluación de resultados. El rol del investigador es de observador de la sesión considerando en su documentación y análisis de la(s) sesiones(s) los siguientes aspectos:

- Descripción de la sesión ( al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
- Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.
- Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.
- Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

Las reuniones pueden ser de academia, de consejo técnico, de grado, o del proceso de planeación institucional.

# COLEGIO " BETH YAACOV "

## PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR

"Desarrollar Competencias es Nuestra Prioridad"

**2010 2011**

Directora Técnica

Profa. María Gloria Castañeda Pérez

### **MISIÓN DE LA ESCUELA:**

Ofrecer servicios de educación primaria, inclusiva, para todas las alumnas, con una proyección intercultural de calidad y equidad para que <sup>logre</sup> ~~se logre~~ el desarrollo armónico integral de nuestras alumnas, <sup>favorecer</sup> ~~favorecer~~ el desarrollo de sus capacidades <sup>es decir</sup> ~~entendiendo~~ por ello el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para  ~~poder integrarse~~ a una sociedad cambiante.

*la integración*

### **VISIÓN DE LA ESCUELA:**

Brindar servicios educativos de calidad con equidad, inclusivos, basados en nuestro proyecto escolar, con procesos de trabajo dirigidos a la atención de nuestras alumnas, fortaleciendo sus competencias, con tecnología y metodologías actualizadas y un personal docente calificado, permitiendo con esto. Dar sentido y significado a la acción que contiene normas, reglamentos cotidianos para generar las mejores condiciones de aprendizaje de las alumnas.

### **VALORES A TRABAJAR EN LA ESCUELA EN EL CICLO ESCOLAR 2010-2011**

Justicia, Honestidad, Participación, Igualdad, Unión, Lealtad, Legalidad, Valentía, Perseverancia, Respeto.

*Solidaridad Responsabilidad.*

## • AUTOEVALUACIÓN

Es un trabajo conjunto y principalmente de la dirección y del colegiado docente con participación pertinente de padres de familia, que pretende orientar a las maestras sobre las acciones y compromisos que les corresponde atender, con un enfoque de los contenidos curriculares.

Las acciones se irán reforzando mediante estrategias de formación continua y de comunicación con la Dirección y Padres de Familia, siendo enriquecido con el conocimiento directo que tiene el docente de los planes y programas de estudio, de sus alumnos y de su entorno.

Tomando en cuenta las sugerencias de las fichas para la autoevaluación inicial del PETE, que orientan al colectivo docente sobre el análisis y la reflexión individual y colectiva de todos los procesos escolares, y de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis realizado del examen de enlace, de los resultados obtenidos por bimestre y anuales, además de la evaluación diagnóstica de este ciclo escolar en los diferentes grupos, encontramos que no alcanzamos todas las metas y objetivos programados en el ciclo escolar pasado y que enumeraremos a continuación, los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones:

### A) Dimensión Pedagógica Curricular

No. Progresivo	Descripción del problema	Describir la(s) causa(s)
1	Apoyo a las alumnas con necesidades educativas especiales.	Necesidad Educativa Especial.
2	Falta de atención.	Problemas de atención.
3	Falta de adquisición del hábito de la lectura.	No les gusta leer.
4	Falta de planeación adecuada de las clases.	No desarrollar adecuadamente el Plan y Programa de Estudios.
5	Falta de material didáctico interesante.	No comprar material adecuado.
6	Evaluación incorrecta de los niveles de aprendizaje.	Desconocer el perfil que deben alcanzar sus alumnas y los diferentes ritmos de aprendizaje.
7	Planeación insuficiente.	Desconocer los contenidos Programáticos.



**B) Dimensión Organizativa:**

No. Progresivo	Descripción del problema	Describir la(s) causa (s)
1	No mantener una comunicación estrecha con Padres de Familia	Falta de interés de los padres.
2	Falta de comunicación con toda la comunidad.	No tener la suficiente integración con la comunidad.
3	No tener conciencia de lo que es su responsabilidad en los aspectos de comunicación con la comunidad.	Falta de interés e iniciativa en diversas comisiones escolares.
4	Falta de higiene personal.	Usos y costumbres de la comunidad.

**C) Dimensión Administrativa:**

No. Progresivo	Descripción del problema	Describir la(s) causa (s)
1	Inadecuado manejo de los recursos materiales.	Desconocer los materiales con que cuenta la escuela.
2	Incumplimiento en el horario de clases.	Inadecuada administración de los tiempos para cada asignatura.

**D) Dimensión de Participación Social Comunitaria:**

No. Progresivo	Descripción del problema	Describir la(s) causa (s)
1	Falta de participación de los padres de familia.	No asisten a la escuela.
2	No asisten los Padres de Familia a eventos culturales.	No asisten a la escuela.



**ACUERDOS:** Como resultado del análisis de estos aspectos se llegó a estos acuerdos:

**DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR:**

- \*Utilizar métodos adecuados y actualizados, incluyendo estrategias orientadas a una educación inclusiva.
- \*Practicar la producción de textos en todas las asignaturas.
- \*Realización de prácticas continuas de ortografía y la escritura libre-
- \*Realización de concursos y prácticas en donde se utilice el razonamiento lógico-matemático.
- \*Realizar planeación académica por grado y asignatura.
- \*Aprender a trabajar en grupo y a compartir experiencias.
- \*Práctica de la comprensión de la lectura en todas las asignaturas.
- \*Realizar actividades que apoyen la formación de valores.
- \*Utilizar material didáctico adecuado e interesante para impartir las clases.
- \*Utilizar los diferentes tipos de evaluación.

