



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Planeación estratégica aplicada a un proceso de certificación

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas
con acentuación en Educación Superior**

presenta:

Alejandro García Oaxaca

Asesor tutor:

Mtra. Laura Milán Espinosa

Asesor titular:

Dr. Iván Hernández Romero

Toluca de Lerdo, Estado de México, México

Julio, 2011.

Dedicatorias

A todos mis seres amados, aquí estoy logrando un objetivo educativo más y del cual ustedes son pieza fundamental, para que este momento haya llegado a buen fin. Gracias por tanto amor expresado en sus diferentes formas.

De manera particular quiero decirles:

¡Gracias!

- **Almita:** Por tu gran amor durante estos veintitrés años juntos, ahora consumado por la llegada de nuestra hija.
- **Sofi:** Porque con tu llegada has dado a nuestras vidas una enorme felicidad, esta tesis es una muestra de lo que se puede lograr con amor y pasión y tú estás en cada una de las palabras que aquí se citan.
- **Madre:** Siempre me enseñaste a luchar por lo que quiero, así también, me enseñaste que el estudio es la mejor manera de ser mejor persona.
- **Mary y Héctor:** Nuevamente les digo que su forma de ser ha marcado de una u otra manera mi propio ser.
- **Eliane y Emiliano:** El amor que me han demostrado ha sido vitamina constante en la búsqueda de lograr mis objetivos. Eliane, nuevamente te digo, éste es un reto más para ti y sé que lo superarás, así también como Emiliano lo hará en su momento.

Agradecimientos

- A **Almita**: A quién amo profundamente y quién ha sacrificado tiempo por apoyar siempre mis proyectos. “Amor, siempre juntos en las buenas y en las malas”.
- A **Con**: Especialmente te hago este reconocimiento a tu labor como mamá y ahora como abuelita, pues sin tu gran apoyo, éste logro hubiera sido aún más difícil.
- A **Rafa**: La vida ya no nos permitió compartir éste logro juntos, aunque sé que desde donde estés, estarás congratulado. Gracias por dejarme cuidar a tu hija y por la felicidad que demostraste al conocer a tu nieta, crecerá conociendo de ti. Te extrañamos.
- A **mis tutores de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas**, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; por hacer de sus alumnos, discípulos responsables de su propio aprendizaje y desarrollo; y en especial al Dr. Iván Hernández Romero y a la Mtra. Laura Milán Espinosa, por su gran apoyo y seguimiento.
- Al **Gobierno del Estado de México**: por haberme otorgado las facilidades económicas para poder estudiar esta Maestría.
- Al **Profr. Agustín Esquivel Olascoaga**, Supervisor Escolar, por darme su apoyo, facilidades y autorización para poder realizar mi investigación en una de sus escuelas de Nivel Medio Superior.
- A **todos los compañeros de trabajo** que contribuyeron con su tiempo, experiencia e información al logro de la presente tesis.
- A todos aquellos que de una u otra forma han estado conmigo en todo momento, amigos, familiares, compadres, ahijados y compañeros.

Tabla de Contenidos

Hoja Electrónica de Firmas.....	1
Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	3
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1. Objetivos de investigación.....	11
1.2. Justificación.....	12
1.3. Limitaciones del estudio.....	14
Capítulo 2. Marco Teórico.....	17
2.1. Calidad.....	17
2.2. Calidad Educativa.....	20
2.3. Reforma Educativa.....	22
2.4. Certificación.....	25
2.5. Planeación.....	27
2.6. Planeación Normativa.....	31
2.7. Estrategia.....	36
2.8. Establecimiento de una Estrategia.....	38
2.9. Planeación Estratégica.....	39
2.10. Planeación Estratégica Aplicada a la Institución Educativa.....	41
2.11. Análisis FODA.....	43
2.12. Evaluación.....	47
2.13. Evaluación Educativa.....	48
Capítulo 3. Metodología.....	52
3.1. Métodos de Recolección.....	57
3.2. Universo.....	62
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	64
4.1. Descripción del Proceso de Planeación Institucional.....	64

Capítulo 5. Conclusiones.....	92
5.1. Discusión de los Resultados.....	94
5.2. Validez Interna y Externa.....	101
5.3. Alcances y Limitaciones.....	104
5.4. Sugerencias para Estudios Futuros.....	106
5.5. Conclusiones.....	106
Referencias.....	110
Apéndice A. Forma de consentimiento de los participantes.....	115
Apéndice B. Carta solicitud de autorización para la aplicación de encuesta.....	116
Apéndice C. Formato de autorización para aplicación de encuesta a docente.....	117
Apéndice D. Cuestionario.....	119
Apéndice E. Entrevista a Director de la escuela.....	120
Apéndice F. Entrevistas a Orientadores.....	123
Apéndice G. Cuestionario a Docentes.....	127
Apéndice H. Lista de verificación.....	147
Apéndice I. Currículum Vitae.....	148

Índice de Tablas

Tabla 1. Características de la Investigación Cualitativa.....	57
Tabla 2. Recomendaciones para la determinación del tamaño de muestra según el tipo de muestra.....	62
Tabla 3. Respuestas obtenidas de la aplicación de cuestionarios al personal de la institución educativa.....	69

Índice de Figuras

Figura 1. Planeación de los diferentes niveles según Rodríguez.....	30
Figura 2. Proceso para la Elaboración de una Estrategia.....	38
Figura 3. Matriz FODA.....	46
Figura 4. Gráfico con los Resultados obtenidos de la Aplicación de cuestionarios a Personal de la Institución.....	72
Figura 5. Comparativo de indicadores académicos entre el ciclo escolar 2009-2010 y 2010-2011.....	74

Hoja Electrónica de Firmas

El presente trabajo fue _____ por _____ por el comité formado por los siguientes académicos:

Mtra. Laura Milán Espinosa (asesor principal)

Escuela de _____

Correo electrónico

Mtra. Laura Margarita Roa Sánchez (lectora)

Escuela o área _____

Correo electrónico

Dr. José Luis Umaña Saldaña (lector)

Escuela o área _____

Correo electrónico

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca, con lo requiere la legislación respectiva en México.

Resumen ejecutivo

La investigación que aquí se presenta, versa sobre la necesidad que tienen las escuelas del nivel medio superior por lograr una certificación para la calidad de la educación y así poder ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato, con lo cual conservarán su registro como institución educativa con altos estándares de educación; para ello se requiere establecer todo un proceso de planeación en sus diferentes tipos (normativa, estratégica y operativa), situación que se pretende abordar a lo largo de la presente tesis. Dicho recorrido comienza con el establecimiento de los antecedentes que puedan dar un panorama de la situación actual de la institución, la definición del problema, el cual se conjunta con su justificación y el establecimiento de los objetivos, finalizando con aquellas limitaciones que puedan afectar el proceso de información. Bajo esa lógica, el marco teórico inicia abordando el concepto de calidad como categoría general, lo cual nos lleva a construir teóricamente la categoría de calidad educativa; ello no conduce al tema de reforma educativa, el cual se aborda de manera general, pero se concluye el apartado con la conformación teórica de lo que es la reforma en la educación media superior. Posteriormente se explicará la metodología bajo la cual se desarrollo la investigación, misma que da su razón de ser al apartado número cuatro, pues en él se presentarán los resultados de las investigaciones realizadas. Por último, se presenta un apartado con las conclusiones y análisis de los resultados, indicando todos los hallazgos y proporcionando una alternativa de solución.

Introducción

Desde hace varios años, las políticas gubernamentales, tanto internacionales como nacionales, han señalado a la educación como un factor determinante para el desarrollo sustentable de las naciones, de ahí que la calidad educativa sea una de las preocupaciones fundamentales. Este panorama se hace más complejo ya que las políticas neoliberales han incursionado de manera significativa en el ámbito educativo. En consecuencia, las instituciones educativas en cualquiera de sus ámbitos (públicos o privados), han sido objeto de múltiples programas y políticas normativas. Tal es el caso de la educación media superior, la cual en nuestro país, está en un proceso de reforma con miras a obtener la certificación.

La importancia de dicha reforma, hace necesario contar con una herramienta que coadyuve en la organización escolar (Yzaguirre, 2007). En la actualidad existen diferentes mecanismos que contribuyen a que los procesos educativos, administrativos y estratégicos de los objetivos sean cada vez con un enfoque a la mejora continua, por lo que se hace indispensable revisar y llevar a cabo con eficacia el proceso de planeación, pues es a través de él que se pretende dar orden y dirección al quehacer y desarrollo de las instituciones. Así entonces, planear “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Goodstein, citado en Torres, et al., 2008, p. 2).

Dado lo anterior, la planeación que en sus orígenes surgió como un término propio de las teorías administrativas, hoy en día se vislumbra como un factor imprescindible para las escuelas del nivel medio superior. En consecuencia, es importante conocer algunos antecedentes que den cuenta de las características de la reforma en los bachilleratos, pues esto permitirá vislumbrar las necesidades, fortalezas y áreas de oportunidad en dicho nivel educativo y así, contar con elementos que apoyen la planeación institucional.

La reforma en el nivel medio superior se puso en marcha en algunos lugares e instituciones en 2008, tal es el caso del Estado de México, el cual, con la intención de figurar como pionero, y basado en algunos acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación, dio paso a la implementación de la Reforma Integral para la Educación Media Superior (RIEMS).

Dicha reforma persigue tres objetivos con los cuales se pretende dar respuesta a los desafíos que enfrenta nuestro país. Por lo que la cobertura, la calidad y la equidad son tres ejes a seguir y a tomar en cuenta en las planeaciones institucionales (Trujillo, et al., 2008).

Dadas las tendencias de crecimiento demográfico, existe una necesidad latente de dar educación a los jóvenes de nuestro país; es así que la cobertura es el primer objetivo a cumplir por la Reforma.

El segundo objetivo se centra en la calidad educativa ya que es una demanda social insoslayable debido a diversos factores; por ejemplo, los resultados obtenidos en las pruebas internacionales, las necesidades laborales del sector económico, el alto índice de violencia, etc., de tal forma que la calidad educativa es, en gran medida, el reflejo de nuestra sociedad. Este eje se vuelve fundamental pues de las acciones que se planeen y se implementen, se logrará la certificación que integra a las escuelas al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). Meta que se piensa cumplir en un plazo no mayor al año 2012 (Trujillo, et al., 2008)

Con la equidad, lo que se pretende es que todos los estudiantes del país que estén cursando su bachillerato, tengan las mismas condiciones, independientemente del tipo de escuela, subsistema o modalidad educativa.

Así pues, sabedores del reto que tienen por delante las instituciones educativas del nivel medio superior, sobre la necesidad de cumplir con estándares de calidad que sean

reconocidos a nivel mundial, es que surge la certificación para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato, cuyo objetivo primordial es crear las mejores condiciones educativas, tanto en infraestructura como en sus planeaciones normativa y estratégica (Trujillo, et al., 2008).

En virtud de lo anterior, y con base en los cambios educativos que nos han tocado vivir, se hace necesario comprender los procesos internos y externos en que se ven inmersas las instituciones educativas, pues son éstas, las encargadas de formar a los sujetos que se han de integrar a la vida laboral de nuestro país. Así entonces, conocer la forma de planear estratégicamente, posibilitará acceder a nuevas perspectivas sociales, dado que la educación es la mejor vía hacia el progreso.

En consecuencia, si las instituciones educativas planean correctamente sus estrategias, facilitarán el camino hacia una educación de calidad ya que “lograr una educación de calidad, con cobertura y equidad entre los estratos sociales, así como entre los ámbitos rural y urbano, sigue siendo un anhelo y una promesa en los países de América Latina” (Aranda, 2006, p. 2).

Así entonces, con la realización de este trabajo, se pretende abrir un espacio para poder reflexionar sobre los modos de ser y hacer de algunas instituciones del país ya que a pesar de que aquí sólo se analiza la planeación de una escuela, dicho análisis nos permite vislumbrar las tendencias que se siguen en el ámbito de la planeación y gestión en uno de los sectores educativos que más ha crecido y que más impulso se le está dando en los últimos años, la educación media superior.

Tras el panorama que se ha planteado, me parece pertinente proponer el uso y establecimiento de políticas que fortalezcan las condiciones y expectativas de la educación media superior, por lo que, sería oportuno acudir a la planeación prospectiva situacional, pues ello coadyuvará en los procesos de creación y desarrollo de planes y programas (Aguilar, 2000).

Esto propiciará que paulatinamente tengamos entidades educativas cada vez mejor preparadas en materia de planeación estratégica, logrando con ello la creación de una sociedad más previsora y preparada para afrontar a aquellos factores que puedan causar algún efecto negativo en nuestras organizaciones, siendo cada vez menos reactivos y más propositivos, tal como menciona Manes (2008), llegar a ser una sociedad que planea y no una sociedad que improvise.

Por consiguiente, si se pretende alcanzar las metas y objetivos de la Reforma, es importante concebir a la planeación educativa en los procesos de globalización, para ello, es importante contemplar cambios estructurales y cualitativos en el interior de las escuelas, pero no sólo eso, también en sus relaciones con el contexto social, nacional e internacional.

En esa perspectiva, la planeación de las escuelas de nivel medio superior, implica cambios importantes en sus paradigmas por lo que se tiene que dar el paso de una planeación autoritaria y tecnocrática a una planeación democrática y participativa, así como una profunda modificación del papel de la evaluación en el proceso general de la misma, pasando de ser una etapa más a un vínculo estratégico de todas las fases del proceso de planeación. De tal forma que la planeación educativa en poco tiempo se convierta en una actividad inherente al ser humano por lo que su estudio y comprensión debe partir desde una visión humanista. En consecuencia, es necesario planear desde tres ámbitos o niveles, el teórico, el metodológico y el técnico.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Los actuales procesos de transformación estructural que enfrenta nacionalmente el subsistema de Educación Media Superior, conllevan serias modificaciones en el plano filosófico, normativo y operativo de la educación pública. Uno de los efectos más fuertes del cambio se tiene que dar en la incorporación de criterios de gestión, organización y evaluación para la calidad educativa. Por todo ello, al planear adecuadamente, las instituciones educativas evolucionan hacia un tránsito permanente unido a la certificación, aspecto que pone en creciente evidencia la estrategia como instrumento de análisis y desarrollo.

Sin embargo, dado el cambio tan vertiginoso de la reforma, las instituciones educativas no estaban preparadas; de ahí que no es raro escuchar hablar de una crisis en la educación, situación que parece cierta al darnos cuenta que los ejes rectores de algunas instituciones educativas no están bien planeados por lo que responden de forma reactiva a las situaciones que se van dando.

Dado lo anterior, resulta vital para la supervivencia, mejoramiento y transformación de las instituciones educativas, la puesta en marcha de una planeación estratégica que establezca procesos más eficaces para el logro de la misión, visión y objetivos planteados en la fase de planeación normativa.

Así pues, para la presente investigación, se ha seleccionado una escuela del nivel medio superior, integrada a la RIEMS del Estado de México. La institución educativa en cuestión se encuentra ante uno de los retos que exige la era moderna, por lo que si pretende ser una escuela que impacte positivamente, tendrá que articular eficaz y eficientemente las necesidades de la población con los esfuerzos de su planta docente y directiva, de tal forma que, la participación activa de la comunidad en los procesos estratégicos implica la ampliación en sus funciones así como la toma de decisiones, tal como menciona Torres, et al. (2008).

Dado lo anterior, y en virtud de realizar una investigación de corte cualitativo, surgen diversas inquietudes que se orientan a esbozar el camino hacia la construcción del planteamiento del problema, por lo que se parte de la intención de saber si están preparadas las escuelas de nivel medio superior para vivir la Reforma y en consecuencia el proceso de certificación.

La respuesta que puede ser afirmativa o negativa nos da pauta para plantear el siguiente cuestionamiento que de forma más específica nos ayuda a construir el planteamiento del problema: ¿Las escuelas de nivel medio superior cuentan con adecuados procesos de planeación para responder a los cambios educativos del siglo XXI como son las reformas y las certificaciones en materia de educación?

Para comprender el alcance de esta pregunta, se hace necesario saber algunas de las implicaciones de la RIEMS.

Dicha reforma demanda una reestructuración integral de las formas de enseñanza con el fin de orientarlas al desarrollo de competencia (genéricas, disciplinares y profesionales). Aunado a ello y tomando en cuenta el aumento en la matrícula de estudiantes de nivel medio superior, es importante atender al mayor número de la población; lo cual conduce a la reflexión sobre los aspectos de formación que se deben tomar en cuenta para atender a un Marco Curricular común que además de constituir el trabajo por competencias, también integre a la diversidad y promueva la flexibilidad.

Así entonces, bajo este panorama, se hace necesario implementar una serie de acciones y/o mecanismos que coadyuven al logro de tan ambicioso proyecto puesto en marcha en el Estado de México desde el 2008.

Tales acciones encaminadas a la certificación de los docentes y de las instituciones educativas giran en torno a:

- a) Equipar las escuelas de acuerdo a las necesidades

- b) Planeación y puesta en marcha de programas de orientación y tutoría
- c) Profesionalización docente
- d) Programas de evaluación integral.

La globalización vista en cualquiera de sus diferentes contextos, ha propiciado que la educación se vea en la imperiosa necesidad de volverse parte estratégica del desarrollo de un país y México, no puede quedar al margen de éste fenómeno socio-económico, por lo que la RIEMS contempla los siguientes aspectos para incursionar en éste ámbito.

- a) Desenvolverse satisfactoriamente en contextos plurales
- b) Hacer frente al cada vez más amplio universo de información a su disposición
- c) Mantener una actitud crítica ante el mundo que los rodea
- d) Desarrollar soluciones a problemas complejos
- e) Actuar de manera reflexiva y responsable
- f) Actualizarse de manera continua.

La certificación nacional que se otorgue en el marco del SNB, complementaria a la que emiten las instituciones, contribuirá a que la EMS alcance una mayor cohesión, en tanto que será una evidencia de la integración de sus distintos actores en un Sistema Nacional de Bachillerato.

Los mecanismos de gestión son un componente indispensable de la Reforma Integral, ya que definen estándares y procesos comunes que hacen posible la universalidad del bachillerato y contribuyen al desarrollo de las competencias genéricas y disciplinares básicas. Los mecanismos se refieren a lo siguiente:

1. Formar y actualizar a la planta docente según los objetivos compartidos de la EMS. Este es uno de los elementos de mayor importancia para que la Reforma se lleve a cabo de manera exitosa. Los docentes deben poder trabajar

con base en un modelo de competencias y adoptar estrategias centradas en el aprendizaje. Para ello se definirá el Perfil del Docente constituido por un conjunto de competencias.

2. Generar espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos, como lo son los programas de tutorías, teniendo en cuenta las características propias de la población en edad de cursar el bachillerato.
3. Definir estándares mínimos compartidos aplicables a las instalaciones y el equipamiento. Se establecerán criterios distintos para distintas modalidades.
4. Profesionalizar la gestión, de manera que el liderazgo en los distintos subsistemas y planteles alcance ciertos estándares y esté orientado a conducir de manera adecuada los procesos de la Reforma Integral.
5. Facilitar el tránsito entre subsistemas y escuelas. Esto será posible a partir de la adopción de definiciones y procesos administrativos compartidos. El MCC y el Perfil del Egresado del SNB permite que no se encuentren mayores obstáculos en este renglón.
6. Implementar un proceso de evaluación integral. Este mecanismo es indispensable para verificar que se está trabajando con base en un enfoque en competencias, que los egresados reúnen aquellas que definen el MCC, y que se ha implementado el resto de los mecanismos de gestión.

La Reforma Integral se llevará a cabo en distintos niveles de concreción, con respeto a la diversidad de la EMS y con la intención de garantizar planes y programas de estudio pertinentes.

- a) Nivel interinstitucional. Mediante un proceso de participación interinstitucional, se obtendrán los componentes del MCC y se definirán los elementos que tendrán los mecanismos de gestión para implementar la Reforma Integral.
- b) Nivel institucional. Las instituciones o subsistemas trabajarán para adecuar sus planes y programas de estudio y otros elementos de su oferta a los lineamientos generales del SNB. Las instituciones podrán además definir

competencias adicionales a las del MCC y estrategias congruentes con sus objetivos específicos y las necesidades de su población estudiantil.