**DIMENSIÓN ORGANIZATIVA:**

- \*OPTIMIZAR EL TRABAJO COLEGIADO.
- \*TOMAR ACUERDOS GENERALES
- \*INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS.
- \*DISCUTIR LOS PROBLEMAS PEDAGÓGICOS EN LAS REUNIONES DE CONSEJO TÉCNICO.
- \*DIVIDIR COMISIONES.
- \*ORGANIZAR Y PLANEAR ACTIVIDADES CON FECHAS.
- \*DISCUTIR LOS DIFERENTES PROCESOS DE EVALUACIÓN
- \*ANALIZAR SEMANAL Y MENSUALMENTE RESULTADOS.
- \*TRABAJAR PRIORIDADES.
- \*TENER REUNIONES CON PADRES.
- \*UTILIZAR ESTADÍSTICAS



#### **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA:**

- \*PROMOVER EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y DE TIEMPO.
- \*VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.

#### **DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA:**

- \*DAR A CONOCER A LOS PADRES DE FAMILIA EL PROYECTO ESCOLAR Y SU PROPÓSITO.
- \*FOMENTAR UNA COMUNICACIÓN ESTRECHA CON LOS PADRES DE FAMILIA.
- \*DAR UN INFORME BIMESTRAL DEL AVANCE O DIFICULTADES QUE PRESENTEN LAS ALUMNAS EN SUS ESTUDIOS A SUS PADRES.
- \*SUGERIR A LOS PADRES COMO AYUDAR A SUS HIJAS.
- \*ENVIAR A LOS PADRES DE FAMILIA BOLETINES O CIRCULARES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ESCUELA PARA MANTENERLOS INFORMADOS.
- \*PROMOVER LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA REALIZAR MEJORAS EN LA ESCUELA

### **PROYECTO DE SEGUIMIENTO:**

- ↓ Reuniones continuas de Consejo Técnico.
- ↓ Planificar todas nuestras actividades.
- ↓ Utilizar un programa de seguimiento integrado por:
  - A) Estadísticas
  - B) Reportes mensuales



BETH YAACOV

21-0475-208-03-Prm-027

FECHA: DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

PROFRA: \_\_\_\_\_

Anexo 5

CAMPO FORMATIVO	BLOQUE	ACTIVIDADES	APRENDIZAJES ESPERADOS	MATERIALES DE APOYO
LENGUAJE Y COMUNICACION	AMBITO:			
	PROYECTO:			
	TEMAS DE REFLEXION			

CAMPO FORMATIVO	BLOQUE:	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	APERNDIZAJES ESPERADOS	MATERIALES DE APOYO
PENSAMIENTO MATEMÁTICO	TEMA:				
	APARTADO Y PLAN DE CLASE	EJE			

CAMPO FORMATIVO	CINECIAS NATURALES	COMPETENCIA Y/O PROPOSITOS	APRENDIZAJES ESPERADOS	ACTIVIDADES
EXPLORACION Y COMPRENSIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL	BLOQUE:			
	TEMA:			
	HISTORIA			
	BLOQUE:			
	TEMA:			
	GEOGRAFÍA			
BLOQUE:				
TEMA:				

CAMPO FORMATIVO	BLOQUE	COMPETENCIA	APRENDIZAJES ESPERADOS	ACTIVIDADES
DESARROLLO PERSONAL PARA LA CONVIVENCIA	FORMACION CIVICA Y ETICA:			
	BLOQUE:			
	LECCIÓN:			
	EDUCACION ARTISTICA:			
	BLOQUE:			
	LECCIÓN:			

ATENTAMENTE : \_\_\_\_\_ Vo.Bo. \_\_\_\_\_

PROFRA. \_\_\_\_\_ Directora Técnica

## Anexo 6

Observación de actividades cotidianas	Planeación	Estrategias emergentes
Directoras	Las directivas del área de primaria del colegio llevan a cabo la planeación institucional cada fin de año, esta planeación no es comentada a las docentes y en algunos casos, algunas maestras no saben que grupo se les asignará el siguiente ciclo escolar hasta el último día de clases. Aunque las directoras afirman hacer lo posible para llevar a cabo la planeación, normalmente esta no es desarrollada en su totalidad ya que la búsqueda de nuevas docentes ocupa prioridad en la agenda.	Debido a la falta de planeación institucional, las directivas están acostumbradas a trabajar cotidianamente mediante estrategias emergentes. Durante el ciclo escolar se proponen nuevas actividades y se ponen en marcha bajo presión, en algunos casos los proyectos dan resultados positivos y en otros no. Las estrategias emergentes son la base del trabajo de las líderes de primaria.
Docentes	Las docentes redactan semana a semana su planeación, en ella se marcan los temas que serán abordados y, las estrategias, materiales y actividades que se usará. Esta planeación es revisada de manera semanal tanto por la directora técnica como por la coordinadora pedagógica, sin embargo, no se tiene ningún control en su cumplimiento.	Las maestras del colegio están adaptadas, o hacen lo posible por hacerlo, a la falta de planeación institucional. Sobre todo, las docentes de nuevo ingreso intentan entender la misión y la visión de la institución y enfocar sus actividades hacia esa meta. Cada maestra es encargada del desarrollo y distribución (en tiempo) del programa de estudio de su grado, no existe una orientación por parte de las directivas, a menos que la docente la pida explícitamente.
Contexto	Tanto el patronato como los padres de familia se muestran ajenos a los procesos de planeación que pudiera tener el área de español. De ninguna manera exigen un calendario de actividades o un temario de las clases que las alumnas recibirán.	Ante las estrategias emergentes tomadas por directoras y docentes, los padres de familia y el patronato se muestran flexibles y cumplen con lo que se les pide, ya sean recursos didácticos o económicos.

Observación durante Juntas de Consejo	Planeación	Estrategias emergentes
Directoras	Las juntas de consejo son llevadas a cabo por la necesidad de alguna de las directivas, normalmente con el fin de comunicar un nuevo proyecto o un nuevo requerimiento de las autoridades de la SEP. Durante el ciclo escolar 2011-2012 se llevo a cabo una junta que parecía retomar el rumbo hacia la planeación institucional, en ella se redactaron la misión, visión y valores institucionales, sin embargo, el trabajo realizado fue para cumplir un requisito SEP y no se dio continuidad al proceso de planeación.	En la mayoría de las juntas son comunicados a las docentes los nuevos proyectos a realizar, también durante estas sesiones las docentes proponen nuevas ideas, inquietudes o necesidades. Se observó que durante al finalizar estas sesiones, las maestras de nuevo ingreso resultaban desorientadas y con dudas sin resolver, sin embargo, al igual que las veteranas, acataban las nuevas instrucciones que podían ser desde dar un anuncio a sus alumnas, hasta posponer sus clases para dar tiempo a eventos no programados que se llevarían a cabo.
Docentes	Normalmente las docentes intercambian los resultados obtenidos en sus proyectos, sin embargo, por no existir una planeación institucional, no existe ninguna relación entre las actividades realizadas, por lo que no siempre es enriquecedor los comentarios de sus compañeras.	Las maestras acatan las nuevas ordenes derivadas de las estrategias emergentes, en ocasiones con agrado, pero en general con disgusto, ya que es común que se les pida dejar temas de lado para realizar otras actividades o se les exijan mejores resultados con menos recursos.
Contexto	No existe de ninguna manera participación por parte del patronato o de padres de familia durante las juntas de consejo.	Ocasionalmente, durante las sesiones de consejo, las docentes son comunicadas sobre comentarios realizados por parte de los padres de familia a la dirección institucional. Esto toma relevancia cuando se toman decisiones importantes basadas en las críticas de la comunidad (sean positivas o negativas), como felicitar abiertamente a una docente o comunicarle su despido del equipo de trabajo.

## Anexo 7

ID	4. Le gusta participar en la planeación	5.Cuál es el proceso de planeación en la institución	6. Cómo se lleva a cabo la planeación	7. Quién participa en la planeación	8. Cómo se documenta la planeación
D01	<b>NO. No porque pienso que no esta bien organizado y además la dirección técnica y pedagógica no tienen buena comunicación y no quiero estar involucrada.</b>	AVANCE PROGRAMATICO: Solo se entrega el Avance programatico	SEMANALMENTE: Semanalmente y al inicio del ciclo se pide un plan anual.	<b>DOCENTES: Cada maestra realiza su plan</b>	<b>PROGRAMA SEP: A través del plan y programa.</b>
D02	<b>SI. Me gusta dar mi opinión dada mi experiencia como profesora.</b>	AVANCE PROGRAMATICO: El avance programático.	SEMANALMENTE: Se abordan los temas que deben tener una planeación semanal.	<b>DOCENTES: Generalmente el profesor.</b>	<b>PROGRAMA SEP: Con los programas educativos y libros de apoyo al maestro.</b>
D03	<b>SI. Sí, porque así todas tendríamos un fin común y mas centrado y con lineamiento fundamentado.</b>	DESCONOZCO	SEMANALMENTE: La planeación es individual y semanal de acuerdo a las características de cada grado y sus necesidades.	<b>DOCENTES: Solo el docente de cada grupo.</b>	<b>PROGRAMA SEP: Con libros, Internet, la experiencia de trabajo anterior y los cursos.</b>
D04	<b>SI. No hay tal. Pero si me gustaría porque de esa manera estaríamos realizándolo de acuerdo a las necesidades específicas de esta cultura.</b>	1° se hace un examen diagnóstico para ver el nivel de las alumnas. Posteriormente se empieza con el programa pero hay que ver cuales son las deficiencias o ciertos con los que encuentra para ir a la par trabajando el programa y dar la debida retroalimentación, se hacen evaluaciones cada 2 meses además.	De los diferentes puntos a evaluar como son tareas, participación, trabajo en clase, conducta, organización y limpieza.	<b>DOCENTES Y DIRECCIÓN: En parte la dirección y en otras las docentes.</b>	<b>PROGRAMA SEP: Este año se nos dijo que no íbamos a realizar programa anual pero a partir del programa que tenemos es como sacamos el contenido para poder dosificarlo en un avance programático semanal.</b>