- c) Nivel escuela. Los planteles adoptarán estrategias congruentes con sus necesidades y posibilidades para que sus alumnos desarrollen las competencias genéricas y disciplinares básicas que comprende el MCC. Se podrán complementar con contenidos que aseguren la pertinencia de los estudios.
- d) Nivel aula. Aquí es donde los maestros aplicarán estrategias docentes congruentes con el MCC y los objetivos que persigue

1.1. Objetivos de Investigación

Todo trabajo formativo y de construcción parte de constructos teóricos que fortalecen el proceso de análisis y reflexión, de modo que los objetivos de esta investigación siguen una ruta que va de la teoría a la práctica en virtud de que “la teoría es una dimensión indispensable de la práctica ya que la transforma, modificando las formas de experimentar y comprenderla” (Car, 1996, p. 58). Es por ello que se hace necesario, establecer un objetivo genérico que conduzca dicha investigación, por lo que a continuación planteo la ruta que seguirá el presente trabajo.

- Establecer una propuesta de planeación estratégica, con base en los procesos de planeación que se desarrollen en una institución educativa del nivel medio superior, así como de sus fortalezas y áreas de oportunidad.

De aquí se parte para desglosar el presente objetivo a tres momentos fundamentales: Un momento teórico, un momento práctico y un tercer momento que corresponde a la parte de análisis y propuesta.

Partiendo de dicha premisa, los tres momentos señalados se conforman a través de tres objetivos específicos que son:

1. Hacer un recorrido teórico de los conceptos fundamentales sobre lo que es la planeación y todas las fases que la componen.
2. Reflexionar sobre los procesos formales de planeación de una escuela de nivel medio superior, a través del análisis de la teoría y lo que se hace en la práctica.
3. Establecer propuestas y alternativas para que la planeación institucional sea operativa y así, en poco tiempo la escuela logre su certificación dentro del Sistema Nacional de Bachillerato.

1.2. Justificación

Actualmente ningún docente o persona involucrada con cualquier área de la educación, desconoce la importancia de la Planeación Institucional en cualquiera de sus niveles. Nadie estaría dispuesto a renunciar a este instrumento ordenador de la acción, ya no en su aplicación técnica en cualquiera de las áreas específicas de la actividad humana, sino en su propia vida. Llevamos agendas de innumerables hechos cotidianos: nuestro presupuesto familiar, nuestras citas, la nómina de los cumpleaños y aniversarios, nuestras actividades escolares, periodo de exámenes, etc.

Durante las últimas décadas, el sistema educativo nacional ha sufrido una serie de cambios y reformas ya que el proceso de globalización económica, social, política y por tanto cultural ya es eminente, en consecuencia, la educación media superior ha tenido que realizar cambios en su hacer, en ese sentido, el proceso de planeación estratégico no ha sido la excepción.

De tal forma, algunas instituciones educativas, siempre comprometidas con estos retos de mejora en la educación de sus planteles, han comenzado con las gestiones y esfuerzos para que esta certificación se logre en el mediano plazo.

En virtud de lo anterior es que surge la presente investigación, por lo que se ha buscado una escuela de Nivel Medio Superior para realizar toda la investigación, de forma que se ha buscado el acceso para que este proyecto se lleve a cabo.

Dado lo anterior, este trabajo plantea una planeación desde tres vertientes fundamentales; la planeación normativa, cuyos elementos integran el liderazgo, misión, visión y valores de la institución; planeación estratégica, integrada por estrategias derivadas de la misión, visión y escenarios; y planeación operativa, donde sucede el cambio y planes de acción derivados de la planeación estratégica los cuáles conducen a la calidad (Ruiz, 2000).

Para comprender la importancia de la planeación estratégica en las instituciones educativas y no perder de vista el objetivo de la misma es vital recapitular lo que nos permitirá lograr; es decir, a continuación se explicitarán los beneficios que se pretenden alcanzar con el desarrollo de esta investigación, basados en las aportaciones de Elizondo (2005):

- a) La planeación estratégica toma el control de la escuela sobre la fijación de estrategias, prioridades y planes de acción,
- b) Clarifica el rumbo de la institución, mediante la unificación de objetivos.
- c) Todos los esfuerzos estarán dirigidos al logro de la misión y visión de la institución.
- d) Seremos proactivos y participativos orientando nuestras acciones al impacto de la sociedad donde se encuentra nuestra institución logrando una integración total de todos los actores educativos.
- e) Establecer formas viables y confiables de evaluación, mediante la transparencia y oportunidad de los datos que conformen los índices estratégicos para redirigir el rumbo.
- f) Brindar experiencias formativas a la comunidad institucional.
- g) Por último, con base en todo lo anterior, se pretende establecer un mecanismo que ayude a que la toma de decisiones sea más fácil y más eficaz.

Para realizar la planeación estratégica es necesario explorar las implicaciones en cuanto a recursos (humanos, financieros, equipos, instalaciones, etc.) que requieran los planes con base a las estrategias y metas y con ello pasar a la planeación operativa; en otras palabras, el despliegue institucional respecto al cumplimiento de la planeación normativa y estratégica.

Cabe señalar que el seguimiento a la revisión de los resultados obtenidos es de suma importancia, dado que la evaluación “ha constituido un elemento importante dentro de las políticas públicas” (Aranda, 2006, p. 2).

Los directores juegan un papel muy importante en este proceso, es necesario que ejerzan un liderazgo transformacional, que motiven a la comunidad educativa para el logro de las metas establecidas, ya que el fracaso de la innovación educativa no depende siempre del contenido sino de la implementación. Los líderes académicos deben involucrar al personal en el proceso, identificar ventajas y dificultades, compartir riesgos y crecer juntos en el alcance de sus metas.

Las instituciones educativas con una planeación estratégica, satisfacen las necesidades de su comunidad educativa, son más recomendadas por la calidad de sus servicios, obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas, utilizan sus recursos eficientemente, están mejor preparadas para enfrentar contingencias, aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

1.3.Limitaciones del Estudio

La propuesta de investigación que se plantea, cuenta con el apoyo de la dirección y supervisión escolar, lo cual de alguna forma garantiza la apertura a la información solicitada.

Sin embargo, durante el proceso se pueden encontrar diferentes obstáculos que puedan limitar la investigación, a continuación proyecto algunas de esas barreras.

El tiempo, este factor tiene dos vertientes, en primer lugar, al hablar sobre el proceso de certificación de la institución dentro del Sistema Nacional de Bachillerato, dicho alcance se tiene programado para el año 2012, con lo cual, el presente trabajo de investigación, no alcanzará a reflejar los resultados que se puedan obtener, por lo que se quedará únicamente en la propuesta de las alternativas y sugerencias que coadyuven al logro de la certificación.

La otra vertiente en factor tiempo, es el que establezca la misma institución para poder acceder a sus archivos de información, con lo que el investigador se verá en la imperiosa necesidad de aprovechar al máximo los tiempos que estipule la Dirección del plantel.

En cuanto a la información, aunque se tiene el visto bueno para acceder a los datos que sean necesarios, siempre se está a expensas del equipo oficialmente designado para la realización de dicha tarea y de la disposición que puedan tener sus integrantes para que se pueda trabajar en paralelo, así como de la salvaguarda de sus documentos controlados.

También en este aspecto, se debe considerar que la documentación que se va a consultar, no puede y ni debe salir de la institución, esto por cuestiones de salvaguardar la integridad de los archivos consultados.

Con respecto al espacio de trabajo, este factor puede también ser causal de alguna limitación, pues al no contar con un espacio adecuado donde se pueda trabajar, mucha de la información que se pueda consultar, se tendrá que reflexionar en algún espacio donde se pueda analizar la información.

En lo referente al equipo de cómputo; dado que estamos hablando de una institución pública, los recursos son limitados por lo que los recursos tecnológicos no son la excepción, por lo cual se debe tener mucho cuidado al ingresar equipos ajenos a la

institución, pues al ser un equipo de uso personal, siempre va a existir la necesidad de tener que mostrar constantemente los avances que se están teniendo a la Dirección y contar siempre con su visto bueno para poder salir con el equipo.

Con relación al equipo docente de la institución; al ser una entidad en la cual no labora el investigador, se puede propiciar desconfianza por parte de los docentes al momento de efectuar alguna encuesta o entrevista, en virtud de lo anterior, regularmente el investigador va a tener la necesidad de estar reforzando constantemente los fines de la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

El fundamento teórico es una labor imprescindible en un proceso de investigación, aún es más necesaria cuando se pretende comprobar si la teoría se aplica tal cual en la práctica, es por ello que en el presente apartado, se realiza un acercamiento a los conceptos fundamentales que darán claridad y sustento a la parte final de la investigación.

Para tal efecto, se comenzará con la definición de calidad y su vínculo con la educación, pues uno de los objetivos que tiene el Gobierno, es lograr que la educación sea de calidad, para ello, se dio a la tarea de crear la Reforma Integral de la Educación Media Superior, con la cual se busca que los procesos educativos tengan la calidad esperada; la manera en que esto se verificará, será por medio de una auditoría que proporcione una certificación a la institución, cuyo resultado de éxito, repercutirá en la incorporación de la escuela en el Sistema Nacional de Bachillerato.

Para ello, se debe establecer todo un proceso de planeación, en sus diferentes etapas: normativa, estratégica y operativa, con lo cual se puedan prever y anticipar acontecimientos no deseados, mismos que se podrán evitar. Sin duda, una técnica que será de mucha ayuda en el proceso de planeación será la realización de un análisis FODA, dicha herramienta contribuirá en la determinación de los alcances y limitantes que puede tener la institución y así poder dar pleno seguimiento a lo que se pretenda mejorar.

Por último, nada puede desarrollarse sino existe una evaluación, es por ello que al final del capítulo se revisará en qué consiste éste proceso y cuán importante será para el logro de los objetivos de la institución educativa.

2.1. Calidad.

Actualmente el concepto de calidad encierra múltiples significados, lo escuchamos en todas partes; calidad alimenticia, calidad hospitalaria, calidad en los

servicios, cine de calidad, calidad educativa, pero ¿qué es la calidad? El precisar sobre un concepto de calidad es sumamente extenso y complejo, en virtud de la evolución constante de nuestra sociedad mundial, la cual no se detiene, buscando cubrir las necesidades humanas, sin embargo, si lo abordamos únicamente a un sentido general; se puede entender coloquialmente a la calidad como el hacer las cosas bien, Kinicki y Kreitner, (2003), señalan cuatro principios comunes que identifican a dicho concepto:

1. Hacer las cosas bien a la primera y ahorrarse la costosa repetición
2. Escuchar a clientes y empleados y aprender de ellos
3. Aplicar mejoras continuas en las actividades cotidianas
4. Generar trabajo en equipo a través de la confianza y el respeto.

Así entonces, la calidad es un hábito que debe fomentarse constantemente en el ser humano, sin perder de vista el principal objetivo de ésta, que es, satisfacer las necesidades de su semejante, así como, ir más allá de las expectativas que tenga este último; sobre el producto o servicio. En consecuencia, aunque parezca que hablar de calidad es un término reciente, se sabe que la calidad es considerada desde los orígenes del hombre mismo, como una forma de reconocimiento a una labor perfectamente realizada y que subsana sus propias necesidades, dado que, paulatinamente, el hombre ha buscado ir mejorando su estilo de vida, escogiendo las mejores pieles para protegerse de las inclemencias climáticas, analizando cuales pudieran ser los refugios más apropiados para guarecerse y crear un habitat idóneo para desarrollarse (Cantú y Laboucheix, 2001). Es así como se han ido creando las grandes civilizaciones en donde se pueden tener las primeras manifestaciones de la aplicación de la calidad. Por ejemplo, en la construcción de casas descrita en el código de Hammurabi; en el capítulo CCXXIX, se precisa que “si un albañil ha construido una casa y, no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”(Laboucheix, 2001, p. 32).

Otro ejemplo, se obtiene de Francia, sobre un informe dirigido al rey Luis XIV; en dicho informe se señala que: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso,

la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá dinero al reino” (Laboucheix, 2001, p. 33).

Así, se podrían ir mencionando aspectos que se llegasen a considerar como parte de un desarrollo paulatino de la aplicación de la calidad, sin embargo, lo que para esta investigación importa es construir un concepto general que dé cuenta de su significado, aplicación e importancia para las organizaciones del siglo XXI, siglo en el que los procesos de calidad se hacen relevantes en virtud de los avances de la ciencia y la tecnología.

Así entonces, calidad implica también dar un servicio bueno, tomando en cuenta las expectativas de quien requiere el producto o servicio; es decir, “el valor del cliente no está solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, sino también en las que espera y desea el cliente, incluso aquellas inesperadas que influirán favorablemente en su satisfacción.”(Albretch citado en Cantú, 2001, p. 136).

Ahora bien, *clientes* no son nada más aquellos que compran los productos o servicios a una organización, por lo tanto, se puede definir a un cliente como “aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor.”(Lefevre, citado en Cantú, 2001, p. 141). Es decir, hay cliente externo e interno.

El cliente interno es tan importante, como el externo, ya que al hablar del primero nos referimos a los empleados, pero, ¿por qué cliente? Porque dentro de la nueva cultura de servicio, se busca hacer consciente que cada área de trabajo brinde atención a otras tantas. El ejemplo más claro de ello es el área de Recursos Humanos, la cual interactúa con todas las áreas de la organización; al tener bajo sus funciones el cálculo y pago de nóminas, específicamente cuando realiza un cálculo correcto, está satisfaciendo las necesidades de sus clientes (compañeros de trabajo), caso contrario, cuando se realiza un cobro indebido, se tiene que hacer un ajuste y un trámite extra, el cual afecta al cliente interno y además a otro equipo de trabajo que realizó la transferencia de fondos, que fungió como proveedor interno, cerrando el proceso de nómina.

Como podemos ver, cada uno de nosotros es un cliente en cualquier momento, no solamente comprando un producto en un supermercado, sino también dentro de nuestro trabajo. En reciprocidad a lo anterior, también nos convertimos en proveedores, de ahí que es necesario que establezcamos y difundamos la cultura de servicio hacia nuestros clientes externos e internos; lo que traerá mayores beneficios a la organización en la que nos desempeñemos.

Dado lo anterior, cabe preguntarnos: ¿Es posible hablar de calidad educativa? Pregunta que nos da paso al siguiente apartado.

2.2. Calidad Educativa

Una de las metas más importantes a nivel mundial es mejorar la calidad educativa, lo cual implica establecer cambios, y hablar de cambios no es algo nuevo, éstos se han dado desde que existe la humanidad, sin embargo, nunca se habían dado con la velocidad que el mundo actual exige (Ackoff, 2004). En ese sentido, si hablamos de calidad en la educación quiere decir que la escuela es una empresa en donde hay clientes internos que son los docentes y los alumnos, así como clientes externos que son la comunidad y los padres de familia.

Por lo tanto, si la escuela es vista como una empresa, entonces los cambios son vitales en virtud de ofrecer al cliente un buen servicio, no obstante, “el proceso de cambio es siempre complejo y contingente, en parte caótico, dependiendo de contextos, centros y política” (Fullan citado en Bolivar, 1999, p. 16) que se tenga. No obstante y a pesar de todas las vicisitudes, la calidad en la educación resulta ser una de las metas fundamentales del sistema educativo de cualquier país, por lo que las organizaciones mundiales como la UNESCO y la OCDE han ordenado a los países la implementación de acciones y políticas encaminadas a alcanzar los estándares educativos que la humanidad necesita y merece; ya que “una buena y coherente política educativa debe contribuir a que cada centro construya su propia capacidad de desarrollo y mejora” (Bolivar, 1999, p. 14).

En ese sentido, las políticas educativas deben estar orientadas a incidir en la eficacia y pertinencia escolar, sin embargo, muchas veces no es así ya que aún no se aceptan políticas de autogestión, pues eso les daría autonomía a las escuelas. (Sendón, 2007, p. 3).

Dado lo anterior, calidad en educación implica un sin fin de aspectos, dimensiones o enfoques, por ejemplo, los programas educativos, la formación docente, la gestión escolar, el entorno, y los procesos, por lo que se hace necesaria la planeación de éstos, en vista de que la educación será considerada de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al salón de clases, se podría decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender. Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido, los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionistas, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad (Yzaguirre, 2007).

No obstante, la calidad educativa no puede reducirse a las dimensiones citadas, pues calidad implica múltiples procesos articulados. En consecuencia, la educación sufre cambios rigurosos que sólo llegarán a buen éxito si todos los involucrados en los procesos educativos hacen su labor con base a las necesidades del mundo actual.

El concepto de calidad dependerá de diversos factores por lo que se puede señalar que es multidimensional ya que atiende a 3 elementos para su construcción que son: los estudiantes, los docentes y las escuelas. Estos tres elementos determinantes en el proceso de construcción de calidad educativa, a su vez, están influenciados por circunstancias y/o factores que alteran o influyen ya sea de forma positiva o negativa en el proceso enseñanza-aprendizaje y por ende, en el proceso de calidad educativa; es decir, la carga histórica, política, económica y cultural de los tres elementos, será clave en la ruta a seguir.

En virtud de lo anterior, hablar de calidad en la educación, se vuelve un tema relevante, pues estamos viviendo la era de la rendición de cuentas, por lo que es preciso mejorar los resultados. Pero cómo hacerlo si el mundo del siglo XXI cambia día con día a pasos agigantados mientras el sistema educativo nacional sigue estático. Para resarcir dichas necesidades y caminar en vías de una educación actual, innovadora y creativa, se ponen en marcha las reformas.

2.3. Reforma Educativa

Cada nivel educativo tiene que actualizarse en todos los sentidos, es decir, debe ponerse a la par del mundo y la época en que se desarrolla, para ello, es necesario renovar el currículum, los sistemas de enseñanza, los modelos psicopedagógicos, la forma de organizar a la escuela, los medios para desarrollar la labor educativa, etc., por lo que las reformas escolares se han desarrollado y se han estudiado con intereses hacia diversos aspectos. Los años noventa pueden ser considerados como la década de las reformas en América Latina; (Olivera, 2004, p. 188.), dichas reformas, que por cierto se dieron en todos los niveles, trajeron consigo nuevas exigencias y vicisitudes. Al respecto, Miranda (2002), señala que los estudios arrojan resultados desfavorables, ya que las reformas educativas no han salido bien libradas debido a que las instituciones no asumen la idea de plantear proyectos de innovación o mejora.

Las reformas educativas han influido considerablemente en la reorganización escolar, en la toma de decisiones, en la estructura institucional, en las forma de enseñar, en las formas de evaluar y por consiguiente en la forma de planear; lo cual repercute directamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como en la división del trabajo. En virtud de ello, las reformas han orientado el trabajo hacia la conformación de comunidades, en donde el trabajo y las responsabilidades sean compartidas y se realicen los trabajos en comunidad.

En nuestro país, la reforma más reciente es la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS, 2008), aunque hoy en día, hay Estados de la República Mexicana que aún no la ponen en marcha o que apenas la van a iniciar.

El Estado de México ha sido uno de los Estados pioneros en la implementación de la RIEMS. Una de las intenciones fundamentales de dicha reforma es crear un Sistema Nacional de Bachillerato que de cobertura a toda la población, ya que actualmente, este nivel educativo está compuesto por una serie de subsistemas que operan de manera independiente y sin correspondencia a un panorama o currícula general. El reto es encontrar los puntos en común y de unión para potenciar sus alcances, lo cual ya implica hablar de equidad, pues se estará dando igualdad de oportunidades para todos (Reforma curricular 2008).

Dicha reforma está fundamentada en cuatro pilares que son: la construcción de un Marco Curricular Común; la definición y reconocimiento de la oferta de la Educación Media Superior; la profesionalización de los servicios educativos; y la certificación Nacional Complementaria.

La calidad pasa también por la pertinencia. Los aprendizajes en la Educación Media Superior deben ser significativos para los estudiantes. Es decir, deben vislumbrar alguna aplicación (RIEMS, 2008).

En consecuencia, la reforma tiene el propósito de incidir en la formación y desarrollo de competencias en cuatro dimensiones:

1. Competencias genéricas
2. Competencias disciplinarias
3. Competencias extendidas
4. Competencias profesionales

Éste es precisamente el punto de encuentro entre calidad, calidad educativa y reforma, ya que la calidad incluye diversos aspectos que son imprescindibles para que el proceso educativo alcance los propósitos que le corresponden. Por lo tanto, es preciso que los jóvenes permanezcan en la escuela, pero además es necesario que logren una sólida formación ética, cívica y ciudadana, así como el dominio de los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas que requerirán en su vida adulta, dado que en poco tiempo tendrán que integrarse a la vida laboral y económicamente productiva del país.

Como se puede observar, esta reforma implica todo un movimiento de transformación y cambio no sólo en los programas de estudio, sino actualizar y renovar conocimientos y saberes fundamentalmente para comprender el mundo e influir en él. Así pues, se demanda al sistema educativo, nuevos instrumentos que faciliten una efectiva integración educativa y social, por lo que se evidencia la cohesión que tiene que haber entre, calidad, equidad, desarrollo económico y social (Murillo, 2006, p. 90).

Dado lo anterior, docentes, alumnos y directivos son piezas clave, ya que la reforma implica cambios estructurales y en la propia práctica. Por lo tanto, “los cambios sociales, culturales y económicos inciden de forma determinante en los planteamientos educativos, como tales, exigen modificaciones estructurales (sistemas educativos) y modificaciones en las propias prácticas” (Tejada, 2000, p. 1), lo cual exige adaptarse rápidamente para alcanzar en breve la certificación, lo cual se ha vuelto una necesidad real.

No obstante, no hay que perder de vista que “el cambio por el cambio no representa ningún beneficio” (Fullan, 2007, p. 23). Lo importante es que dicha reforma se lleve a la práctica pero bien planeada, con objetivos claros y bien definidos, así, la educación Media Superior, podrá enfrentar los desafíos.

2.4. Certificación

La RIEMS como parte de las gestiones de cambio en busca de la calidad, ha integrado una acción más, la certificación, a través de la cual se pretende alcanzar una mayor cohesión, en tanto que será una evidencia de la integración de sus distintos actores en un Sistema Nacional de Bachillerato.

La certificación reflejará la identidad compartida del bachillerato y significará que en la institución se han llevado a cabo todos los procesos de la Reforma de manera exitosa, de tal forma que podemos entender a la certificación como sinónimo de la realización del proceso de validación de una entidad externa para aprobar o desaprobado estándares de calidad; incluso en los casos que esta validación no suponga una certificación específica

El modelo de certificación como herramienta de diagnóstico tiene sus orígenes en el campo empresarial y surge con la intención de elevar el desarrollo productivo de las mismas, así como fomentar el desarrollo económico del país. Por lo tanto, una certificación en términos genéricos es una auditoría en la cual se verifica que los procesos se estén realizando bajo requisitos de calidad estipulados por organizaciones competentes al área en cuestión, de modo que si algunos procesos no cumplen con lo estipulado, es necesario establecer estrategias de mejora.

En consecuencia, a partir del año 2002, las instituciones educativas empezaron a trabajar en la creación de estándares para evaluar y certificar a las escuelas y sus maestros, con el fin de coadyuvar en la resolución de las problemáticas observadas en el ámbito educativo. Dicho modelo fue concebido por un grupo de miembros de diversas

instituciones, así como especialistas en el área educativa, quienes fueron los encargados de hacer las debidas adecuaciones a las normas que se utilizaban en las empresas y así, poder implementar el modelo en la educación. Este instrumento de evaluación tiene sus convergencias con la norma 9001:2000, la cual es un mecanismo que contribuye en la mejora de los procesos relacionados con la gestión de las instituciones educativas.

Para facilitar la comprensión de dicha norma, la SEP comisionó a un equipo de trabajo que tomó la decisión de formular una guía de uso voluntario que facilite el uso de la norma en cuestión. Dicha guía es denominada IWA 2, “Aplicación de ISO 9001:2000 en educación”. (Yzaguirre, 2007, p. 6). Así entonces, el modelo de premios de calidad, atiende a algunos parámetros establecidos en el IWA 2, el cual orienta sobre los requisitos de la norma para hacer más eficiente su gestión.

Como menciona Yzaguirre (2007), cada país tiene diferente concepción de lo que es calidad educativa, a pesar de ello, en lo que se coincide es en establecer mecanismos que contribuyan al establecimiento de modelos de mejora continua y que a la vez, pueda ser evaluada de manera eficaz y cuantitativamente, por medio de promedios y gráficas que hagan más fácil la interpretación de resultados.

Dado lo anterior, Estévez (2003, p. 45) refiere que:

Probablemente no existan procesos tan fundamentales para los seres humanos como los educativos.... Los recursos son escasos, de aquí la necesidad de mejorar continuamente dichos procesos. Las oportunidades de aprendizaje de los individuos y al final de cuentas, el desarrollo permanente de sus competencias, es un sine qua non para alcanzar un desarrollo económico sustentable.

Por lo que todo lo que se pueda hacer en materia de gestión y planeación, coadyuvará a la mejora de las instituciones educativas, de ahí la importancia de contar con bases aplicables a los diagnósticos y evaluaciones educativas.

A la fecha, existe un gran número de instituciones educativas y oficinas gestoras de educación que han logrado la certificación en ISO 9001:2000, pues la SEP ha dado

gran impulso a esta acción. El propósito es aumentar más los resultados favorables y que año con año cada vez más instituciones formen parte de este sistema de certificación.

Ese es precisamente el reto que tiene la Educación Media Superior, lograr para el 2011 la certificación para todo el Sistema Nacional de Bachillerato; lo cual implica para las escuelas un esfuerzo redoblado ya que para lograrlo será necesario poner en marcha varias acciones, no obstante, la clave está en la organización y planeación escolar.

2.5. Planeación

Mucho se ha dicho al respecto de éste tema, que si es relevante o no dedicarle tiempo para su elaboración, que solamente queda plasmado en el papel y no se aterriza nada, entre otras tantas posturas. Lo cierto es que su importancia es relevante para el logro de objetivos y metas, dado que es a partir de aquí de donde se va a estructurar de manera lógica cada paso o proceso bajo el cual se indicará el rumbo de la organización.

En la actualidad todavía existe mucha resistencia por parte de las organizaciones para llevar a cabo un proceso de planeación; esto es debido a diferentes motivos, tales como: (David, 2003, p. 17).

1. Regularmente las organizaciones no estimulan o incentivan a las personas que elaboran planes.
2. Las instituciones están más preocupadas por atender de forma inmediata sus problemas que no tienen tiempo para planear.
3. Los directivos o líderes de las organizaciones consideran que planear es una pérdida de tiempo.
4. Un proceso de planeación puede causar que se invierta además de tiempo, dinero, por lo que prefieren utilizarlo en procesos productivos que retribuyan de manera inmediata esa inversión.
5. Haber destinado tiempo y recursos a un proceso de planeación y que al final no se lleven a cabo.

6. Temor a fracasar en la implementación de lo planeado; “siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe un cierto temor al fracaso” (David, 2003, p. 17)
7. Conforme se va adquiriendo la persona vaya obteniendo experiencia laboral, se va formando una confianza en sí mismo, la cual en ocasiones, llega a ser excesiva y por ende llega a considerar que la planeación formal no conduce a un bien inmediato, por lo tanto, es mejor resolver los problemas como si fueran algo cotidiano.
8. Existe la posibilidad que quienes hayan estado en procesos de planeación anteriormente, no hayan tenido una experiencia agradable, por lo que se genera desmotivación y resistencia cuando se pretende establecer un nuevo proceso de planeación.
9. Resistencia al cambio, pues consideran que los sistemas viejos y empíricos han funcionado bastante bien.

Estos son algunos motivos por los cuales las organizaciones no contemplan en sus procesos productivos a la planeación, sin embargo, esto no quiere decir que sean los únicos, cada institución va a tener sus propias maneras muy particulares de pensar, pero la realidad es que ese tipo de empresas tendrá la obligación tarde o temprano de planear, de lo contrario está expuesta a todas las amenazas de su entorno y a no prosperar en un mundo cada vez más competido.

Dado lo anterior, es que la planeación ha ido cobrando mayor importancia con el paso del tiempo, es una etapa mediante la cual se busca clarificar el camino que todavía no ha sido recorrido, con el fin de prevenir posibles desavenencias que obstaculicen el logro de algún objetivo.

Entonces, planear consiste “en fijar el curso concreto de acción que ha de perseguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización” (Reyes, 1978, p. 163).

Por tal motivo, es que “la planeación precede a todas las demás funciones del proceso administrativo” (Rodríguez, 2005, p. 21), pues gracias a esta fase, la toma de decisiones se vuelve más fácil y se puede considerar que existe mayor seguridad en la misma, pues al haber previsto la gran mayoría de los factores adversos, se tiene la posibilidad de poder establecer posibles alternativas de solución de forma anticipada. Es decir, cuando se planifica, se toman muchas decisiones orientadas al futuro, pues el tiempo que se le invierte hoy tendrá su recompensa el día de mañana.

Así entonces, la planeación en esencia es importante por dos circunstancias, tal como lo menciona Rodríguez (2005):

- a) La primacía. Se refiere al hecho de que al no haber planeación, no pueden darse los otros procesos, es por ello que resulta un paso casi ineludible.
- b) Transitividad. Cuando se crea la necesidad de una acción subsiguiente, la implantación de los resultados de planeación tendrá efectos en las funciones de la organización, dirección, control, etc.

A la planeación no se le puede desligar de un elemento fundamental, el tiempo, pues éste afecta de manera sustancial al proceso, dado que para realizar un plan efectivo se debe considerar un tiempo considerable.

Es común comenzar una planeación sin tener la información o solamente teniendo un poco de ella, por tal motivo es que este proceso se vuelve lento, pues al no contar con datos verídicos, estos se deben buscar de cualquier manera y proceder a su análisis conforme se vaya obteniendo, con el fin de que se pueda llevar a cabo el proceso de planeación lo más rápido posible.

Conforme al tiempo, la planeación se divide en tres tipos: a corto, a mediano y a largo plazo. A continuación se retoma una tabla en donde Rodríguez (2005), resume estos tres tipos conforme a sus niveles jerárquicos.

		Tiempo	Ejemplos
Responsables	Nivel Directivo	Planes a largo plazo (3 o más años)	Crecimiento en infraestructura Estrategias competitivas Crecimiento de la matrícula de alumnos
	Consejo administrativo		
	Director General		
	Gerentes funcionales		
	Nivel Administrativo	Planes a mediano plazo (2 a 3 años)	¿Cómo mejorar la programación? ¿Cómo mejorar la coordinación?
	Subgerentes de área		
	Jefes de Departamento		
	Coordinadores		
	Nivel Operativo	Planes a corto plazo (hasta un año)	Nuevas políticas Nuevos procedimientos Aumento de la eficiencia
	Supervisores		
Líderes de grupo			

Figura 1. Planeación de los diferentes niveles según Rodríguez (2005).

Todo proceso de mejora que se pretenda realizar en cualquier organización, tiene su tiempo de planeación e implementación, lo cual, hace que no sea un camino fácil, pues se tiene que producir un cambio de mentalidad y de cultura en todos aquellos integrantes que conforman la plantilla de trabajadores y directivos de una empresa.

Las instituciones educativas en la actualidad, han entrado en este proceso de mejora continua, dado que son éstas las que tienen la obligación de estar a la vanguardia en todas aquellas técnicas que conlleven a elevar el nivel de preparación académica de la sociedad de un país. Para tal efecto, las escuelas se pueden apoyar del Balance Scorecard, el cual es considerado como un modelo de gestión que orienta a los estrategas a establecer objetivos interrelacionados unos con otros, cuya finalidad es poder medirlos por medio del establecimiento de indicadores, mismos que darán a los miembros de la

institución educativa el conocimiento del rumbo que se tiene para el logro de la misión y visión.

2.6. Planeación normativa

En la actualidad, toda organización requiere estratificar sus acciones, y reorientar su rumbo hacia el establecimiento de objetivos claros y certeros, medibles en tiempo y con los mecanismos más eficaces para ser evaluados; esto es fundamental si es que se quiere tener éxito en un mercado cada vez más competido y globalizado. Las instituciones educativas no están exentas de dicha situación, los sistemas educativos de un país marcan la pauta para determinar el avance o rezago de su economía, de su cultura, así como de su poderío tecnológico; situación que las lleva a ser cada vez más minuciosas en la elaboración de una serie de medidas que coadyuven a la consecución de sus ideales.

Toda organización es un ente eminentemente social, el cual se ve afectado en diferentes perspectivas, tanto internas como externas. Dentro de las primeras tenemos elementos o factores humanos, materiales y financieros; dependiendo de la integración que exista entre estos tres recursos, la entidad social crecerá o morirá. Los recursos materiales y financieros pueden ser más controlables que los humanos, pues estos últimos requieren de mayor atención y una constante motivación, dado que el ser humano depende de otros factores que lo pueden orillar a ser más productivo o improductivo, dada su condición social, es decir, toda persona puede verse afectada o motivada según sus relaciones afectivas, su desarrollo profesional, el grado o nivel de autoestima con que cuente, etc.

Así también, tenemos los factores externos y que se pueden definir como aquellos que al no depender de la organización, pueden contribuir o no a la estabilidad de una institución o empresa, tal es el caso de la política, con sus leyes, normas, acuerdos, etc. También la globalización en todos sus contextos: económicos, sociales y culturales, así como la seguridad y el entorno social en el que se encuentre el país, entre otros tantos que se podrían mencionar y que aumentarían de forma significativa esta lista.

Dado lo anterior, el líder o directivo de toda organización debe cumplir con la anticipación a todo factor adverso y para ello se vale de la planeación, pues como menciona Lozier, citado en Ruíz (2007, p. 29) “es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro”, cuyo propósito es crear una mejor perspectiva en la consecución del éxito.

Pues bien, el líder tiene como misión crear toda esta identidad organizacional, cuyo propósito será convencer a esos “seguidores de buena voluntad” (Boyett y Boyett, 2006, p. 14) con los que habrá de hacer un equipo de alto rendimiento, obteniendo de ellos su compromiso para la consecución de los objetivos comunes que dan vida a la organización.

Sin embargo, en nuestro país, el concepto de planeación es todavía incierto y escabroso para muchos líderes ya que en las instituciones escolares todavía existe un rezago importante sobre la utilización y los beneficios que tiene la planeación estratégica, pues “las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente” (Manes, 2008, p. 31), sobre todo las que conforman a la educación pública, dado que la planeación no depende del todo de los directores, sino del órgano supremo en materia de educación pública del país, la Secretaría de Educación Pública (SEP). Con esto último, se considera que la planeación que se lleva a cabo en los centros educativos públicos es muy autoritaria, pues todos los planes que pueda emitir la SEP se implementan sin tomar en cuenta la situación particular por la que estén pasando las diferentes escuelas, lo cual inevitablemente nos lleva a pensar en una planeación tecnocrática pues se ejerce el poder haciendo uso de su condición, esto conduce a la toma de decisiones sin observar las condiciones reales de las escuelas, así como sus necesidades, carencias, contexto, población, directivos y planta docente.

Desafortunadamente esta secretaría no conoce todo el contexto y el subcontexto social, económico y cultural en el que se encuentran todas sus instituciones educativas, propiciando con ello que exista una desvinculación del docente y del directivo con relación a determinadas responsabilidades (Manes, 2008), lo que contribuye a la vez a

que el sistema educativo nacional, se vea cada vez más rezagado. Tendencia que persistirá si no se abandonan las decisiones tecnócratas y se parte de un análisis real e incluyente.

Es evidente que en nuestro país no se toma con la debida seriedad al proceso de planeación, creyendo que con el simple hecho de redactar una frase motivadora o que suene bien, sea más que suficiente para considerarlo como una misión o visión, la cual no tiene un sentido sobre la consecución de objetivos firmes y reales.

Se dice que todos venimos a este mundo a cumplir una misión; cada individuo crea su objetivo a cumplir en la vida y pueden ser tantos como humanos existen. No podríamos decir que todos cumplimos o buscamos la misma misión, se asemejarán tal vez, pero no serán exactamente iguales.

En virtud de lo anterior, todo comienza con el establecimiento de una Misión, Visión y Valores institucionales, los cuales darán el rumbo a la organización, pues con ellos se establecerán los objetivos y metas claras, pues sin estos elementos, cualquier institución navegará sin un horizonte fijo, además de que el líder se verá perdido en un mundo completamente desconocido y sus instrucciones no serán tomadas en cuenta, ya que el equipo a bordo no se comprometerá con su ideología; dado que no se sabrá cual es el fin que persiguen sus actos.

La planeación implica tres vertientes fundamentales; la planeación normativa, cuyos elementos integran el liderazgo, misión, visión y valores de la institución; planeación estratégica, integrada por estrategias derivadas de la planeación normativa; y planeación operativa, donde sucede el cambio y planes de acción derivados de la planeación estratégica los cuáles conducen a la calidad (Ruiz, 2007).

Respecto a la planeación normativa, diseñar la institución que se quiere tener en el futuro implica un proceso que va de lo general hacia lo particular, es decir, partir de la

visión, misión y valores compartidos para luego establecer las estrategias que permitan alcanzarla (Acosta, David y Serna, citados en Ruiz, s/f).

Al establecimiento de la misión se debe anteponer el establecimiento de los valores, “puesto que la misión debe ser consistente con los valores que originaron a la organización” (Santiago y Rodríguez, 2007, p. 50), de tal forma que al no existir valores institucionales se pierde el sentido de la misión y visión, pues no hay congruencia sobre lo que se plantea la institución en cuanto a su presente y su futuro, con la forma de actuar de sus integrantes.

Es importante recalcar que la misión, la visión y los valores, son los pilares fundamentales en la planeación normativa, sin ellos, el camino se vuelve incierto, provocando con ello que las personas que forman parte de la institución, se sientan inseguras y con un nivel de compromiso nulo, pues no se sienten identificados con la organización.

Las organizaciones como estructuras creadas por los seres humanos, también tienen una misión que cumplir en su vida activa; todas y cada una de ellas fueron creadas por una visión, que con el paso del tiempo, deberán cumplir o quedarse en el intento, desafortunadamente la mayoría de las organizaciones no llegan a convertir en realidad ese sueño de conseguir el éxito.

Esto se da porque no existió jamás la ocurrencia de plasmarlo y de transmitirlo a los demás integrantes de la organización; todos persiguieron objetivos particulares que en ningún momento se lograron integrar para llevar a cabo esa misión.

Tal vez sea un poco confuso distinguir entre cada uno de éstos, pues están íntimamente vinculados, que de uno se propicia el otro. Para tratar de entender bien cada uno de los conceptos esenciales de este apartado, a continuación mencionaré sus definiciones con relación al ámbito de las organizaciones.

- a) **Visión:** “Consiste en imaginar el futuro que se desea... y sentir el poder construirlo al paso de los años. ...Es saber soñar algo verdaderamente grande, retador, inspirador.” (Zepeda, 1999, p. 35)
- b) **Misión:** “Es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente” (Zepeda, 1999, p. 35) o esa visión.
- c) **Filosofía:** “Es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo.”(Zepeda, 1999, p. 35)
- d) **Valor:** “Es una cualidad o propiedad que se descubre o atribuye a un ser.” (Méndez, Velásquez y Pérez, 1997, p. 165) Así tenemos los valores éticos como la honestidad, la gratitud, la honradez, etc. Manejo el concepto que proporciona la filosofía, dado que estos son los que deben regir a cada individuo y que de aplicarse como tales engrandecerán a la organización, en un plano de armonía y bienestar laboral

Como se puede ver, una conlleva a la otra, el inicio de todo es la visión, pues de la proyección de nuestro futuro, se puede construir una misión, la cual alcanzaremos estableciéndonos un camino que con determinación y con base en los valores inculcados, lograremos alcanzar nuestros sueños, metas y objetivos.