D05	SI. Si, me encanta porque puedo aportar nuevas ideas y estrategias para la mejora institucional.	AVANCE PROGRAMATICO: Semanalmente se entrega una planeación, generalmente el día viernes se entrega y es supervisada por la directora, posteriormente se hace junta retrospectiva y se entrega el día lunes.	Cada maestra lleva a cabo la planeación individual y es supervisada por la directora.	<b>DOCENTES Y DIRECCIÓN:</b> La maestra y la directora, pero algunas veces interviene la coordinadora.	<b>LA PLANEACIÓN SE ARCHIVA:</b> El cuaderno de planeación es archivado año con año.
D06	SI SI, porque deseo que la institución se supere y perdure.	Se planea de acuerdo a la ideología de la institución, por autoridades (Dir. General, dirección, técnica y coordinación). Se comunican acuerdos al personal docente y se planean actividades y eventos de acuerdo programas de SEP.	Coordinadamente, autoridades, docentes y alumnado de acuerdo a lo acordado y programado. Se van incluyendo actividades ordenadas por la SEP procurando que se adapten a la planeación propuesta.	<b>DOCENTES Y DIRECCIÓN:</b> Directivos y docentes; así como autoridades superiores.	Mediante un plan de trabajo anual de la institución.
D07	SI SI, si conozco mi rumbo puedo caminar, de otra manera solo camino en círculos, me regreso, me duermo, corro, camino con otro X.	AVANCE PROGRAMATICO: Creo es el avance programático. Desconozco el plan de la institución.	DESCONOZCO	<b>DOCENTES:</b> No lo sé. En mi grupo sólo yo.	<b>LA PLANEACIÓN SE ARCHIVA:</b> Avance programático, solamente.
D08	SI. Si, porque puedo expresar la necesidad y posibles estrategias a la realidad educativa de la institución.	AVANCE PROGRAMATICO: Planeación semanal de acuerdo al programa de estudios, se entrega a revisión por parte de los directivos.	SEMANALMENTE: Semanalmente, se revisa la clasificación de contenidos en clase y se realizan las actividades propuestas en ella a lo largo de una semana.	<b>DOCENTES Y DIRECCIÓN:</b> Docentes y directivos en su revisión.	<b>LA PLANEACIÓN SE ARCHIVA:</b> En un cuadernillo anual que incluye las planeaciones semanales.
D09	SI SI, me gusta, soy planeadora de nacimiento.	Dependiendo de las necesidades de la escuela y las exigencias de la SEP voy haciendo la planeación.	ANUALMENTE: finales del año escolar se planea para el próximo ciclo escolar.	<b>DIRECCIÓN:</b> La directora técnica y la dirección pedagógica.	<b>LA PLANEACIÓN SE ARCHIVA:</b> En un cuadernillo.

9. Cómo se definieron las actuales estrategias	10. Quién participó	11. Qué seguimiento se le da a la planeación	12. Cuáles son sus programas y sus proyectos para su despliegue	13. Quiénes participan en el despliegue
<p><b>DOCENTES Y DIRECCIÓN:</b> En una junta de planeación.</p>	<p><b>DIRECCIÓN Y DOCENTES:</b> Las maestras y dirección técnica. Además de los cursos que se impartieron antes del ciclo escolar.</p>	<p><b>NINGUNO:</b> No siento que se de ningún seguimiento.</p>	<p>La RIEB.</p>	<p><b>COMUNIDAD ESCOLAR.</b> Las maestras, alumnas, directoras y personal.</p>
<p><b>POR LA SEP:</b> Los campos educativos que conforman el mapa curricular de la educación.</p>	<p><b>RECHAZADA:</b> Desarrollo de competencias necesarias para participar activamente.</p>	<p><b>RECHAZADA:</b> Haciendo uso de la lectura, escritura para lograr las fines para otras prácticas propias de la vida.</p>	<p>Las competencias lingüísticas que plantea el plan y los programas de estudio.</p>	<p><b>DOCENTES /DIRECTIVAS.</b> El trabajo colegiado.</p>
<p><b>DESCONOZCO</b></p>	<p><b>DESCONOZCO</b></p>	<p><b>SEMANAL:</b> El seguimiento se hace a través de las directas chocando la planeación y por medio de los objetivos determinados.</p>	<p><b>DESCONOZCO</b></p>	<p><b>DESCONOZCO</b></p>
<p><b>POR DIRECCIÓN:</b> Por lo general es la dirección técnica quién organiza y realiza la planeación escolar pero no está claro, ya que se lleva a cabo por lo que la SEP requiere para todos y no específicamente.</p>	<p><b>DIRECCIÓN Y DOCENTES:</b> La dirección, pero a nivel grupo somos nosotras las docentes quienes la realizamos.</p>	<p><b>NINGUNO:</b> En realidad, es de una manera general, no se da un seguimiento a fondo.</p>	<p>No llega a ese grado la planeación.</p>	<p><b>DOCENTES.</b> Cada maestra lleva a cabo su programa y sus estrategias pero es de una manera personal.</p>

DESCONOZCO	DIRECCIÓN: La directora y la coordinadora.	SEMANALMENTE: Semanalmente es supervisada por la directora y la coordinadora.	DESCONOZCO	DOCENTES/DIRECTIVAS. La directora, la coordinadora y las maestras.
POR DOCENTES: Mediante una dosificación de programa de cada grado por la docente.	DOCENTES: Mediante registros de avance programático.	DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO
DESCONOZCO	DIRECCIÓN: Creo que Lidia (coordinadora pedagógica).	NINGUNO: Lo ignoro. No hay creo???	Lectura	Toda y nadie, desconozco a los líderes de dichas actividades o proyectos.
DESCONOZCO	DESCONOZCO	SEMANALMENTE: El maestro entrega a revisión la planeación a los directivos y procura llevarlos a cabo en el tiempo definido, es individual.	Los que marca el programa o plan de estudios de la SEP.	DOCENTES. Los docentes.
POR DIRECCIÓN: Por las necesidades de la escuela y de las niñas.	DIRECCIÓN: Las directoras técnica y pedagógica.	SEMANALMENTE: Se revisan los avances programáticos semanales.	DESCONOZCO	DESCONOZCO

14. Qué sucede con los proyectos con resultado positivo	15. Con los de resultado negativo	16. Con los que no avanzan	17. Cuáles son las razones por que no se lleve a cabo un proyecto	18. Qué sucede con esos proyectos
<b>SE COMENTAN.</b> Se ven reflejados en los avances académicos de las alumnas.	<b>SE COMENTAN.</b> Lo mismo, sin embargo en vez de haber una avance positivo, se podría decir que es un estancamiento negativo o hasta retroceso.	<b>DESECHAN.</b> Estancan a las alumnas y por ende los conocimientos que deberían adquirir.	<b>TIEMPO.</b> Por falta de tiempo o simplemente no se pueden impartir en el colegio o la planeación esta mal hecha (contenido educativo).	<b>SE OLVIDAN.</b> Para mí es específico, nada, simplemente quedan sin verse.
<b>PLANEAN POR DOCENTE.</b> Se alcanzan las metas propuestas por el docente.	<b>DESECHAN.</b> Se va superando la experiencia.	<b>DESECHAN.</b> Se van acumulando muchas lagunas en las alumnas.	<b>CONTENIDO.</b> No se activa correctamente el aprendizaje.	<b>SE OLVIDAN.</b> Se queda rezagado el aprendizaje.
<b>PLANEACIÓN POR DOCENTE.</b> Estos proyectos se toman en cuenta para planear nuevos proyectos y tener iguales resultados.	<b>DESECHAN.</b> Estos se desechan y se crean nuevos.	<b>REPLANTEAN.</b> Se trata de dar un nuevo seguimiento para lograrlo y así poder avanzar.	<b>TIEMPO.</b> Falta de tiempo sobretodo.	<b>SE REALIZAN.</b> Se trata de ver aunque no se alcance el objetivos deseado.
<b>PLANEACIÓN POR DOCENTE.</b> Otra vez. A nivel personal sí vemos que funcionó de nuestro programa y la manera en que se llegó a los resultados favorables, entonces lo impartimos otra vez.	<b>DESECHAN.</b> Lo descartamos y tratamos de llevar lo que sí funciona en nuestro grupo.	<b>DESECHAN.</b> Entonces no los llevamos a cabo, pero repito, es de manera personal.	Creo que en la realidad, vamos haciendo lo que en su momento nos pide la SEP o en su caso la dirección.	<b>NO.</b> Se dejan de lado.

SE COMENTAN. Son comentadas en la junta de retroalimentación.	SE COMENTAN. De igual manera se comentan en las juntas.	DESECHAN. Se descalifican de la programación escolar.	TIEMPO / CONTENIDOS. Generalmente es falta de tiempo aunque también se cancelan porque el contenido no es adecuado.	DESCONOZCO
DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO
DESECHAN. No lo se ¿Cuáles proyectos?	DESCONOZCO. No lo se.	DESECHAN. Gloria (directora técnica) entra a junta, grita, ridiculiza y ya.	NO HAY PROYECTOS. No se llevan a operación porque no existen.	SE OLVIDAN. Pues no se hacen y ya está.
PLANEACIÓN POR DOCENTE. Únicamente se hace un registro de su planeación, más no se evalúa exteriormente.	EVALUAN. El maestro vigila si se cumple o no en su tiempo planeado, él mismo hace esa valoración.	DESECHAN / REPLANTEAN. Probablemente se desechan o se reestructuran, se platica con los directivos acerca de su avance.	CONTENIDO. La normatividad de la institución en cuestión de ideas, religión y costumbres.	SE REEDISEÑAN. Se rediseñan para su aplicación si es posible o se desechan.
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. Los resultados se ven a largo plazo pero se repiten si los resultados son buenos.	EVALUAN. Se analizan con el personal educativo y se evalúan.	REPLANTEAN. Se analizan con las maestras y se buscan soluciones.	TIEMPO. Falta de tiempo generalmente.	SE OLVIDAN. Nada especial, si se pueden poner en marcha al siguiente año bien, si no, se olvidan.

19. Existen proyectos sin previa planeación	20. Cuáles	21. Quiénes son los responsables de llevarlos a cabo	22. Qué recursos son asignados	23. De dónde surgieron los proyectos no planeados
<b>SI. SI, sin embargo es muy difícil llevarlos a cabo.</b>	Proyectos que se implementan después de haber planeado en curso. Ejemplo: el reglamento escolar mandado por la SEP	<b>DOCENTES. Las maestras junto con las alumnas.</b>	Un cuadernillo.	<b>DIRECCIÓN Y SEP. De la dirección técnica y seguramente estos surgieron del sector educativo al que se pertenece.</b>
<b>NO. No.</b>	La iniciativa del profesor.	<b>SEP. El sistema educativo.</b>	Materiales de información.	<b>SEP. Del sistema.</b>
<b>SI. SI, cuando por alguna razón el proyecto planeado no tuvo el objetivo deseado.</b>	Una salida al patio a trabajar, un cambio de plan de trabajo o un juego para una materia no planeada.	<b>DOCENTE. El docente.</b>	Los recursos son pocos por la formación de la institución.	<b>DOCENTE. De la observación del grupo y su contexto. De algún problema interno dentro del grupo.</b>
<b>De alguna manera es como trabajamos porque tenemos que ir viendo sobre la marcha.</b>	Tal vez sea lo que vamos viendo en la marcha. Se podría decir que son las necesidades personales de nuestro grupo.	<b>DOCENTE. Es de una personal.</b>	No se asignan recursos para planeación, si acaso para material didáctico o administrativo pero en todo caso cada profesora aporta sus propios recursos.	<b>DESCONOZCO</b>