Concluyendo, la correcta metodología en el establecimiento de toda organización, desde la visión hasta la puesta en marcha del proceso administrativo, serán las bases o cimientos de una estructura fuerte y funcional desde el principio, lo que propiciará que todos sus integrantes, al tener bien definidas sus funciones y el rumbo que deben seguir, será el logro de la productividad y competitividad que requieren las instituciones educativas mexicanas; convirtiendo a la fase de planeación, como un proceso estratégico, en el cual la participación directa de todos los miembros que componen a la institución educativa, harán que las metas y objetivos planteados por la Dirección sean más fáciles de alcanzar, de tal forma que todos quedarán más comprometidos con la toma de decisiones, pues la planeación se dará en un marco democrático y de mutua colaboración.

Una vez que se ha determinado la planeación normativa, es momento de dar continuidad con la planeación estratégica, la cual nos va a ayudar a clarificar el modo de realizar las actividades para el logro del objetivo. Para los fines de esta propuesta de investigación, es necesario en primera instancia conocer qué es una estrategia.

2.7. Estrategia

El ser humano comprendió que sus objetivos y metas no son realizables por obra de magia, sino que implica un proceso metodológico debidamente estructurado y lógicamente ordenado, además de ser consistentes y disciplinados, pues sin estas características lo más seguro es que se fracase en el emprendimiento de cualquier objetivo.

Los grandes estrategias militares no hubieran podido realizar todas sus grandes hazañas de no haber desarrollado una *mente de estrategia*, término que utiliza Martínez (2006) y que se fortalece con lo mencionado por Doko (citado por Martínez, 2006, p. 42), quien en una entrevista ante la prensa, realizó la siguiente aseveración.

Nosotros no tenemos ningún recurso natural, ningún poderío militar, sólo tenemos un recurso, la capacidad de invención de nuestros cerebros. Ésta es ilimitada, hay que desarrollarla. Hay que educarla, adiestrarla, equipararla. Esta potencia cerebral llegará a ser, por la fuerza de las cosas en un futuro próximo el bien común más precioso y más creador de la humanidad entera.

Considero muy acertada esta visión, pues en la actualidad el elemento más importante para las corporaciones es la administración de la inteligencia, la cual se traduce en la incorporación de estrategias, cuyo valor cada vez es mayor para quienes logran reclutar a esos talentos que a la larga contribuirán al crecimiento, desarrollo y permanencia de las instituciones con miras a un futuro prometedor y competitivo.

En la actualidad las grandes organizaciones están muy ocupadas en la búsqueda de esas personas con los talentos más desarrollados en las diferentes áreas del conocimiento y se enfrascan en una constante lucha por lograr allegarse de esas mentes

de estrategias. Sin embargo, éste concepto no aplica al simple resultado de la acumulación de conocimientos, lo cual no está peleado con la estrategia, pero ésta idea va más allá todavía, “este estado mental comprende la capacidad para conceptualizar una problemática, entenderla, comprenderla y luego producir ideas innovadoras y decisiones que logren objetivos precisos” (Martínez, 2006, p. 43).

La mente estratega es una forma de ser, adaptable y flexible a las circunstancias que se van presentando en la vida diaria, producidas por el entorno que le rodea y siempre con una óptica creativa e innovadora para modificar ese medio ambiente adverso.

Keneth Andrews (citado por Mintzberg, 1997, p. 3) menciona que la estrategia:

Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la que se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Es también una manera que implícitamente se usa de diferentes modos. De ahí que se puedan tomar estas definiciones como: Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva, las cinco P de la estrategia, habiendo una interrelación muy profunda entre estas definiciones de lo que es la estrategia, ejemplo: la perspectiva es un plan hecho realidad, la estrategia emergente como pauta de acción se puede convertir en un plan formal.

En resumen, Ramírez (2004) asegura que estrategia es la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente; está compuesta por las maneras de definir el campo de acción de la institución, interpretar las necesidades de la sociedad, así como encontrar la relación entre ambos. Así mismo, Ruiz (2007) plantea que las estrategias pueden ser globales o funcionales, es decir, definidas para la institución como un todo o por unidades organizacionales como departamentos, facultades, etc. Puntualiza al mismo tiempo, que las estrategias en verbo infinitivo deberán ser entendidas por los miembros.

De tal forma, se puede concluir que la estrategia: “es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica” (Mintzberg, 1997, p. 15).

2.8. Establecimiento de una estrategia

Una vez que se ha comprendido el término estrategia, lo que procede es al establecimiento de ellas, si bien es cierto no existen recetas de cocina, sin embargo, se puede establecer una metodología que pueda contribuir a la construcción de una estrategia.

Ansoff y McDonell (1997), manifiestan que una estrategia se puede preparar cuando la institución se enfrenta a un reto que no pueda ser solucionado de manera inmediata, ni tampoco con una idea paliativa.

A continuación se presenta un esquema que puede ser útil y una guía para el diseño de una estrategia.

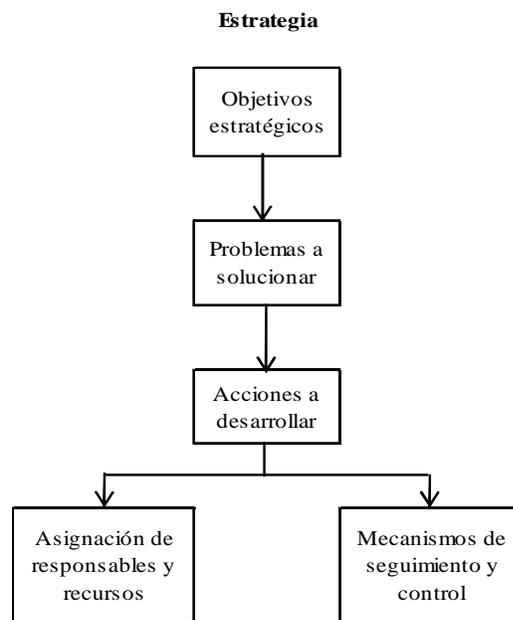


Figura 2. Proceso para la elaboración de una estrategia, Acle (1990).

Todas las instituciones sea cual sea su giro, tienen la necesidad de formularse las siguientes preguntas cuando enfrentan discontinuidades.

1. ¿Cómo elegir la dirección correcta para un mayor crecimiento y calidad en mi servicio entre muchas alternativas difíciles de percibir?
2. ¿Cómo concentrar las energías de todo el personal en la nueva dirección elegida?

Ansoff y McDonell (1997, p. 50), mencionan que “las respuestas a estas preguntas son la esencia de la formulación y la implantación estratégicas”, partiendo de esta premisa, se considera que la estrategia se convierte en una herramienta fundamental para la correcta toma de decisiones por parte del Directivo.

Sin embargo, será necesario solamente estipular una sola estrategia o cuántas serán necesarias crear. Sachse (2003, p. 28), menciona que “por lo menos dos estrategias y no más de cuatro estrategias para un lapso determinado de planeación”, pues de lo contrario, si se elaboran más de cuatro estrategias, entonces no se está estableciendo una sola, es decir, un equipo de trabajo al cual se le encomienden siete estrategias al mismo tiempo, no lograrán concluir con una sola de ellas, pues se confundirán y no sabrán cual atacar primero.

Así entonces, es que el conocimiento que se pueda desarrollar sobre planeación y estrategia, no conducirá en su conjunto al establecimiento del siguiente proceso de la planeación, dando continuidad a lo planeado con anterioridad (planeación normativa) para dar paso a la planeación estratégica.

2.9. Planeación estratégica

La planeación estratégica, es posterior a la realización de la planeación normativa con un alcance de cinco a diez años; sin embargo, depende de las características particulares de la institución para lo cual es recomendable realizar ajustes anuales dependiendo de las necesidades de la población. Se define como un proceso formal

diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno. En otras palabras, la planeación estratégica 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, citado en Ruiz, 1997, p. 56).

Para la planeación estratégica, en 1998 el Modelo del Premio Nuevo León a la Calidad sector educación propone seis planteamientos:

- a. Necesidades y expectativas de los clientes, estudiantes, padres de familia y comunidad.
- b. Entorno competitivo local, nacional y mundial con instituciones similares para generar nuevas oportunidades.
- c. Capacidad del personal en aspectos como tecnología, investigación, administración y procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d. Factores externos: financieros, del mercado, tecnológicos y sociales.
- e. Capacidad e involucramiento de proveedores.
- f. Información estratégica comparativa con otras instituciones.

Ramírez (2004) refiere que la planeación estratégica comprende dos fases, a saber, desarrollo de la estrategia (características de la institución educativa, entorno educativo y oportunidades, posibilidades y limitaciones de la institución, componentes estratégicos como alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, riesgos probables y utilización de recursos) y desarrollo del plan propiamente dicho (definición de metas y objetivos, determinación de plazos, recursos y costos).

Finalmente, para realizar la planeación estratégica es necesario explorar las implicaciones en cuanto a recursos (humanos, financieros, equipos, instalaciones, etc.) que requieran los planes con base a las estrategias y metas y con ello pasar a la planeación operativa; en otras palabras, el despliegue institucional respecto al cumplimiento de la planeación normativa y estratégica.

La planeación estratégica “Está asociada con la presencia o posesión de mayor cantidad de información respecto a procesos de planeación institucional global, a los propios procesos de planeación operativa y, al mismo tiempo a la actividad de diversos cuerpos colegiados de la institución” (Sevilla, et al., 2008, p.9).

2.10. Planeación estratégica aplicada a la institución educativa

Durante las últimas décadas, el sistema educativo nacional ha sufrido una serie de cambios y reformas ya que el proceso de globalización económica, social, política y por tanto cultural ya es eminente, en consecuencia, la educación media superior ha tenido que realizar cambios en su hacer, en ese sentido, el proceso de planeación estratégico no ha sido la excepción.

Si bien las instituciones cuentan con líneas estratégicas que muestran *qué* se va a lograr, no incluyen el *cómo*, qué acciones realizarán para lograr sus objetivos, no se observaron las políticas, *límites* que se tomarán en cuenta en cada acción. El proceso de planeación estratégica se realiza de manera tradicional, no se consideran los siguientes criterios para evaluar la efectividad de las estrategias: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos y horizonte temporal adecuado y aplicabilidad.

Los directores juegan un papel muy importante en este proceso, por lo que es necesario que ejerzan un liderazgo transformacional, que motiven a la comunidad educativa para el logro de las metas establecidas, ya que el fracaso de la innovación educativa no depende siempre del contenido sino de la implementación. Los líderes académicos deben involucrar al personal en el proceso, identificar ventajas y dificultades, compartir riesgos y crecer juntos en el alcance de sus metas.

Las instituciones educativas con una planeación estratégica, satisfacen las necesidades de su comunidad educativa, son más recomendadas por la calidad de sus servicios, obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas, utilizan sus recursos eficientemente, están mejor preparadas para enfrentar contingencias, aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

El proceso de planeación aplicado en organizaciones educativas, deberá cubrir una serie de características elementales. García, Gamboa y Fernández (2004), establecen las siguientes:

1. Activa
2. Innovadora
3. Flexible
4. Participativa
5. Operativa

Cada característica descrita, propiciará mayor certidumbre en la elaboración de la planeación, pues al contemplar cada una de ellas y plasmarlas en dicho proceso, formarán un elemento totalmente integrador, dado que se unificarán los criterios e intereses con el único fin de lograr establecer objetivos reales y alcanzables en el futuro deseado.

Sin embargo, cuando referimos a la planeación estratégica, se debe considerar que ésta debe ir más allá de una metodología o técnica, es un cambio de actitud el que se desea lograr en toda la organización. A continuación se mencionan algunas de las actitudes que impactan el proceso de planeación estratégica (García, Gamboa y Fernández, 2004).

- a) Planeación reactiva
- b) Planeación inactiva
- c) Planeación preactiva
- d) Planeación proactiva
- e) Planeación prospectiva

En la actualidad existen varias herramientas que apoyan a la realización de una planeación estratégica, tal es el caso del análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA, utilizando las letras iniciales de cada palabra), mismo que se describe a continuación.

2.11. Análisis FODA

Para que una institución pueda realizar una planeación estratégica adecuada, se vuelve necesario conocer a la misma organización, realizando un análisis introspectivo y que a la vez se puedan visualizar sus factores externos que le puedan afectar en el logro de sus objetivos. Por tal motivo, el uso de la herramienta denominada Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se vuelve de gran utilidad para el desarrollo de una planeación.

Rowley, Lujan y Dolence (citados en Ruíz, 2007), dividen al análisis FODA en dos etapas:

Análisis interno. En este apartado se pretenden definir las fuerzas y debilidades de la organización, cuyo fin es describir tal cual a la institución con sus virtudes y defectos, para lo cual se debe ser muy honesto y crítico, pues de lo contrario, si somos condescendientes en el análisis se corre el riesgo de no detectar los principales problemas o bloqueos de la estructura organizacional.

Existen una gran cantidad de factores internos que influyen para bien o para mal en el funcionamiento de la institución (Arias y Heredia, 2006), tales como:

1. El factor humano, en cuanto a su desarrollo y competencias
2. La infraestructura y la tecnología con que cuenta la empresa
3. La organización estructural y la distribución del trabajo
4. La cultura organizacional
5. La claridad de los objetivos a perseguir
6. La situación financiera de la institución.

Cabe señalar que cuando estos factores no se manejan adecuadamente se pueden convertir en debilidades, entre las que se pueden señalar son:

1. Cultura organizacional débil y disfuncional
2. Carencia de herramientas tecnológicas y/o instalaciones insuficientes o en mal estado
3. Docentes no actualizados y/o capacitados
4. Falta de planeación y objetivos claros
5. Carencia de objetivos o que no sean claros.

Entre otras que se pudieran mencionar y que pueden afectar a una organización desde adentro de la misma.

Por lo tanto, en ésta primera fase del análisis, se debe mirar hacia adentro de la institución, por lo cual deben surgir una serie de preguntas que estén alineadas a la planeación normativa, es decir, deben ser diseñadas conforme a la visión, a la misión y a los escenarios (Ruíz, 2007). Con ello se pretende que, quienes vayan a realizar la planeación vislumbren el futuro con mayor certidumbre; aunque el resultado sea poco alentador, dará la pauta para que se establezcan las medidas correctivas necesarias.

Otro aspecto que no se debe dejar de lado, es el enfoque que tiene la institución, es decir, a quien están dirigidos todos los esfuerzos y objetivos a cumplir. El cliente es el factor más importante y que da sentido al nacimiento de la organización, pues se pretende satisfacer las necesidades de la comunidad.

Al término de esta labor, los responsables de la planeación, tendrán un panorama mucho más general del interior de la organización; por lo que podrán detectar más fácilmente desvíos o anomalías que tendrán que resolverse y que hasta cierto punto, son dependientes de la misma institución.

Una vez que se ha mirado al interior de la organización, se procede a observar el entorno que rodea a la organización, por lo que entra en proceso la segunda etapa del análisis, tal como lo describen Rowley, Lujan y Dolence (citados en Ruíz, 2007), a lo que denominaron análisis externo.

En ésta otra mitad del proceso, se espera identificar las oportunidades que tiene la organización y que pueden representar para la institución un factor competitivo que beneficie al desarrollo de sus procesos internos. De igual manera, en esta fase, se tienen que hacer conscientes las amenazas que puede correr la institución y que no van a depender propiamente de la misma; sin embargo, “lo complejo de esta etapa es la dificultad para conseguir la información necesaria de los diferentes grupos de interés de la misma institución” (Ruíz, 2007, p. 58).

El hecho de analizar los factores externos, va a repercutir en que la organización va a tener la ventaja de comprender su entorno y cómo estos afectan a su análisis interno, sin embargo, su realización contribuye a que la institución tenga la oportunidad de prever su futuro con mayor certidumbre y a su vez que pueda realizar acciones que se anticipen a eventos inesperados que puedan afectar la estabilidad de la organización. Por lo que ésta se pueda convertir en una institución preventiva para dejar de ser reactiva.

Algunos factores que se pueden tomar en consideración para el análisis externo son:

- a) Perspectivas de la economía nacional
- b) Planes educativos a nivel nacional
- c) Índices de competitividad educativa
- d) Seguridad nacional
- e) El ámbito educativo por desgracia, ha sufrido una desvinculación con el ámbito industrial, pues regularmente, los programas de estudio se vuelven obsoletos y no se apegan a las necesidades competitivas que exige un mundo globalizado. “Es muy común que los estudiantes salgan con la cabeza llena de

teorías, sin saber cómo y para qué hacer las cosas” (Arias y Heredia, 2006, p. 338).

Para la elaboración de una matriz FODA, Arias y Heredia (2006) sugieren ocho pasos.

1. Hacer una lista de las oportunidades externas
2. Enlistar las amenazas externas
3. Hacer una lista de las fuerzas internas
4. Hacer una lista de las debilidades internas
5. Registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas y las estrategias resultantes FO en la celda apropiada
6. Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, y los resultados de las estrategias DO
7. Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias FA
8. Registrar las debilidades internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA

A continuación se muestra un ejemplo de una matriz FODA, en el cual se pueden basar para la realización de su primer análisis.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Figura 3. Matriz FODA por Carreto (2007).

2.12. Evaluación

Como se ha podido apreciar, los conceptos que se han abordado a lo largo de este capítulo llevan un orden en cuanto al proceso de ponerlos en práctica, es decir, para que la calidad sea una realidad, las organizaciones tienen que implementar cambios que pueden cristalizarse a través de reformas, las cuales tienen que pasar por procesos de certificación, de ahí la importancia de planear adecuadamente y formular estrategias que impacten en esa ruta hacia la calidad, pero ¿cómo poderse dar cuenta si las acciones, procesos y estrategias han dado los resultados esperados?; para ello hace falta un indicador importantísimo, la evaluación, la cual no es más que un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar las metas, las finalidades y los objetivos previstos en la planeación, lo cual posibilita hacer ajustes, reorientar el camino, así como la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas establecidas.

En consecuencia, la evaluación tiene que verse como el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución a mediano y largo plazo, lo cual debe estar perfectamente establecido en la planeación.

De la Garza (citado en Aranda, 2006) menciona que la evaluación es una actividad indispensable y previa a toda acción conducente a elevar el nivel de la calidad. La evaluación así formulada constituye un momento de la planeación, entendida como una acción racional dotada de propósito y la última etapa del proceso natural del conocimiento que concluye con la emisión de juicios informados.

Puede existir una evaluación previa a la implementación de las nuevas normas, reglas y estrategias con el fin de establecer un diagnóstico inicial. Es importante que dicha evaluación pase por un análisis interno el cual puede realizarse a través de las fuerzas y debilidades de la institución, (Análisis FODA) pues así se ve la situación actual y real y lo que la institución es o no capaz de hacer pero desde la mirada de los propios involucrados. Por otra parte también es recomendable una evaluación externa ya que

pueden existir vicios ocultos que ya son tan comunes que no se ven si no es con ayuda de otros. Esta evaluación previa permitirá innovar a partir de la detección de problemas o debilidades de aquellos puntos que queremos cambiar. (Arteaga, López y Cabello, 2007)

En cuanto a la evaluación final, se ha observado que el periodo idóneo para llevarla a cabo es de un año posterior a la aplicación de las reformas, cambios o innovaciones. Lo anterior obedece a que ya ha pasado tiempo suficiente para poder medir en forma adecuada e incluso permanente el avance y los resultados de los programas, y así poder prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario. Por consiguiente, los responsables de la implementación de las acciones en busca de la calidad, podrán darse cuenta de lo que está pasando, lo que implica nueva revisión de planes, normas y/o estrategias. (Steiner, 2003).

En consecuencia, la organización tiene que acceder a las transformaciones del mundo globalizado y multicultural, de ahí que todos los sectores, incluyendo el educativo, necesitan procesos de evaluación.