<b>SI SI.</b>	El último proyecto fue generado por la dirección de hebreo y consistió en un concurso de estudios judaicos, el cual ocupó tiempo de las clases de español.	<b>DIRECCIÓN. La dirección de hebreo.</b>	DESCONOZCO	<b>DIRECCIÓN. De la dirección general y del patronato.</b>
<b>DESCONOZCO</b>	DESCONOZCO	<b>DESCONOZCO</b>	DESCONOZCO	<b>DESCONOZCO</b>
<b>SI. SI, muchos, casi todos.</b>	Lectura, disciplina de alumnas, filas, tablas de multiplicar, limpieza de salones.	<b>DIRECCIÓN / SEP. Directora SEP, coordinadora pedagógica, directora general</b>	Ninguno.	<b>COMUNIDAD ESCOLAR. De problemas que se dan en el quehacer diario.</b>
<b>SI SI.</b>	Los que entrega la SEP.	<b>DIRECCIÓN / DOCENTES. Maestros y directivos.</b>	El personal docente y los recursos materiales que entrega la SEP para su implementación: libros de texto, materiales manuales.	<b>SEP. De ajustes e innovaciones gubernamentales SEP.</b>
<b>SI SI.</b>	Maratón matemático, proyecto de limpieza y dictado de palabras..	<b>DOCENTES. Las maestras del aula.</b>		<b>COMUNIDAD ESCOLAR. De las necesidades del colegio.</b>

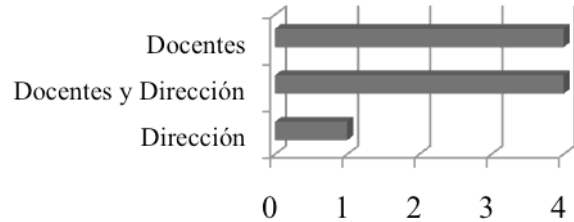
24. Cómo se propusieron	25. Quién los propuso	26. Cuáles son los resultados	27. Qué sucede después con esos proyectos no planeados.
En una junta.	<b>DIRECCIÓN. La directora técnica.</b>	<b>NEGATIVOS. Se intentaron poner en práctica, sin embargo no se realizaron o concluyeron.</b>	<b>SE DESECHAN. Se pide a las maestras que los pongan en marcha, sin embargo, yo no veo ningún seguimiento.</b>
Como una propuesta al sistema.	<b>SEP. El sistema educativo.</b>	<b>POSITIVOS. Los resultados no han sido positivos.</b>	<b>SE DESECIAN. Se guardan en el tintero.</b>
Casi siempre es propuesto por el mismo docente y a veces se pide ayuda de la dirección.	<b>DOCENTE. El docente.</b>	<b>POSITIVOS. Son muy positivos y generan una confianza entre alumnos y docente ya que al no estar planeado el docente conoce a sus alumnos de otra forma.</b>	<b>SE PLANEAN. El docente puede planear mejor los siguientes proyectos ya que conoce mejor a sus alumnos y sabe mejor los resultados y sabe que pueden llegar a la meta.</b>
DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO



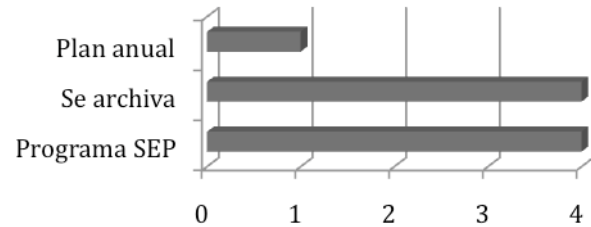
Se nos comunicó en la sala de maestros el mismo día.	<b>DIRECCIÓN.</b> En este caso, la dirección de hecho.	<b>POSITIVOS / NEGATIVOS</b> Generalmente dan resultados positivos pero también causan desorganización.	<b>SE PLANEAN.</b> Son comentados en las juntas de retroalimentación y la dirección de capañol, pedimos que en la próxima ocasión estos proyectos sean incluidos en la planeación.
DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO	DESCONOZCO
Las directoras los pensaron por comentarios de secundaria y comparación con otros colegios.	<b>SEP / DIRECCIÓN.</b> Directora SEP, coordinadora pedagógica y directora general.	<b>NEGATIVOS.</b> Se hicieron la primera semana.	<b>SE DESECHAN.</b> Se comentan en juntas no planeadas esporádicamente.
SEP lo implementó.	<b>SEP.</b> SEP lo implementó.	<b>POSITIVOS.</b> Algún avance en aspectos como lectura, disciplina.	<b>SE PLANEAN.</b> Si funcionan se implementan.
Se propusieron y se ve si son aprobados o no.	<b>DIRECCIÓN / DOCENTES.</b> La dirección o comentarios de las maestras.	<b>POSITIVOS.</b> La mayoría han tenido éxito por un tiempo.	<b>SE PLANEAN.</b> Se incorporan para el siguiente año.