2.13. Evaluación Educativa

Una vez que se ha planteado la importancia de evaluar pues es un elemento indispensable que retroalimenta la práctica cotidiana de las instituciones, acudimos a reflexionar sobre la evaluación como proceso dentro del ámbito educativo.

No es posible pensar a la educación y todas las acciones que en ella se desarrollan sin contemplar el proceso de evaluación, concebido como reflexión de lo que se hace dentro y fuera de las aulas para alcanzar la calidad requerida por las instituciones certificadoras, pero más aún por la misma comunidad o sociedad con base a sus necesidades; por ello, el evaluar está íntimamente relacionado con la interpretación de los hechos plasmados en información que se obtiene a través de diversos indicadores formulados específicamente para cada acción o actividad. La tarea de evaluar puede tener

diversas concepciones o paradigmas lo cual tendrá coherencia y una continuidad con la concepción de educación que tengamos. Así entonces, evaluar conlleva (S.A., s.f.):

Un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones.

En virtud de ello, cada vez hay mayor conciencia por parte de todos sobre la necesidad de la evaluación, pues sólo así se puede garantizar que los procesos educativos se lleven a cabo con la mayor calidad. Se refuerza esta idea con lo que menciona Casanova (1998, p. 39).

Las circunstancias sociopolíticas y culturales que van transformando la vida de un país obligan a tomar decisiones que den coherencia a las exigencias planteadas en ella. El reconocer una democracia como sistema de gobierno supone una serie de actuaciones consecuentes con los principios que la inspiran...

Dado lo anterior, las intenciones, metas y objetivos educativos estarán siempre buscando estar a la par de las políticas y necesidades sociales, ya que, como Casanova (1998, p. 103) menciona:

...el sistema educativo viene condicionado por la sociedad en la que se implementa. Reproduce muchas de sus virtudes y también muchos de sus defectos...Es la dialéctica habitual en la que se mueve la educación: se ve condicionada por la sociedad, reproduce –de modo inconsciente, en la mayor parte de los casos- sus rutinas y, a la vez, se propone soluciones innovadoras para llegar a una sociedad mejor.

Partiendo de esa premisa, puedo señalar que el proceso de seguimiento y evaluación es un elemento o hilo más de ese tejido o entramado, que tienen las políticas, por lo tanto; hay que tener cuidado con el cómo, qué y para qué evaluar, ya que se puede pensar o asumir a la evaluación educativa únicamente como una acción que responde sólo a políticas económicas, dado que si recordamos los orígenes de la evaluación, nos remitiremos a su fin primario; por lo que acudo a la siguiente cita de Casanova (1998, p. 28):

El término evaluación aparece a partir del proceso de industrialización que se produjo en Estados Unidos a principios de este siglo, que no sólo incidió y modificó su organización social y familiar; sino que obligó a los centros educativos a adaptarse a las exigencias del aparato educativo.

Es a partir de ese entonces, que poco a poco, ese elemento, la evaluación, empezó a figurar como parte importante en las instituciones educativas, así, ese principio administrativo, se asegura un lugar importante y de vanguardia para las propuestas sobre educación.

Ya para la Segunda Guerra Mundial, la práctica de cuantificar las capacidades, el aprendizaje, el desempeño, la producción y los resultados, se vuelve la herramienta más utilizada, reflejando los resultados en informes, gráficas y estadísticas. “Éste es el contexto en el que surge la evaluación científica en educación, dentro de un paradigma esencialmente cuantitativo y de mentalidad tecnocrática...” (Casanova, 1998, p. 29) contexto que inevitablemente nos conduce a pensar en una educación producto de su entorno, de su sociedad. Dado lo anterior, es importante que las autoridades educativas reflexionen sobre el tipo de evaluación que deben realizar ya que en muchas ocasiones caen en evaluaciones meramente cuantitativas en donde todo lo quieren controlar midiendo: cuántos alumnos aprobados o reprobados tiene cada docente, cuál es el promedio del grupo, cuántas acciones planeadas se llevaron a cabo, cuántas actividades se desarrollaron durante la semana, mes, bimestre, semestre y año, cuántas acciones no programadas se desarrollaron, cuánto papel se ha gastado en tal o cual departamento, etc.

Es necesario pensar en una evaluación verdaderamente crítica, reflexiva e incluso creativa, no se puede continuar con el proceso de evaluación como un simple y llano rito, un aparato de control, un trámite burocrático, normativo y cuadrado. “Si los mecanismos evaluativos son impuestos desde arriba, con criterio burocrático, no podrán obtener el grado de legitimidad requerido y sólo servirán para cultivar una actitud de conformidad con los criterios y estándares definidos por la autoridad reguladora” (Bruner, 1999, p. 11).

“La búsqueda de la calidad implica tanto racionalidad como apertura. Son desde luego valores que deberían caracterizar la gestión del conjunto del sistema educativo” (Wilson, 1992, p. 111). De lo contrario, todo cambio o evaluación sería inútil, no olvidemos que ninguna propuesta educativa dará buenos resultados por novedosa y funcional que parezca, si los guías, los formadores, no se encuentran aptos y capacitados para tan importante labor.

En vista de ello, hay que buscar la mejor vía para salir adelante en el contexto que nos tocó vivir por lo que se plantea acceder a una propuesta de evaluación en donde ni alumnos, ni docentes, ni directivos, cumplan el rol dialéctico de controladores y controlados, partiendo entonces, de un proceso educativo con mejores procedimientos para poner en práctica una evaluación valorativa y no cuantitativa o numérica.

Capítulo 3. Metodología

Con regularidad se tiene la creencia que los investigadores son aquellos que son buenos para las ciencias exactas, que siempre están encerrados en sus laboratorios y que son los chicos genio del salón de clase. No hay nada más alejado de la realidad, lo que hace a los investigadores son una buena idea y el interés de querer indagar sobre su idea, con lo cual originarán el tiempo necesario para realizar sus estudios.

Cualquier persona con un mínimo de interés y curiosidad, puede ser capaz de convertirse en un investigador, desafortunadamente, el ritmo acelerado con que se vive, el grado de exigencia que existe en un mundo globalizado y la gran cantidad de distractores que lo único que hacen es que la atención se centre en relajar al cerebro, propician que no exista el interés y la curiosidad por descubrir fenómenos nuevos.

Las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente su estudio ni el enfoque que habrá de seguir. Para iniciar una investigación, siempre se necesita una idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 26).

Las ideas pueden provenir de cualquier fuente, tales como materiales escritos (libros, revistas o periódicos, notas y tesis), materiales audiovisuales y programas de radio y televisión, información disponible en internet, teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones (Hernández, et al, 2010, p. 26), en fin, existen una gran gama de posibilidades por las que se puede originar un tema de investigación.

Las ideas pueden surgir en cualquier momento y lugar, estando solos o en comunidades, lo cierto es que no existe una situación o circunstancia específica para generar temas o fenómenos a estudiar; esa situación se da por medio de la observación, de la información, de los eventos que vivimos día a día, sin embargo, en la gran mayoría

de las ocasiones el surgimiento de una idea, puede resultar de una vaguedad, por lo que requiere de analizarse con cuidado, con el fin de convertirla en un planteamiento preciso y estructurado (Hernández, et al, 2010).

Una vez que se ha desarrollado una idea, es decir, se ha dejado atrás su vaguedad y se ha transformado en un planteamiento serio y con bases, se requiere conocer los antecedentes que se hayan originado a través del tiempo, sobre todo si no se ha tenido la experiencia o no se es experto en el tema.

Existen diferentes razones por las cuales es importante conocer los antecedentes del tema a investigar, basándome en lo que refieren Hernández, et al, (2010), se pueden mencionar las siguientes:

- a) No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, pues las investigaciones deben ser novedosas o en dado caso, profundizar en uno que haya sido poco estudiado. También es válido estudiar un tema proporcionando una perspectiva totalmente diferente, aunque ya haya sido un problema analizado en repetidas ocasiones.
- b) Estructurar de manera formal la idea de investigación, lo cual nos ayudará a esbozar con mayor claridad y formalidad lo que se desea investigar, con lo que se puede definir si la investigación puede tener un enfoque cuantitativo o cualitativo.

Desde luego que en el enfoque cualitativo, el propósito no es siempre contar con una idea y planteamiento de investigación completamente estructurado; pero sí con una idea y visión que nos conduzca a un punto de partida.

- c) Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. En efecto, aunque los fenómenos del comportamiento humano son los mismos, pueden analizarse de diversas formas, según la disciplina dentro de la cual se enmarque la investigación.

De igual manera, se puede dar la situación que al estar desarrollando una investigación, no se podrá evitar tocar temas relacionados con distintos campos o disciplinas del conocimiento, por lo que, cuando se considera el enfoque seleccionado se habla de perspectiva principal o fundamental y no de perspectiva única (Hernández, et al, 2010).

A continuación hago referencia a Hernández, et al (2010), en cuanto a los criterios para generar ideas y que han sugerido algunos inventores.

Las buenas ideas intrigan, alientan y excitan al investigador de manera personal. El tema seleccionado para realizar la investigación debe retar al investigador, con ello la idea propiciará en él, el apetito feroz de querer indagar cada vez más. En caso contrario, indagar sobre algo que no nos interesa propicia que el tema sea considerado como tedioso y se convierta en un tema intrascendente, pues correrá el riesgo de ser abandonado en cualquier momento.

Las buenas ideas de investigación no son necesariamente nuevas, pero sí novedosas. Existen temas que ya han sido investigados en mayor o menor medida, sin embargo, el enfoque o profundidad con que el investigador atienda o aborde el tema, dado que se pueden explorar nuevos caminos que a su vez puedan retomar otros investigadores en los futuro.

Las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y solucionar problemas. Una idea puede conducir a una investigación que ayude a formular, integrar o probar una teoría o a iniciar otros estudios que logren constituir una teoría.

Las buenas ideas pueden servir para generar nuevas interrogantes y cuestionamientos. Una investigación debe responder a ciertos cuestionamientos, sin embargo, también puede propiciar nuevas interrogantes que puedan ser retomadas en investigaciones futuras.

Para poder abordar el enfoque metodológico de esta investigación, es necesario comprender lo que significa la palabra investigación. (Hernández, et al, 2010, p. 4) la definen como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

Así entonces, el fenómeno a estudiar en la presente investigación será estudiado bajo el paradigma cualitativo ya que esta forma de investigar se relaciona más con la escuela interpretativa.

Por lo que la investigación cualitativa está directamente relacionada con las llamadas ciencias sociales, ciencias del espíritu o ciencias humanas (Giroux y Tremblay, 2009). De esa forma, la intención es interpretar; es decir, es una investigación desde el *verstehen* (ciencias de la comprensión) (Mardones y Ursua, 1990).

El enfoque cualitativo, puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación (Hernández, et al, 2010, p. 7).

Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, pero en todos ellos hay un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural (Colby, 1996 en Hernández, et al, 2010, p. 10) y que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos. Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana (Hernández, et al, 2010, p. 10).

Desde hace varias décadas la investigación cualitativa ha ganado terreno en diversos ámbitos, por lo que el campo de la educación no se excluye. Algunas de las razones que maneja Ruíz (2003) son las siguientes:

1. Las investigaciones cualitativas pueden abordarse desde diversos enfoques, lo cual tiene que ver con el profundo interés de comprender las diversas realidades sociales.
2. La investigación cualitativa trata sólo de comprender el fenómeno, de ninguna manera acude a la validez predictiva.
3. Los resultados de la investigación cualitativa no se presentan como absolutos y totalmente verdaderos, de ahí que siempre hay diversas posibilidades de interpretaciones, es decir, se puede interpretar el fenómeno desde diversas aristas, atendiendo siempre al sentido de lo humano.

El enfoque cualitativo busca principalmente *dispersión o expansión* de los datos e información (Hernández, et al, 2010, p. 10).

La utilización de una metodología cualitativa se verá reflejada en el contenido del trabajo, aunque también se notan en los procedimientos del cómo se realiza la investigación. Así entonces, los métodos y técnicas empleadas son determinantes. Por ejemplo, como menciona Pérez (1989):

1. Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y contruidos.
2. Se prefiere la entrevista abierta y la observación directa.
3. Se estudia la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.
4. Se prefiere la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico.

Dado lo anterior, existe abundante justificación teórica que nos oriente hacia la investigación cualitativa, por lo que, en la siguiente tabla se retoma a manera de resumen algunas de las características más importantes según Hernández, et al (2010).

Tabla 1.

Características de la investigación cualitativa.

Investigación cualitativa
Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.
Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación.
Admite subjetividad.
Se aplica la lógica inductiva.
El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son parte del estudio.
El problema es abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible.
La teoría es un marco de referencia.
Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.
La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etc.).
Datos profundos y enriquecedores.
Los reportes utilizan un tono personal y emotivo.

3.1. Métodos de Recolección.

Descripción y justificación del método de recolección de datos

Todo trabajo de investigación debe considerar una metodología que guíe el proceso de obtención de información para su posterior análisis y con base en ello establecer conclusiones, tal vez, no todos los trabajos pueden llegar a un término, sino al contrario, pueden significar el inicio para que otro investigador aborde un tema. De tal forma, la presente propuesta de investigación, no puede quedar al margen del establecimiento de una metodología, por lo que a continuación se hace una referencia sobre el método de recolección más apropiado para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La primera parte se basa en la búsqueda de información teórica que pueda dar fundamento y antecedente al tema en cuestión, para lo cual se vuelve necesario indagar sobre aquellos autores que ya han establecido un estudio sobre los procesos de certificación de las instituciones educativas.

Una vez que se haya obtenido información documental sobre este tema, el siguiente aspecto a desarrollar es el análisis de la situación que vive actualmente una institución educativa que esté pasando por un proceso de certificación, para lo cual nos apoyaremos en un proceso exploratorio, el cual, dará a la investigación, mayor peso para contrastar la teoría con la práctica.

Adicional a ello, es importante conocer el sentir de los personajes que son pieza fundamental en el funcionamiento de la institución, es decir, la comunidad directiva, administrativa y académica que conforman a la organización, para tal efecto, se realiza una encuesta que pueda evidenciar la efectividad de la planeación y cómo ésta pueda beneficiar o afectar el clima laboral de la escuela.

Todo lo anterior aterriza al método de casos, pues al analizar la situación en que se desarrolla la planeación de dicha institución educativa, dado que, basándome en Méndez, et al. (2008) ofrece las siguientes ventajas, que a continuación enlisto.

1. Permite realizar el estudio de causalidad multifactorial, tales como actitud, aptitud, etc.
2. Es considerado como un estudio de fácil diseño y de llevar a cabo.
3. Requiere de pocos sujetos en relación con otros estudios, como lo es el comparativo de causa y efecto.
4. No existen riesgos ocasionados por el investigador para los sujetos de estudio.
5. Permite efectuar una evaluación objetiva de las causas, al evaluar casos y controles de manera ciega.

Descripción y justificación de las técnicas

En una investigación de tipo cualitativa, una técnica comúnmente utilizada es la observación, dado que al mirar con detenimiento un proceso productivo o un comportamiento humano sobre la manera en que se realizan las actividades cotidianas, se

pueden analizar diferentes actitudes que tienen los trabajadores en sus puestos o áreas de trabajo.

Es por ello, que una técnica que se utilizará a lo largo del trabajo, es la observación; sin embargo, no se puede basar toda la investigación bajo esta técnica, en virtud, de que se podría considerar que el trabajo estaría vulnerable a un criterio interpretativo de manera parcial, por lo que, de igual forma, se reforzará con un recorrido en todas las instalaciones con una persona que tenga el conocimiento suficiente sobre lo que compone a la institución, así como su pasado, presente y futuro, cuyas observaciones serán vaciadas en una lista de verificación (Ver Apéndice H).

Así también, la entrevista que se va a aplicar al personal, se vuelve una herramienta fundamental en la complementación de la información obtenida de los dos aspectos anteriores, así que, el diseño de un cuestionario bien estructurado con preguntas que contribuyan a la obtención de información más profunda sobre los procesos de planeación institucional, estratégica y operativa, propiciará que conozcamos con mayor certidumbre el desarrollo que tenga la escuela en este proceso (Apéndice D).

La documentación, registros y demás materiales que se utilicen en el registro diario de las actividades, son de igual forma una fuente de información muy valiosa, pues éstas sirven “para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (Hernández, 2010, p. 433). Por tal motivo, se vuelve importante analizar toda la documentación que sea necesaria y que se maneje de forma cotidiana, de tal forma que sea útil para el proceso de planeación y certificación de la institución.

Por todo lo anterior, se puede decir que la recolección de datos, se hará conforme a lo que denomina Hernández (2008, p. 439) “triangulación de datos”, pues estamos utilizando varios métodos de recolección de información.

Es así como, se llega a siguiente aspecto, la descripción del procedimiento, en el cual se pretende aclarar varios aspectos sobre la recopilación de información, misma que detallo a continuación.

Descripción del procedimiento

A este punto que contempla la descripción del procedimiento también se le puede llamar plan de investigación ya que detalla las fases o etapas que se han de alcanzar; es decir, aquí es donde se muestra la planeación a seguir o dicho de otra forma, se especifica claramente las acciones a realizar.

Dado lo anterior, los pasos que se han de seguir son los siguientes:

1. Gestionar los permisos y autorizaciones por parte de las autoridades competentes para llevar a cabo la investigación dentro de la escuela seleccionada.
2. Con base en las necesidades de la escuela y a los espacios otorgados a mi investigación, se llevará a cabo la selección de las personas participantes
3. En la medida de lo posible, realizar una reunión informativa para que los objetivos y acciones a emprender queden perfectamente establecidas para todos los participantes
4. Hacer un recorrido físico por la escuela y sus instalaciones, haciendo uso de una lista de verificación
5. Revisión de documentos que den cuenta sobre la planeación normativa (visión, misión, valores)
6. Revisión de los indicadores establecidos
7. Revisión de planes y programas académicos y administrativos
8. Aplicación escalonada de cuestionarios
9. Realización de entrevista
10. Triangulación de la información
11. Análisis de la información

12. Contrastación de la información teórica con la información de campo
13. Interpretación de la información
14. Formulación de un plan estratégico

Dichos puntos o pasos a seguir conforman cuatro etapas o fases del trabajo de campo. En consecuencia, el primer resultado sobre la investigación de campo inicia con el establecimiento de las condiciones actuales de la institución, tanto en materia de infraestructura como en el diseño de sus planes académicos. El primero se verificará con los recorridos programados en los cuales se observarán todas las instalaciones de la institución. Posteriormente se realizará un análisis sobre la estructura organizacional de la institución, así como de su planeación normativa, verificando si el plantel cuenta con una visión, misión, valores, filosofía y objetivos, realizando una revisión de cada uno de ellos, con el fin de observar si cumplen o no con las características que nos hace referencia la teoría.

La segunda fase del trabajo de campo, continúa con la revisión de la documentación como son la planeación normativa, los indicadores académicos, los planes y los programas académicos y administrativos, etc. El conocimiento de todo lo anterior nos permitirá identificar la situación actual de la escuela, para ello se elaborará un diagnóstico de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), todo ello con la intención de elaborar nuevas estrategias para mejorar los indicadores y cumplir con los objetivos especificados por la supervisión.

Así pues, la tercera etapa estará conformada por la aplicación de los cuestionarios y la realización de la entrevista.

La cuarta etapa corresponde a la conjunción, organización, triangulación, comprensión, análisis e interpretación de los datos obtenidos, para luego formular las conclusiones de la investigación, en donde se contemplan algunas sugerencias o alternativas.

Así entonces, podemos decir que el plan de investigación está dividido en cuatro etapas fundamentales:

- a) Revisión de documentos y aplicación de instrumentos de investigación
- b) Identificación de la situación actual
- c) Detección de problemas
- d) Interpretación de los datos y presentación de los resultados

3.2. Universo

Con el fin de realizar una investigación que se pueda considerar como seria y confiable en los datos analizados, se vuelve necesario determinar el tamaño de la muestra a estudiar, para tal efecto y basándonos en lo que indica Hernández (2010), con respecto al tamaño ideal para cada tipo de estudio en el cual sugiere lo siguiente. (ver tabla 2)

Tabla 2.

Recomendaciones para la determinación del tamaño de muestra según el tipo de estudio

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico, teoría fundamentada, entrevistas, observaciones	30 a 50 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos en profundidad	6 a 10 casos
Estudio de caso	Uno o varios casos

Cabe aclarar que para los fines del presente trabajo, únicamente se utilizarán a las personas que intervienen en el proceso de planeación, así como de quienes tienen la necesidad de cumplir con ella. Es por esto que los sujetos de estudio serán el personal Directivo, orientadores y docente, pues ellos son los que intervienen directamente en dicho proceso y en su ejecución.

Así entonces, al referir a esta muestra, se contemplan los siguientes datos numéricos.

1. Directivos. Uno o dos
2. Orientadores. Dos
3. Docentes. Diez

Las características que orillaron a dicha selección se refieren únicamente al grado de intervención de la elaboración de la planeación y su ejecución, por lo que no se tienen mayores características que enunciar; siendo de igual forma la manera en que se seleccionó a cada uno de ellos. Cabe señalar que los docentes encuestados representan sólo una muestra y son seleccionados de forma aleatoria, tomando en cuenta los horarios en que se me permita realizar la investigación.

También es importante señalar que el cuestionario será aplicado sólo si los participantes dan su consentimiento, para ello se les proporcionará un formato donde podrán expresar su aprobación o no sobre el hecho de ser encuestados (Apéndice C).

Capítulo 4. Análisis de resultados

Una vez que se ha logrado recopilar toda la información necesaria, el siguiente paso es realizar una discriminación de la información, considerando cuál es la más importante. Esto no quiere decir que haya resultados que no sirvan, al final cualquier dato que se haya logrado recabar tendrá su relevancia, sin embargo, existe se puede dar la situación de haber obtenido un dato poco interesante con relación al tema central de la investigación.

Siendo así, a continuación se presentan los hallazgos adquiridos de la aplicación de herramientas para la recopilación de datos, tales como entrevistas, cuestionarios, observación, etc., mismos que se han detallado en la metodología.

Sin más preámbulo, se hace referencia a los resultados obtenidos.

4.1. Descripción del Proceso de Planeación Institucional

El proceso que hemos de seguir en esta investigación está íntimamente relacionado a un enfoque cualitativo, por lo que desde este enfoque metodológico se pretende comprender la realidad institucional de una Escuela Preparatoria del Estado de México; es por lo tanto, un proceso de investigación caracterizado por etapas fijas y ordenadas pero con un carácter flexible y adaptable a los imponderables que se presenten en el camino (Yuni, 2005, p. 85).

Dado lo anterior la información que se utiliza en esta parte de la investigación es el producto de las entrevistas realizadas a docentes, orientadores y directivos de la institución. Para ello se elaboró un instrumento (encuesta) (Apéndice D). Dicho instrumento ayudó en gran medida a obtener los datos necesarios que permitan reflexionar sobre la pregunta de investigación: ¿Las escuelas de nivel medio superior cuentan con adecuados procesos de planeación para responder a los cambios educativos del siglo XXI como son las reformas y las certificaciones en materia de educación?

Aunado a ello, se revisaron algunos aspectos y/o documentos que nos proporcionaron información referente a algunos procesos de planeación que se llevan a cabo en dicha institución educativa, como son los indicadores establecidos y los planes y programas académicos y administrativos. Cabe señalar que los elementos de análisis de la planeación normativa fueron por ejemplo, la misión, la visión y los valores de la escuela. Todo ello con el objeto de tener una perspectiva más completa de esta realidad. Los elementos sustanciales que dan origen a este análisis son el enfoque al cliente, la claridad que se tiene sobre el futuro deseable, las relaciones dinámicas, la manera en que se va a dirigir el personal hacia el logro de la planeación normativa, entre otros, mismos que se observarán con mayor detalle más adelante.

Para comprender mejor la situación de la escuela, a continuación realizo un pequeño análisis histórico de ella. La Preparatoria se ubica en una zona semirural del Estado de México, con los problemas que ello implica, tiene como características fundamentales el hecho de que la mayor parte de su población se dedica al comercio, otra parte al campo y algunos más salen a trabajar a fábricas o al giro de la construcción. Dado lo anterior, son muy pocos los estudiantes que tienen papás profesionistas. En la comunidad no se habla ninguna lengua o dialecto, a pesar de que toda esa zona es de origen mazahua.

No toda la población cuenta con servicios básicos como lo son: agua, luz, drenaje, recolección de basura, etc. Las calles no cuentan con pavimentación o asfaltado y las que cuentan con ello, se encuentran en mal estado. Dado lo anterior, es fácil darse cuenta que el servicio de internet y demás tecnologías están limitadas, sin embargo es contrastante encontrar a familias que no cuentan con telefonía fija, pero si cuentan con teléfonos celulares.

Estas situaciones generan un descontrol para los fines académicos que se pretenden desarrollar, es decir, a las competencias de los estudiantes; sin embargo, a pesar de encontrarse en estas circunstancias, se debe efectuar un trabajo de análisis sobre su entorno y perspectivas que desean alcanzar, con el fin de que puedan ellos mismos

valorar su situación actual como estudiantes y poder llevar a cabo el desarrollo de sus competencias genéricas.

La actividad económica preponderante es el comercio, pues la gran mayoría prefiere establecer sus propios negocios, aunque el comercio ambulante es el más socorrido. Además, en la actualidad, todavía se pueden observar mercados con características prehispánicas, que se han mantenido a lo largo del tiempo, en donde se puede apreciar transacciones hechas por trueque, es decir, intercambio en especie. La venta de animales, semillas, forrajes, etc., son comunes en esta región.

Lo anterior también afecta al desempeño escolar de los alumnos, pues tienen la obligación de destinar su tiempo fuera de la escuela a las actividades que generan la riqueza de la familia, es decir, el comercio. Es por ello que se debe hacer notar a los alumnos que los estudios que están desarrollando, pueden generar en ellos una mejor perspectiva económica que la que pueden tener en la actualidad.

El aspecto de la salud, es una situación que todavía se encuentra limitada, pues la exigencia del servicio es muy demandante y no se da abasto, solamente se cuentan con clínicas del ISSEMYM, IMSS y un Centro de Salud, los cuales se encuentran saturados, además, al no contar con un hospital regional, todos los enfermos que requieren atención hospitalaria, se tienen que trasladar a la Cd. de Toluca o a Atlacomulco, en dichos trayectos se estima un tiempo promedio de 40 a 50 minutos.

Todavía se estila como costumbre que el hombre es quien trabaja y el cuidado de los niños y la casa es responsabilidad de las mujeres, eso nos da a notar que es una comunidad muy tradicionalista. Aspecto que resulta un peso psicológico para los estudiantes, pues los alumnos que son hombres a la larga, ya no se ven realizando estudios profesionales, pues como ellos tienen que llevar el dinero a casa y colaborar con el gasto, la acción inmediata es terminar con el bachillerato como sea y ponerse a trabajar; mientras que con las alumnas el panorama es mucho más limitado, pues los mismos padres ya no desean invertir más en sus estudios, porque al final ellas se van a

casar y ya no van a desempeñarse en lo que estudien profesionalmente. Esto afecta en gran medida al proyecto dado que los alumnos se creen esta situación y la asumen como su única realidad, por lo que se debe trabajar meticulosamente en ellos para descubrirles sus competencias y que las relaciones con sus intereses particulares.

Refiriendo a la institución, es una escuela de reciente creación, pues únicamente cuenta con 7 años de operación, cuenta con 30 docentes, 4 orientadores, 3 administrativos, 1 Secretario Escolar, 1 Subdirector y 1 Director Escolar. Sus instalaciones son muy pocas, dado que no pertenecen a la preparatoria, sino a una institución de nivel Superior.

Adicionalmente, se realizó un recorrido por las instalaciones con una lista de verificación (Apéndice H), con el fin de observar las condiciones en que se desarrollan las actividades comunes y esenciales de la institución, dado que la escuela se encuentra ubicada en una zona rural, es que se consideró importante saber si la infraestructura contaba con los servicios mínimos indispensables e incluso verse superadas.

Una situación que causó relevancia fue haber descubierto que las instalaciones no son propias de la Preparatoria, sino que son prestadas por la institución de nivel Superior al cual está anexa la preparatoria. Ésta situación cobra importancia dado que la escuela de nivel medio superior no puede disponer con toda libertad de todas las instalaciones, por lo que se ve limitada en la realización de ciertas actividades extracurriculares, que pueda tener planeada la Preparatoria.

A los orientadores y a los directivos de la institución se les realizó una entrevista (ver Apéndices E y F) más en forma de charla, por lo que no se hizo uso del cuestionario escrito, aunque sí se hayan tomado en cuenta algunas preguntas del mismo.

Los cuestionarios se aplicaron a docentes de la institución elegidos al azar, tomando en cuenta su asistencia a clases los días en que se visitó la escuela (Apéndice G). Es importante señalar que representan sólo una muestra pues no se abarcó al total de la

población. Para lograr armonizar a la muestra se tuvo la oportunidad de consultar algunos expedientes de los docentes que ya tenían contrato de base y con un número similar de horas, adicional a ello, se decidió trabajar con aquellos profesores que dedican el mayor tiempo posible dentro de la institución e incluso que desempeñaran también actividades de tipo administrativo. Dado lo anterior, la muestra seleccionada posee un perfil en común ya que uno de los propósitos es centrarse en el conocimiento sobre la forma en que se llevan a cabo las acciones de planeación; en ese sentido, estoy utilizando una muestra homogénea (Hernández, et al, 2010). No obstante, de igual forma fue determinante para la selección, la disponibilidad de tiempo por parte de los participantes en los días y horas en que se visitó la escuela; de modo que como señala Hernández (2010), fue también una muestra por conveniencia. Fueron 10 docentes encuestados por lo que representa un porcentaje del 33% de toda la planta docente.

Bajo tales circunstancias, la aplicación de las entrevistas permitió a esta investigación registrar lo que espontáneamente los docentes opinan sobre los procesos de planeación que se llevan a cabo en la institución señalada. Así entonces, el docente es un trasmisor de información que posteriormente se transforma en datos a interpretar para su estudio.

Cuando se pretende desarrollar una comprensión en profundidad de los datos que se estudian, es necesario un análisis sistemático de los datos obtenidos y así darle sentido a lo investigado. Para ello, una vez extraídas las ideas, se dio paso a categorizarlas y concentrarlas para una mejor organización.

A continuación se presenta un cuadro donde se estructuran las ideas obtenidas, presentando ahí, las respuestas más representativas; es decir, dado que se encontraron respuestas afines, me pareció pertinente esquematizar a través de este cuadro las contestaciones que de alguna manera reflejan los referentes encontrados en cada uno de los cuestionarios. En consecuencia, el cuadro aquí presentado es el resultado de la organización y análisis del instrumento aplicado. Sin embargo, para conocer al detalle lo dicho por cada docente pueden consultarse los cuestionarios (ver Apéndice G).

Para una mejor comprensión, organización y control de los referentes, cada docente se encuentra identificado con la letra D y el número que correspondió a su entrevista, ejemplo, D1, D2, D3, etc.

Tabla 3.

Respuestas obtenidas de la aplicación de cuestionarios al personal de la institución educativa

PREGUNTA	CONOCE (%)	DESCONOCE (%)	REFERENTES
¿Conoce la misión, visión de la institución?	40	60	<p>D2. Sí las conozco pero en este momento no tengo presente el texto. A fin de cuentas lo importante es lo que verdaderamente hacemos en el salón de clases</p> <p>D6. No recuerdo la misión, pero supongo que tiene que ver con lo que la escuela quiere de sus alumnos.</p> <p>D7. Mira, la visión es la idea que representa a dónde queremos llegar. Te puedo decir que queremos ser una institución de nivel medio superior que forme jóvenes a través de competencias y habilidades para formar ciudadanos responsables.</p> <p>D9. La misión y la visión están encaminadas a cubrir las necesidades de la reforma, como el hecho de formar en competencias a ciudadanos útiles a la sociedad.</p> <p>D10. No los tengo presentes porque a fin de cuentas no dejan de ser sólo enunciados, que en muchos de los casos se quedan en eso.</p>
¿Qué es planeación?	60	40	<p>D1. Planear es organizar una serie de actividades y procesos de forma organizada. Aquí la planeación es realizar lo que ya está estipulado desde el departamento.</p> <p>D3. Planear es decir qué vas a hacer y cómo lo vas a hacer. Por ejemplo, cómo se van a operar los múltiples proyectos que nos envían.</p> <p>D4. Planear, como su nombre lo dice, es presentar un plan sobre tu trabajo.</p> <p>D6. Elaborar las estrategias que vas a seguir para el logro de tus objetivos.</p> <p>D10. Es hacer nuestra planeación.</p>

¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?	60	40	D1. Sí se planea pero no sabría si la forma que se sigue es una estrategia o no. D4. Yo creo que sí, ya que con lo de la reforma debe tener un buen control de lo que hacen. D5. No estoy enterado como se organizan esas cuestiones. Supongo que son los directivos los encargados de organizar las cuestiones administrativas. D6. No lo sé, esas son cosas que sólo competen a la dirección. D8. Desconozco si la escuela planea estratégicamente.
¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?	20	80	D3. Supongo que atender cada una de las necesidades, así como el seguimiento a los programas que se envían desde la supervisión. D4 Yo creo que la dirección establece prioridades y en ese orden es como se atienden las cosas. D5. Al inicio de cada ciclo, se presentan los programas que hay que atender y se hace una valoración del ciclo escolar anterior, de ahí, se establecen las estrategias a seguir. D9. Desconozco con precisión cómo es que se lleva a cabo el proceso de planeación. D10. No estoy enterado de esos aspectos.
¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?	30	70	D1. Yo creo que hacen lo que tienen que hacer, ni más ni menos. D3. Lo que puedo observar es que van al día, sacando las cosas como se les van presentando, aunque algunos procesos son de rigor por ello ya los tienen bien estipulados. D6. Francamente no he reflexionado sobre ese asunto, supongo que sí planean pero cómo lo hacen y a partir de que, la verdad lo ignoro. D7. Mira, muchas cosas ya están estipuladas desde la supervisión o incluso más arriba, las escuelas sólo son las encargadas de operar lo que ya se planeó en otros momentos y espacios, sin embargo no sabría con exactitud cómo es que se lleva a cabo dicho proceso.
Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?	40	60	D3. En los académicos como lo son la deserción, el aprovechamiento, el porcentaje de aprobación o reprobación, etc.

			<p>D7. Los docentes somos la columna vertebral de una escuela, ya que lo más importante es lo que pasa dentro del salón de clases, así que supongo que nuestra influencia es mayúscula.</p> <p>D9. No conozco de bien a bien que indicadores son los que se toman en cuenta para planear, evaluar y tomar decisiones, por ello no se te decir en cuales se podría ver mi influencia como docente, supongo que en lo académico.</p> <p>D10. No estoy muy enterada de esa información, nosotros sólo elaboramos y desarrollamos algunos programas pero la verdad no se con precisión en que indicadores se ve nuestra influencia.</p>
¿Cómo registra esos indicadores?	40	60	<p>D3. Los indicadores se registran a través de los diversos resultados en nuestro caso con todo lo que tiene que ver con nuestro hacer académico.</p> <p>D4. Nosotros no determinamos los indicadores, así que no te puedo decir cómo se registran.</p> <p>D6. Los indicadores ya están determinados y se registran con los resultados que obtiene la escuela en todos los sentidos.</p> <p>D9. Desconozco como se maneja todo eso de los indicadores.</p>
¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?	20	80	<p>D2. Algunos ya están establecidos y la escuela sólo lleva a cabo los procedimientos y registra los resultados.</p> <p>D4. Supongo que los indicadores se estipulan desde los departamentos correspondientes al nivel.</p> <p>D7. No sabría responder con certeza, esos asuntos los maneja la dirección e incluso los orientadores.</p> <p>D8. A nosotros sólo nos piden la entrega de algunos resultados referentes a nuestra clase pero ya no sabría profundizar más en ese asunto.</p>
¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?	50	50	<p>D1. Algunos resultados se dan a conocer en las jornadas de actualización, sin embargo ignoro si se nos den a conocer todos o sólo los referentes a lo académico.</p> <p>D3. Recientemente se ha fomentado la cultura de rendición de cuentas, por ello se nos dan a conocer por lo menos cada seis meses algunos indicadores que muestran de alguna manera el estado general de la institución.</p> <p>D5. No estoy bien enterado de los resultados, aunque no hace mucho se nos acaba de dar un documento en</p>

			donde se reflejan algunos indicadores. D8. Dado que soy profesor horas clase, y trabajo en distintas instituciones e incluso dependencias, la verdad siempre vengo, doy mi clase y me retiro, eso me impide conocer más a profundidad aspectos más detallados de la escuela.
¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?	60	40	D2. No conozco a fondo todos, pero sí tengo la idea general de que es lo que se pide. D4. En las últimas jornadas de planeación se ha abordado ese tema por lo que a grandes rasgos sí te puedo decir algunos requisitos y bueno, como docentes nuestra participación es básicamente en lo académico, es decir, en los procesos que se llevan a cabo dentro del salón de clases. D6. Algunos de los requisitos se han trabajado en academia, incluso la escuela ha tenido el acierto de darnos a conocer cómo es que se lleva a cabo el proceso de la certificación y cuál es nuestra participación como docentes. D10. No te podría dar detalles sobre los requisitos del proceso de certificación y en cuanto a mi participación como docente pues supongo que tiene que ver con nuestro trabajo y desempeño frente al grupo.

El cuadro anterior puede esquematizarse a través de la siguiente gráfica de barra

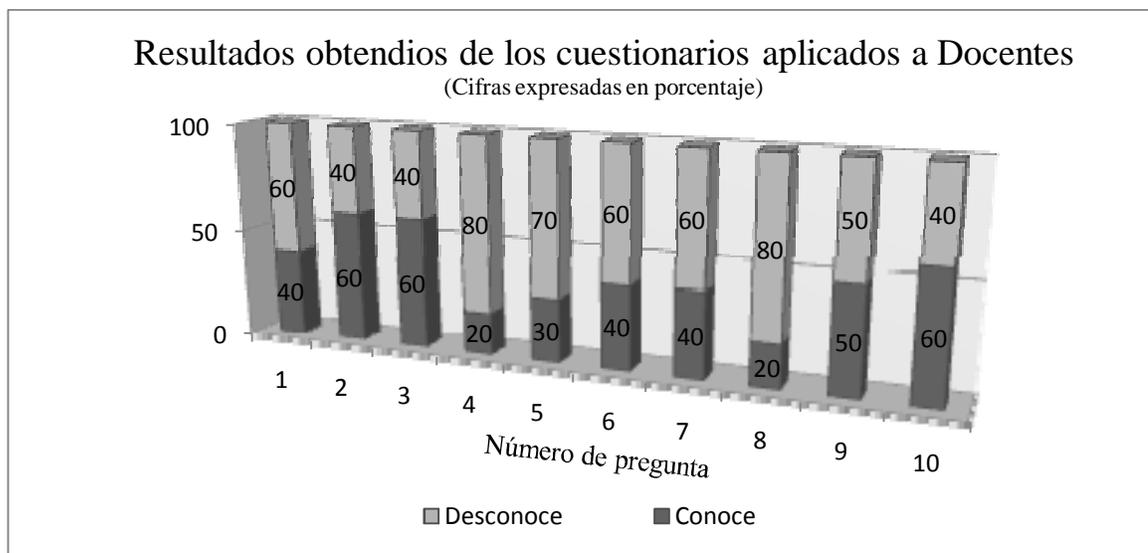


Figura 4. Gráfico con los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios a personal de la institución. (Datos recabados por el autor).