## Anexo 8

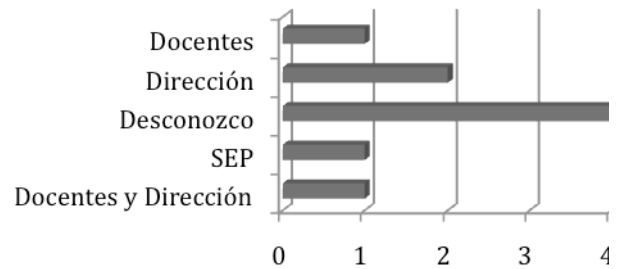
7. Quién participa en la planeación	Coincidentes
Dirección	1
Docentes y Dirección	4
Docentes	4



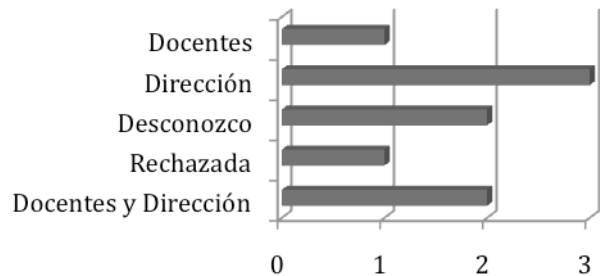
8. ¿Cómo se documenta la planeación?	Coincidentes
Programa SEP	4
Se archiva	4
Plan anual	1



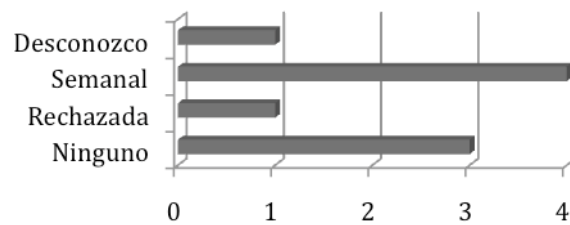
9. ¿Cómo se definieron las actuales estrategias?	Coincidentes
Docentes y Dirección	1
SEP	1
Desconozco	4
Dirección	2
Docentes	1



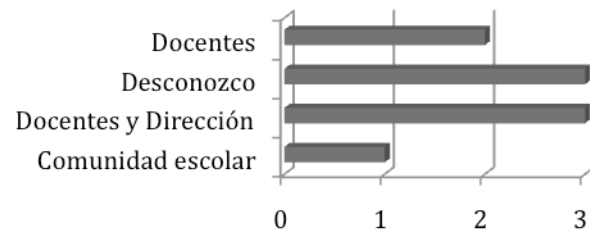
10. ¿Quién participó?	Coincidentes
Docentes y Dirección	2
Rechazada	1
Desconozco	2
Dirección	3
Docentes	1



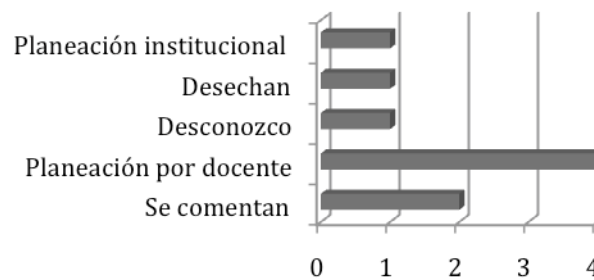
11. ¿Qué seguimiento se le da a la planeación?	Coincidentes
Ninguno	3
Rechazada	1
Semanal	4
Desconozco	1



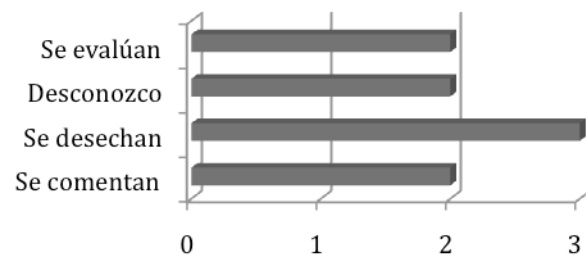
13. ¿Quiénes participan en el despliegue?	Coincidentes
Comunidad escolar	1
Docentes y Dirección	3
Desconozco	3
Docentes	2



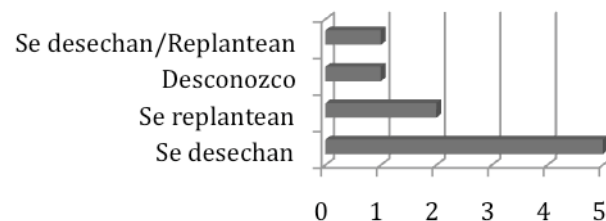
14. ¿Qué sucede con los proyectos con resultado positivo?	Coincidentes
Se comentan	2
Planeación por docente	4
Desconozco	1
Desechan	1
Planeación institucional	1



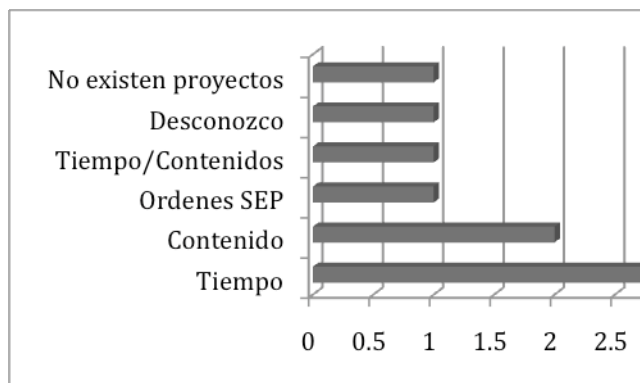
15. ¿Con los de resultado negativo?	Coincidentes
Se comentan	2
Se desechan	3
Desconozco	2
Se evalúan	2



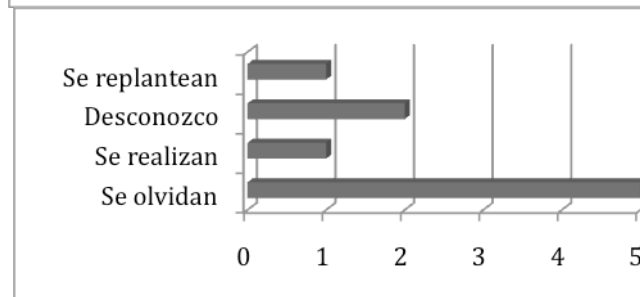
16. ¿Con los que no avanzan?	Coincidentes
Se desechan	5
Se replantean	2
Desconozco	1
Se desechan/Replantean	1