Con base a las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas es posible tener un primer acercamiento y panorama sobre las condiciones de la institución respecto a la planeación y los procesos que ello implica. No obstante, fueron las entrevistas en forma de charla, (directivo y orientadores), las que nos dieron más elementos sobre las políticas que se siguen en la institución (ver Apéndices E y F). Así entonces, la Escuela Preparatoria en cuestión sigue una serie de políticas internas y externas con el fin de que la organización cuente con una estabilidad institucional, de ese modo, dicha planeación está centrada en analizar el entorno general en el cual se desenvuelve la escuela.

Sin embargo, en nuestro país, el concepto de planeación es todavía incierto y escabroso para muchos líderes, ya que en las instituciones escolares todavía existe un rezago importante sobre la utilización y los beneficios que tiene la planeación estratégica, pues “las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente” (Manes, 2008, p. 31), sobre todo las que conforman a la educación pública, dado que la planeación no depende del todo de los directores, como se verá más adelante al desarrollar el proceso de planeación de la institución, así también se hace mención de ello en la entrevista que se aplicó al Director (Apéndice E), sino del órgano supremo en materia de educación pública del país, la Secretaría de Educación Pública (SEP). Desafortunadamente esta secretaría no conoce todo el contexto y el subcontexto social, económico y cultural en el que se encuentran todas sus instituciones educativas, propiciando con ello que exista un desvinculamiento del docente y del directivo con relación a determinadas responsabilidades (Manes, 2008), lo que contribuye a la vez a que el sistema educativo nacional, se vea cada vez más rezagado. Este panorama se puede observar en la escuela en cuestión, pues muchos de los planes y proyectos a operar no se gestan desde el interior, más bien, se envían como disposiciones irrefutables desde los departamentos correspondientes al nivel.

Dado lo anterior y con base a lo referido por los entrevistados, podemos señalar que el proceso de planeación institucional comienza en el mes de Agosto de cada año, en donde participan los docentes y los directivos. Los documentos que se utilizan son únicamente los indicadores generados en los últimos tres ciclos anteriores; situación que

no resulta objetiva, pues “el primer paso es definir el futuro deseable” (Ruíz, 2007, p. 32), es decir, se tiene que dar un reconocimiento a la visión de la institución, pues en el conocimiento pleno de ésta, se estarán enfocando los objetivos estratégicos para el futuro, más no se debe partir del pasado, pues eso ya no se corrige, únicamente se evalúan los resultados obtenidos.

A continuación se muestra una figura con los indicadores que la institución considera para su revisión.



CONCENTRADO DE INDICADORES ACADÉMICOS
DEL CICLO ESCOLAR 2009-2010 (PRIMER SEMESTRE)

Indicador	% Deserción	No. De alumnos	% Aprobación	No. De alumnos	Aprovechamiento	Eficiencia Terminal	No. De alumnos
Resultado	8.8	31	78.7	252	7.9	72.32	81

CONCENTRADO DE INDICADORES ACADÉMICOS
DEL CICLO ESCOLAR 2010-2011 (PRIMER SEMESTRE)

Indicador	% Deserción	No. De alumnos	% Aprobación	No. De alumnos	Aprovechamiento	Eficiencia Terminal	No. De alumnos
Resultado	2.36	9	81.1	302	8	85.2	110

- a) **DESERCIÓN.** Es el número de alumnos dados de baja multiplicados por cien y divididos entre el número de alumnos inscritos.
- b) **APROBACIÓN:** Es el número de alumnos que aprobaron todas las materias multiplicado por cien y dividido entre el número de alumnos en existencia.
- c) **PROMEDIO DE APROVECHAMIENTO:** Es la suma de todas las calificaciones aprobatorias y reprobatorias y divididas entre el número de alumnos del grupo.

NOTA: Favor de anotar los indicadores por escuela y no así por turno.

Figura 5. Comparativo de indicadores académicos entre el ciclo escolar 2009-2010 y 2010-2011.

En la anterior figura, se hace un comparativo entre dos ciclos escolares en los que se analizan siete indicadores preponderantes, de entre estos la Supervisión Escolar puso como metas para el 2011 las siguientes: Deserción 3.3%, Aprobación 85% y como promedio de aprovechamiento 8.2, por lo que respecta a estos resultados nos podemos percatar que en dos de ellos no se cumple con lo estipulado por la Supervisión.

Continuando con su proceso, una vez revisados los indicadores antes citados, se elabora un diagnóstico con el fin de detectar dónde es necesario implementar nuevas estrategias para mejorar los indicadores y cumplir con los objetivos especificados por la supervisión, ya que es ésta la encargada de enviar a todas las escuelas de la zona correspondiente, las encomiendas, actividades y/o acciones a implementar en cada ciclo escolar, por lo que no hay mucha posibilidad de innovar, en vista de que muchas cosas ya están determinadas, incluyendo tiempos y fechas; de tal forma que a la dirección escolar sólo le queda asignar a los responsables de cada proyecto.

De hecho, de la entrevista realizada al Director del plantel, resulta una respuesta que no puede dejarse de lado, pues al referir si existe algún indicador destinado a la situación financiera de la institución, su contestación fue que no se tiene contemplado este indicador, pues al ser una escuela pública, los recursos son asignados por el presupuesto que determina el Estado. Sin embargo, también existe otra forma de obtener recursos y es por medio de las cuotas de inscripción y aportaciones por parte de los padres de familia, lo que propicia hasta cierto punto molestia a la comunidad, pues se considera que la educación debe ser gratuita, por lo que no deberían de cobrar ninguna cuota.

Situación que también va en contra de una planeación estratégica, pues ésta “es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas” (Mintzberg, 1997, p. 72), al no ser planteados los objetivos por la misma institución y dejar que otros los establezcan, se corre el riesgo de que no sean certeros en la contextualización de la organización.

Posterior a ello, se establece una calendarización para revisar los avances obtenidos, dicha revisión se efectúa en el período intersemestral, realizándose en el mes de enero de cada año; esto con el fin de que la institución se autoevalúe y se le rinda un informe genérico al supervisor, quién dará un seguimiento continuo realizando dos visitas a cada escuela durante el ciclo escolar.

Dado lo anterior, se puede definir su proceso de planeación, como una planeación normativa a corto plazo ya que se planea de forma anual y con resultados esperados a un año.

En consecuencia, la escuela tiene que desarrollar 10 programas académicos y administrativos que son precisamente los que van a dar cuenta de los indicadores a evaluar. Dichos programas ya están establecidos a nivel estatal y son los siguientes:

- a) Programa estatal de matemáticas y ciencias
- b) Programa estatal de lectura
- c) Programa estatal de capacitación y actualización
- d) Programa estatal de evaluación
- e) Programa de resultados de la prueba ENLACE y PISA
- f) Programa oficial de orientación
- g) Programa oficial de tutoría
- h) Programa estatal de activación física
- i) Programa estatal de prevención del acoso escolar
- j) Programa de calidad ambiental.

Para dar inicio con el análisis de la planeación normativa, es de llamar la atención que ni los propios directivos tienen bien presente y clara la visión de su institución, pues cuando se les preguntó sobre ese aspecto, la respuesta fue muy genérica, pues no pudieron reconstruirla tal cual.

No debemos olvidar que en la elaboración de la planeación normativa se debe contar con el equipo representativo y clave de la institución, así como de un responsable del proceso y su facilitador neutral (Ruíz, 2007). A pesar de ello, se solicitó la visión de la institución, la cual es la siguiente:

Ser una institución educativa de nivel medio superior que desarrolle habilidades y competencias en los alumnos con el fin de lograr su exitosa integración a la sociedad, distinguiéndonos por la formación de ciudadanos éticos en la búsqueda de una verdadera transformación social”.

Así entonces, y basándonos en las preguntas que sugiere Dew (citado en Ruíz, 2007, p. 33) para la construcción de una visión, a continuación realizo un análisis que nos lleva a compartir las siguientes observaciones:

1. ¿Qué? La Escuela preparatoria en cuestión tiene claras aspiraciones para ser una institución de alto nivel, por tal motivo, sí cumple con esta premisa.
2. ¿Por qué? Al indicar que los procesos académicos están enfocados a que los alumnos tengan una formación integral para su incorporación al nivel superior y a la sociedad, se hace hincapié sobre lo que el personal debe hacer para cumplir con este propósito, por lo que también se cumple con esta segunda pregunta.
3. ¿Cómo? La visión de la institución no indica la forma en que se llegará a cumplir ésta, situación desafortunada, pues es el compromiso fehaciente de todo el personal hacia la consecución de los objetivos, por tal motivo, ésta última parte sobre la elaboración de la visión no se cumple.

Cabe señalar que también se conversó sobre los componentes fundamentales que sustentan la misión de la institución, la respuesta obtenida fue similar a la que se proporcionó en la visión. A continuación se presenta la misión de la Escuela objeto de esta investigación.

Somos una institución pública del nivel medio superior que forma jóvenes estudiantes conscientes y responsables para integrarlos exitosamente al nivel superior a través de una educación basada en competencias que le permitan dar soluciones a su contexto de vida.

Al igual que en la visión, se analiza esta misión con el fin de corroborar su efectividad estructural, para lo cual, se utilizarán las preguntas que sugiere Dew (citado en Ruíz, 2007).

1. ¿Qué? La redacción de la misión es clara y concisa, pues “la misión de una institución educativa debe establecer el campo concreto de servicio a la sociedad” (Santiago Peinado y Rodríguez Sánchez, 2007, p. 50), situación que si se contempla, quedando su sentido social como un compromiso prioritario, por tal motivo, en esta primera parte si se cumple con el establecimiento del propósito esencial de la institución.
2. ¿Por qué? En esta segunda pregunta, la redacción de la misión debe cumplir con el requisito de establecer una guía para la preparación de la planeación estratégica, sin embargo, al intentar hacer una misión demasiado concreta se perdió este sentido y del cual no es del todo claro.
3. ¿Cómo? El camino a seguir para el logro de la misión no queda establecida de forma clara y concisa por lo que no da pie a reforzar el sentido de la visión.

Cabe señalar que esta Escuela Preparatoria definió tres valores institucionales, los cuales son Trabajo, Conocimiento y Ética, sin embargo, como parte del análisis de esta investigación, es pertinente señalar que no corresponden propiamente a valores, dado que el primero hace alusión a una labor, el segundo corresponde a un proceso evolutivo del ser humano y por último, la ética es quien estudia a la moral y al mismo tiempo ésta estudia a los valores, por lo que no podemos igualar a la ética con los valores; no se debe olvidar que los valores “son la guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y

visión institucionales” (Ruíz, 2007, p. 41), es decir, éstos van a regir el comportamiento y la personalidad de la institución, pues manifiestan lo que sus miembros, creen.

Los valores que rigen a la institución educativa, el Director hizo mención que la elección no fue sencilla, pues existen una gran cantidad de valores que se pudieron haber elegido y que hubiesen estado acordes a la misión de la institución; sin embargo, se eligieron estos por las siguientes razones.

Con respecto al valor del trabajo, se sustenta porque el trabajo honesto dignifica al ser humano, en cualquiera de sus sentidos, profesión, oficio o arte. En referencia al conocimiento, se eligió porque el conocimiento da poder, libertad y criterio, por último, la ética te ayuda a tomar decisiones con conciencia y responsabilidad, la escuela debe formar buenos ciudadanos.

Al establecimiento de la misión se debe anteponer el establecimiento de los valores, “puesto que la misión debe ser consistente con los valores que originaron a la organización” (Santiago y Rodríguez, 2007, p. 50), de tal forma que al no existir valores institucionales se pierde el sentido de la misión y visión, pues no hay congruencia sobre lo que se plantea la institución en cuanto a su presente y su futuro, con la forma de actuar de sus integrantes.

Es importante recalcar que la misión, la visión y los valores de una institución, son los pilares fundamentales en la planeación normativa, sin ellos el camino se vuelve incierto, provocando con ello que las personas que forman parte del organismo, se sientan inseguras y con un nivel de compromiso nulo, pues no se sienten identificados con la organización.

Una vez hecho el análisis de la planeación normativa de la institución educativa, el siguiente paso es realizar un estudio sobre su planeación estratégica, es decir, “alinear a la institución con su ambiente” (Rowley, Luján y Dolence en Ruíz, 2007, p. 53), esto en virtud de que todo ente social, debe estar adaptado a las circunstancias en que se

encuentra el medio que lo rodea, de lo contrario, se corre el riesgo de que las acciones a emprender sean obstaculizadas por la comunidad, en lugar de contribuir a su logro.

Así entonces, en primer lugar, debemos conocer el sentir que existe dentro de la institución, dado que si por dentro las cosas no resultan, mucho menos el líder va a poder convencer a los de afuera, con esto refiero que, el Director debe fungir como una figura inspiradora y a quién todos pretendan seguir por convencimiento, es por ello que se vuelve importante conocer cuál es la visión que tienen los docentes, personal administrativo y de apoyo con que cuenta la escuela.

De igual manera, es importante saber si el personal conoce lo mínimo indispensable sobre el proceso de planeación y los indicadores estratégicos que se ha estipulado la entidad educativa en la cual trabajan, por lo que a continuación presento el análisis de los datos obtenidos conforme a esta situación.

Al realizar un pequeño cuestionario a diferentes personas que tienen que ver de manera directa con la escuela; de la primer pregunta, se tienen resultados adversos, pues la primer pregunta está enfocada a la planeación normativa, al conocer si el personal tiene conocimiento de la misión, visión y valores, con lo cual se puede observar que la mayoría de los entrevistados no conocían bien estos aspectos, incluso no sabían quién los había estipulado y dónde lo podían consultar; mucho menos sobre los elementos que debe contener cada uno de éstos apartados.

También es importante mencionar que 8 de 13 entrevistados, no se le hace un aspecto realmente trascendente para el logro de una mejor institución, consideran que no pasa de ser un simple enunciado que no contiene mayor peso en la búsqueda de la calidad educativa, más bien, los esfuerzos deben estar dirigidos hacia la capacitación del personal y al establecimiento de nuevas reglas en cuanto al logro del desarrollo de competencias de los alumnos.

En segundo lugar, se planteó el cuestionamiento sobre su propio concepto de planeación, esto con el fin de conocer si se tiene una idea clara sobre la importancia de practicar esta labor para el logro de los objetivos institucionales; situación que también fue poco alentadora, pues si bien, la mitad de los encuestados demostraron tener una idea sobre lo que es planeación, no así la otra mitad, pues divagaban mucho sobre su definición, adicional a ello, de la mitad que si proporcionó su idea sobre planeación, en la mayoría de los entrevistados, se dio un complemento sobre el concepto proporcionado y fue que el proceso de planeación no funciona en entidades de tipo público, dado que los cambios en los calendarios oficiales, en la misma planeación que generan las autoridades y también en la rotación del personal en puestos clave, propician que no existan circunstancias que estabilicen la planeación de la institución.

Con la siguiente pregunta, la cual está relacionada con la planeación estratégica de la escuela, se recuperó un poco de esperanza, pues se tuvo un resultado en el cual el 60% de los entrevistados piensa que la institución realiza una planeación estratégica, mientras que el resto hace mención que no lo saben con certeza, sin embargo, consideran que no se lleva a cabo, pues no se nota alguna estrategia sobre algún problema en particular.

Este resultado también nos lleva a inferir, que el proceso de comunicación entre la dirección y el personal no está funcionando adecuadamente, pues al referir que no se tiene conocimiento sobre la forma en que se realiza la planeación en su institución y mucho menos que sea estratégica, se puede considerar que la relación entre ambas áreas se encuentra trunca.

Al realizar la siguiente pregunta, se busca dejar en claro, si realmente se tiene conocimiento sobre cómo se lleva a cabo un proceso de planeación en su institución, siendo un resultado contrario a lo esperado, si nos basamos en el resultado de la pregunta anterior, por lo que se llega a la conclusión que la mayoría (80%), no tiene claro como se lleva a cabo dicho proceso, mientras que los que respondieron afirmativamente, son docentes que ya tienen un mayor tiempo de laborar dentro del sistema estatal, por ende es que conocen bien el proceso de planeación.

Por otro lado, la percepción que tiene la comunidad de la institución sobre el quehacer de la Dirección en materia de planeación, es muy contraria, pues los entrevistados llegan a argumentar que no existe involucramiento de la Dirección sobre el desempeño docente, pues sus evaluaciones no tienen el fundamento necesario para establecer una correcta planeación, por lo tanto, la toma de decisiones no es del todo certera.

Una correcta evaluación debe considerar todos los elementos que rodean a la variable a analizar, no se debe tomar a algunos casos como una muestra representativa, pues se estaría sesgando la información.

Con base en los resultados obtenidos a la pregunta sobre la intervención de los docentes en los indicadores, se puede asumir que se tiene conocimientos sobre algunos indicadores en los que se tiene influencia, tales como: reprobación, asistencia de alumnos, cumplimiento de programas académicos, etc., sin embargo, no se tienen los fundamentos precursores sobre ellos, es decir, no hubo una intervención directa de los docentes en el establecimiento de los indicadores y mucho menos sobre los resultados a obtener en el corto, mediano y largo plazos.

Así también, los docentes refieren que no conocen con certeza la forma en que se elaboran y se alimentan dichos indicadores, la respuesta común fue que los orientadores revisan el reporte denominado *Registro de faltas de asistencia, calificaciones y promedios*, en donde se observa el avance académico que van desarrollando los jóvenes estudiantes, así como su récord de asistencias y horas impartidas; al analizar las calificaciones, ellos determinan el indicador de desempeño grupal.

Los entrevistados coinciden que deberían de ser tomados en cuenta para el establecimiento de los indicadores, pues si ellos son los que generan dicha información, lo más lógico es que tuvieran participación en su determinación, situación que no sucede así, dado que cuando se origina la junta de revisión de datos, los docentes únicamente

funcionan como meros invitados y receptores de la información presentada, pero no existe una retroalimentación objetiva sobre el desempeño que tuvo el profesor durante ese ciclo escolar; así también, no se les pregunta sobre el establecimiento de un nuevo indicador o sobre el establecimiento del objetivo a alcanzar.

Así entonces, a través de lo señalado en las entrevistas, se puede observar que mediante la junta que se celebra al final de cada ciclo escolar, los orientadores son los que presentan los resultados obtenidos, en donde también se hace mención que los malos resultados se deben a fallas de los docentes, tales como, inasistencias, retardos, falta de involucramiento con los alumnos, y los avances obtenidos son fundamentalmente por la intervención de la orientación académica, como por ejemplo en la disminución de: índice de deserción, índice de reprobación, con el involucramiento en los problemas que aquejan a los estudiantes, etc., situación que se repite año tras año, pues no se da oportunidad de réplica. Al respecto, los planes de acción quedan bajo la total responsabilidad del docente, pues son ellos los que tienen que presentar su plan de mejora.

Por último, la Dirección escolar, ha tenido a bien informar a los docentes sobre el proceso de certificación del Sistema Nacional de Bachillerato, pero únicamente a nivel de presentación acerca de lo que es, más no como un plan estratégico a seguir en donde se deslinden responsabilidades y el establecimiento de acciones a emprender para el logro conjunto de los objetivos.

No obstante, podemos decir que la planeación estratégica de la escuela en cuestión está dividida en cuatro etapas fundamentales:

1. Identificación de la situación actual con base al análisis FODA
2. Detección de problemas
3. Seguimiento y cumplimiento de la misión y visión institucional
4. Desarrollo de proyectos con el fin de cumplir objetivos.