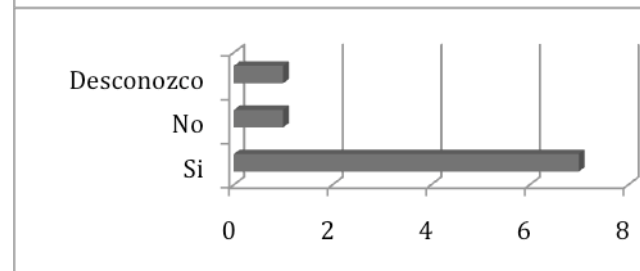
17. ¿Cuáles son las razones por que no se lleve a cabo un proyecto?	Coincidentes
Tiempo	3
Contenido	2
Ordenes SEP	1
Tiempo/Contenidos	1
Desconozco	1
No existen proyectos	1



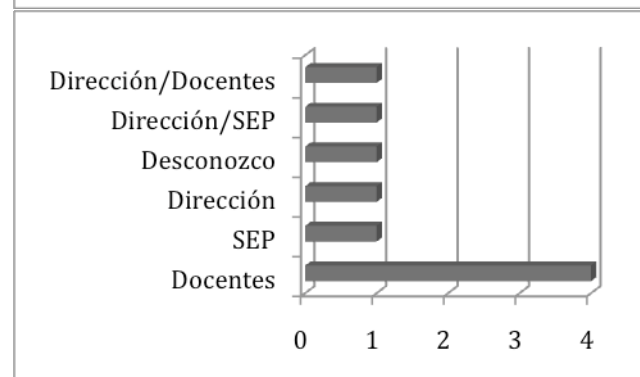
18. ¿Qué sucede con esos proyectos?	Coincidentes
Se olvidan	5
Se realizan	1
Desconozco	2
Se replantean	1



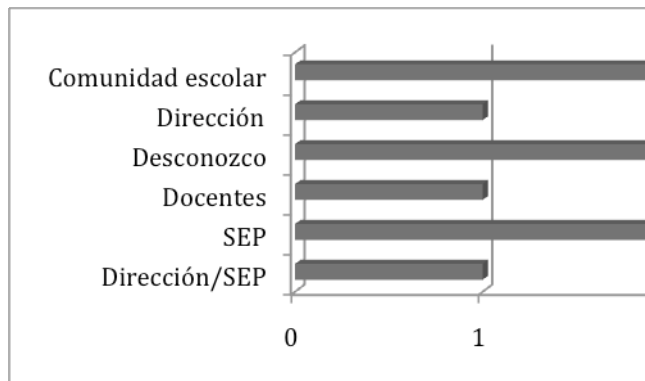
19. ¿Existen proyectos sin previa planeación?	Coincidentes
Si	7
No	1
Desconozco	1



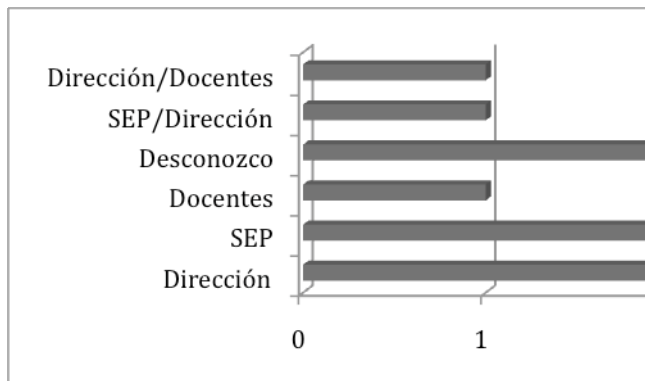
21. ¿Quiénes son los responsables de llevarlos a cabo?	Coincidentes
Docentes	4
SEP	1
Dirección	1
Desconozco	1
Dirección/SEP	1
Dirección/Docentes	1



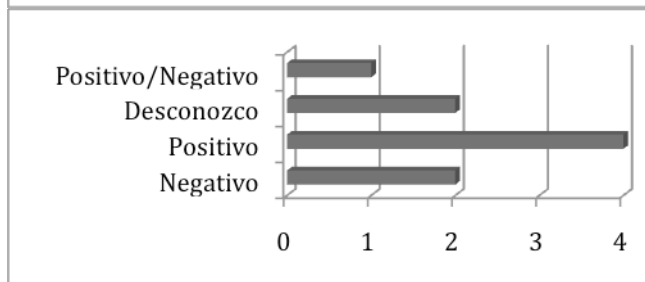
23. ¿De dónde surgieron los proyectos no planeados?	Coincidentes
Dirección/SEP	1
SEP	2
Docentes	1
Desconozco	2
Dirección	1
Comunidad escolar	2



25. ¿Quién los propuso?	Coincidentes
Dirección	2
SEP	2
Docentes	1
Desconozco	2
SEP/Dirección	1
Dirección/Docentes	1



26. ¿Cuáles son los resultados?	Coincidentes
Negativo	2
Positivo	4
Desconozco	2
Positivo/Negativo	1



27. ¿Qué sucede después con esos proyectos no planeados?	Coincidentes
Se desechan	3
Se planean	4
Desconozco	2