Cabe señalar que durante la última revisión que se tuvo sobre los resultados intersemestrales, celebrada durante el mes de enero, se pudieron apreciar los siguientes resultados: el porcentaje de avance que se ha tenido en cada uno de los programas que conforman las estrategias de mejora de la institución, arrojan una media que se obtiene del 74%, lo cual se considera aceptable, más no satisfactorio, dado que la meta es cumplir una media ponderada del 90%. A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada programa estratégico:

a) Programa estatal de matemáticas y ciencias	70%
b) Programa estatal de lectura	70%
c) Programa estatal de capacitación y actualización	85%
d) Programa estatal de evaluación	75%
e) Programa de resultados de la prueba ENLACE y PISA	65%
f) Programa oficial de orientación	75%
g) Programa oficial de tutoría	65%
h) Programa estatal de activación física	75%
i) Programa estatal de prevención del acoso escolar	80%
j) Programa de calidad ambiental	80%

Aquí se puede observar que la situación se agrava, pues al no contar con los recursos necesarios (planes tácticos), el resultado será insatisfactorio en razón de que éstos planes tácticos, se vuelven de suma importancia para el logro de los objetivos y metas establecidos con anterioridad, al no proporcionar estos elementos, el compromiso que se estableció por parte de la Supervisión no puede cumplirse en su totalidad por lo que el plan estratégico no da los resultados esperados, en consecuencia, se puede considerar un proceso improvisado y no una planeación (Manes, 2008).

Por otro lado, al tratarse de una institución pública, los recursos son limitados, pues el presupuesto emitido por el Estado, llega a no ser suficiente para poner a la par a las zonas rurales que a las urbanas. Siendo así que se obstaculiza el logro de la planeación estratégica; el liderazgo que pudiese haber tenido el Director, también sea poco eficiente,

pues ya no existe credibilidad por parte de sus seguidores, perdiéndose con ello una gran oportunidad de integración en el recurso más importante de toda organización, el factor humano, por lo que la desmotivación es otro elemento que va cobrando mayor fuerza.

Cabe señalar que el seguimiento a la revisión de los resultados obtenidos es de suma importancia, dado que la evaluación “ha constituido un elemento importante dentro de las políticas públicas” (Aranda, 2006, p. 2).

También es de igual importancia que la actitud y la respuesta positiva que puedan tener los docentes ante tal situación es relevante para la consecución de los objetivos aún no logrados todavía, ya que se sabe que la participación de la comunidad docente “está asociada con la presencia o posesión de mayor cantidad de información respecto a procesos de planeación institucional, global, a los propios procesos de planeación operativa y, al mismo tiempo, a la actividad de diversos cuerpos colegiados de la institución” (Sevilla, 2008, p. 9). Por lo tanto, en la medida en que la comunidad académica logre integrarse a los procesos de planeación se generará un ambiente más agradable así como mejores condiciones de trabajo.

Dado lo anterior, me atrevo a señalar que la escuela objeto de este análisis aún no tiene bien definido un proceso de planeación acorde a sus necesidades, no obstante “se reconoce que no existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco que esté claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la propia planeación estratégica” (Torres, et al., 2008, p. 3). Sin embargo, en la medida en que dicha institución establezca el modelo de planeación que ha de seguir, ésta logrará encausarse con su medio ambiente.

Dado lo anterior, resulta vital para la supervivencia, mejoramiento y transformación de las instituciones educativas, la puesta en marcha de una planeación estratégica que establezca procesos más eficaces para el logro de la misión, visión y objetivos planteados en la fase de planeación normativa.

Así pues, la institución educativa en cuestión se encuentra ante uno de los retos que exige la era moderna, por lo que si pretende ser una escuela que impacte positivamente, tendrá que articular eficaz y eficientemente las necesidades de la población con los esfuerzos de su planta docente y directiva, por lo que, la participación activa de la comunidad en los procesos estratégicos implica la ampliación en sus funciones así como la toma de decisiones (Torres, et al., 2008).

Es por ello que la fase de planeación estratégica en esta Escuela Preparatoria, está en una etapa de reestructuración, en virtud de no llevar a cabo un proceso metodológico que permita a los directivos de la institución establecer de forma concreta el rumbo de la institución.

Una vez realizado el análisis de la planeación normativa y la planeación estratégica, el último punto a revisar es con relación a la planeación operativa, la cual significa el establecimiento de los planes de acción a seguir para que los procesos anteriores tengan sentido y razón de ser.

Sin embargo, la manera como la institución educativa, ha establecido los roles y los planes de acción a seguir para proceder con la planeación operativa, es a través de lo establecido por el programa de acción del órgano rector encargado de la revisión para la certificación de ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato. Así entonces, dichas acciones a seguir son las siguientes:

El procedimiento para efectuar la evaluación de planteles está constituido por tres etapas:

1. La autoevaluación que lleva a cabo el plantel implicado, el cual habrá de tomar como referencia los aspectos objeto de evaluación y los respectivos criterios, referentes, indicadores y estándares o parámetros que se establecen en el Manual de operación para evaluar planteles que solicitan ingresar al

Sistema Nacional de Bachillerato, así como las especificaciones y recomendaciones de la Guía complementaria para planteles.

Es importante señalar que la institución objeto de estudio, se encuentra en esta fase, pues se están desarrollando de manera gradual todos los aspectos a evaluar y una vez que se hayan logrado concretizar, se procederá a la fase de solicitud de revisión externa.

Los aspectos sujetos a evaluación se agrupan en ocho apartados:

- a) Información general y documentos normativos del plantel.
 - b) Currículos, planes y programas de estudio que se imparten en el plantel.
 - c) Información de los docentes en funciones y datos curriculares de cada uno.
 - d) Sistema de servicios escolares (control escolar).
 - e) Inventarios de instalaciones y equipos.
 - f) Modalidades y opciones educativas en que se llevan a cabo los planes y programas de estudio.
 - g) Perfil del director o encargado de la dirección del plantel.
 - h) Condiciones específicas para los planteles particulares, cuyo RVOE se otorgó con base en el Acuerdo Secretarial 450.
2. La solicitud formal de evaluación, misma que debe ser respaldada por la autoridad educativa de la cual depende el plantel, en caso de ser público; si el plantel es particular, la recomendación la debe dar la instancia que le otorgó el RVOE. La solicitud y la carta de respaldo se entregarán al Copeems junto con la documentación completa que se requiere.

La solicitud debe estar firmada por el titular del plantel y ha de acompañarse de lo siguiente:

- a) La carta de respaldo de su autoridad educativa (federal, estatal, autónoma) o de aquélla que le otorgó el RVOE.
- b) La documentación oficial que contiene la información y las evidencias respecto a los aspectos sujetos a evaluación que se establecen en el apartado Núm. 6 del Manual de operación para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato, así como en la Guía complementaria para planteles.

En caso de que el plantel pertenezca a una institución, sistema educativo o dependencia federal o estatal que establece centralmente el o los planes de estudio y los programas de asignatura para múltiples planteles, antes de enviar su solicitud de evaluación, éste deberá cerciorarse de que dicho(s) plan (es) y programas hayan sido aprobados por el Copeems.

- 3. La visita al plantel por parte de los evaluadores y el supervisor designados por la dirección Académica del Copeems, a fin de realizar las verificaciones, escrutinios, entrevistas, encuestas, observaciones de prácticas docentes y demás actividades pertinentes.

Cómo entregar la documentación:

- a) La información y las evidencias documentales deben presentarse en el orden establecido en el apartado Núm. 6 del Manual de operación para evaluar planteles que solicitan ingresar al SNB.
- b) La entrega o envío de la información y la documentación puede hacerse en papel, en archivo electrónico o incorporarla en línea previo registro del plantel en el portal www.copeems.mx
- c) Si la documentación se entrega impresa en papel, deberá ser en carpetas tamaño carta, separando y anotando claramente la referencia de cada aspecto sujeto a evaluación.

- d) En caso de entregar la información y documentación en archivos electrónicos (CD, USB), deberá usarse formato pdf, versión actualizada, cuidando el orden establecido, la separación y las referencias necesarias de cada documento o formato.
- e) En ambos casos el expediente documental deberá presentarse con una portada que indique claramente y sin abreviaturas el nombre completo del plantel y, si es el caso, el de la institución, subsistema o dependencia federal o estatal a que pertenece, así como todos los datos para establecer comunicación con el responsable del plantel.
- f) En caso de optar por la incorporación en línea de la información y documentación a través de la página del Copeems (www.copeems.mx), se deberán seguir los pasos ahí establecidos y utilizar los formatos que se ofrecen.

Después de enviar la documentación:

- g) Si la solicitud y la documentación presentadas cumplen los requisitos, el director de Enlace Institucional del Copeems enviará al titular del plantel un oficio de aceptación de la solicitud de evaluación y le informará la cuota a pagar por este proceso, así como el número de cuenta bancaria para hacer el depósito correspondiente. Dicha cuota dependerá de la complejidad del plantel (diversidad de planes y programas de estudio, modalidades y opciones educativas), lo mismo que de su magnitud (cantidad de profesores y estudiantes). Las cuotas autorizadas por la Asamblea General del Copeems A.C., para 2011 oscilan entre los 59,000.00 y los 104,000.00 pesos más IVA.
- h) Una vez efectuado el pago de la cuota por la evaluación externa, el director de Enlace Institucional del Copeems informará al titular del plantel los datos del organismo evaluador de apoyo y del supervisor designados por la dirección Académica del Copeems para llevarla a cabo.

- i) Los representantes del plantel y los del organismo evaluador de apoyo elaborarán de común acuerdo el plan de acción para las actividades que se realizarán en el plantel.

La visita al plantel se llevará a cabo de la forma siguiente:

- j) Con base en el plan de acción acordado y previa identificación de los evaluadores y el supervisor, el proceso dará inicio con una sesión de apertura entre éstos y el director del plantel y los representantes que él designe.
- k) Se continuará con la verificación de las evidencias enviadas previamente por el plantel, con la observación y registro de actividades educativas en aulas, laboratorios y talleres, así como con las entrevistas a alumnos y otras actividades pertinentes para la evaluación.
- l) Antes de terminar las actividades en el plantel, se realizará una sesión de cierre en la que los evaluadores y el supervisor tendrán oportunidad de aclarar dudas, y el director podrá proporcionar información y documentación complementaria.
- m) Al terminar la sesión de cierre, los evaluadores y el supervisor darán por terminada la visita y no expresarán ningún juicio o comentario respecto de los resultados de la evaluación, pues éstos deberán ser objeto de un reporte que entregarán a la dirección Académica del Copeems junto con las observaciones y recomendaciones pertinentes, y una propuesta de dictamen.
- n) La dirección Académica del Copeems, tomando en cuenta la información y propuesta de dictamen presentadas por el organismo evaluador de apoyo y el supervisor, emitirá el dictamen, así como las recomendaciones y observaciones que amerite el caso en un documento que será enviado al titular del plantel por el director de Enlace Institucional del Copeems.
- o) En caso de inconformidad, el director del plantel tiene derecho a solicitar la revisión de dictamen, en un lapso no mayor de diez días hábiles contados a partir de la recepción de los resultados. En caso de estar fundamentada la solicitud, el Copeems designará a los revisores, cuyo dictamen será definitivo.

- p) El Copeems mantendrá actualizado y al alcance del público el registro de los planteles, cuyo dictamen haya sido favorable, indicando la categoría alcanzada (plantel aspirante, plantel candidato o plantel registrado).

Como podemos observar, el cumplimiento de los procesos, acciones y estrategias planteadas por el SNB propiciarán que paulatinamente tengamos entidades educativas cada vez mejor preparadas en materia de planeación estratégica, logrando con ello la creación de una sociedad más previsora y preparada para afrontar a aquellos factores que puedan causar algún efecto negativo en nuestras organizaciones, siendo cada vez menos reactivos y más propositivos, tal como menciona Manes (2008), llegar a ser una sociedad que planea y no una sociedad que improvise.

Por último, no debemos olvidar que una parte fundamental del desarrollo de una organización está en elevar las competencias de su personal, es decir, la capacitación; por lo que se vuelve necesario proporcionar un programa en materia de planeación estratégica, no solamente dirigido a los directivos, sino a todo el personal, ya que, en la medida en que se eleve el perfil profesional de la planta docente, éste tendrá mayores argumentos con que pueda participar en un proceso de planeación en cualquiera de sus tres fases (normativa, estratégica y operativa).

Capítulo 5. Conclusiones

Dado que esta es una investigación fenomenológica, el objetivo fundamental es, contrastar, confrontar la teoría con la realidad, es decir, este capítulo se conforma básicamente por la interpretación de los resultados obtenidos tanto en la investigación de campo como en la investigación documental, de tal forma que se pueda reflexionar sobre un proceso administrativo en términos de educación.

Este capítulo es importante porque es aquí donde debe quedar perfectamente establecido el vínculo entre el problema de investigación y los objetivos, de tal forma que habrá que explicitar en qué medida se logró alcanzarlos.

Así entonces, es pertinente recordar el problema de investigación, el cual se sintetiza a través de la pregunta de investigación, la cual es:

¿Las escuelas de nivel medio superior cuentan con adecuados procesos de planeación para responder a los cambios educativos del siglo XXI como son las reformas y las certificaciones en materia de educación?

En consecuencia, dicha pregunta será reflexionada en el primer apartado de este capítulo, *discusión de los resultados*, en donde justamente se harán las últimas reflexiones con respecto a los resultados obtenidos en esa ida y vuelta entre la teoría y la práctica.

El segundo punto de este capítulo es vital, ya que en él se exponen los argumentos sobre la validez interna y externa, es decir, de alguna manera es una autoevaluación en donde se dialoga sobre el grado de confianza que se tiene respecto a la investigación y los resultados.

Dicha autoevaluación lleva de forma directa a cavilar sobre los alcances y limitaciones de la propia investigación; por lo tanto, dicha reflexión se consolida como el tercer apartado de este capítulo.

El tercer apartado, resultado de los dos anteriores, es una propuesta sobre las posibles investigaciones que se pueden hacer en torno al tema en cuestión.

Este capítulo finaliza con las reflexiones sobre la importancia de este trabajo de investigación en torno a la búsqueda de la mejora educativa. Además de incluir algunas aportaciones o propuestas sobre la planeación estratégica.

Por último, se cierra esta breve introducción haciendo presentes los objetivos ya que ellos marcaron la ruta metodológica. Así entonces, los objetivos que guiaron esta investigación fueron los siguientes:

Objetivo genérico.

Establecer una propuesta de planeación estratégica, con base en los procesos de planeación que se desarrollen en una institución educativa del nivel medio superior, así como de sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Objetivos específicos.

1. Hacer un recorrido teórico de los conceptos fundamentales sobre lo que es la planeación y todas las fases que la componen.
2. Reflexionar sobre los procesos formales de planeación de una escuela de nivel medio superior, a través del análisis de la teoría y lo que se hace en la práctica.

3. Establecer propuestas y alternativas para que la planeación institucional sea operativa y así, en poco tiempo la escuela logre su certificación dentro del Sistema Nacional de Bachillerato.

5.1. Discusión de los Resultados

Aquí se vuelve importante reflexionar sobre los resultados obtenidos tratando de seguir la vía o ruta programada en la parte teórica de esta investigación ya que ese es el mejor camino para cuestionarnos sobre la pregunta de investigación y los objetivos planteados; así entonces, es que se comienza a dialogar sobre los hallazgos encontrados. En consecuencia, aquí encuentran sentido el objetivo uno y dos ya que el recorrido teórico se contrapone a los hallazgos encontrados en la investigación de campo, es decir, al análisis de los procesos llevados a cabo en la institución objeto de esta investigación.

El punto de partida es la calidad, ya que ese es uno de los objetivos fundamentales de las escuelas, buscar los medios, las herramientas, los espacios y las acciones para hacer las cosas bien y a la primera en términos de educación; es decir, la escuela no tiene ningún sentido de existir sino persigue el objetivo fundamental que es el de educar con calidad, por ello todos sus esfuerzos deben estar encaminados hacia la búsqueda de la calidad educativa, por lo que hay que buscar la eficacia y pertinencia escolar.

Dado lo anterior y pensando en términos de calidad, se puede señalar que no existe una satisfacción completa por parte de los clientes tanto internos como externos, por ejemplo, ambos demandan mejores condiciones, instalaciones propias ya que como es una Preparatoria Anexa, la infraestructura pertenece a la Escuela Normal, por lo que no se cuenta con una base material propia como son aulas, laboratorios, áreas verdes, baños, patio, etc., en virtud de ello, no se tiene completa libertad para tomar decisiones sobre dichos espacios.

Otro aspecto en el que los clientes externos no están satisfechos, es en los recursos que estos tienen que aportar, pues a pesar de que la escuela debiera ser gratuita se les

solicita inscripción y otros apoyos económicos. Lo que genera descontento en la comunidad y hasta en los mismos alumnos.

Dado lo anterior y retomando lo dicho por Yzaguirre (2007, vid. supra. Capítulo 2: Calidad Educativa) se puede decir que si un programa de calidad es aquel que cuenta con los recursos necesarios, entonces, no se cumple con esta perspectiva en torno a la calidad.

Con base en lo anterior, se puede observar que la institución no ha logrado la integración de los recursos con que cuenta, situación que se agrava, pues al no contar con los recursos necesarios (planes tácticos), el resultado será insatisfactorio en razón de que estos planes tácticos, se vuelven de suma importancia para el logro de los objetivos y metas establecidos con anterioridad, al no proporcionar estos elementos, el compromiso que se estableció por parte de la Supervisión no puede cumplirse en su totalidad por lo que el plan estratégico no da los resultados esperados, en consecuencia, se puede considerar un proceso improvisado y no una planeación (Manes, 2008).

Por otro lado, al no cumplirse la entrega de los recursos necesarios para el logro de la planeación estratégica; el liderazgo que pudiese haber tenido el Director, también sea poco eficiente, pues ya no existe credibilidad por parte de sus seguidores, perdiéndose con ello una gran oportunidad de integración en el recurso más importante de toda organización, el factor humano, por lo que la desmotivación es otro elemento que va cobrando mayor fuerza.

En cuanto a los aspectos meramente académicos tampoco existe una completa satisfacción ya que la calidad no se ve reflejada en los resultados obtenidos ni en las evaluaciones internas de cada semestre, ni en las evaluaciones externas como lo son las pruebas ENLACE. Para profundizar sobre los aspectos de calidad y su terminología, se recomienda consultar el capítulo 2.

En consecuencia, si hacemos caso a la teoría, entonces, la educación será considerada de calidad si logra sus metas y objetivos previstos; por lo que en este aspecto, la escuela todavía tiene mucho camino por recorrer para lograr mejorar sus resultados académicos, según lo solicita el SNB; sin embargo, la teoría también nos dice que la calidad educativa está influenciada por diversas circunstancias y factores, de modo que la carga histórica, política, económica y cultural de la escuela, la comunidad, los docentes y alumnos, es fundamental como influencia positiva o negativa. No obstante, y a pesar de esas influencias, es necesario que las escuelas se acerquen cada vez más al cumplimiento de sus metas y objetivos, de ahí que se generen las reformas educativas, pues son estas las encargadas de reorientar el quehacer educativo en todos sus aspectos.

Dada esa reforma, las escuelas Preparatorias del Estado de México, han reorientado sus esfuerzos de tal forma que se ha hecho necesario y obligatorio participar en un proceso de planeación, por ello, la pregunta de investigación ¿Las escuelas de nivel medio superior cuentan con adecuados procesos de planeación para responder a los cambios educativos del siglo XXI como son las reformas y las certificaciones en materia de educación?

Así entonces, dado que la reforma ya es un hecho palpable y vivido por las Escuelas de Educación Media Superior del Estado de México, éstas tienen que redoblar esfuerzos para que los procesos planteados por la reforma se lleven a cabo de manera exitosa, en consecuencia, todas las escuelas de este nivel tienen la obligación de certificarse, pues eso es un sinónimo de validación externa para aprobar estándares de calidad.

La Escuela Preparatoria objeto de estudio no está exenta de dicho proceso así que es interesante saber si sus procesos de planeación son eficaces para enfrentar los cambios actuales, en particular la reforma y la certificación. Para ello, es necesario saber cómo se está llevando a cabo su proceso de planeación. De ahí que la investigación de campo se condujo a orientar todos los instrumentos y esfuerzos hacia esa encomienda.

Se puede decir que la escuela en cuestión sí lleva un proceso de planeación, eso ya es un primer avance, pero el cómo lleva a cabo dicha planeación es lo que se pone a debate y por lo tanto es materia prima de reflexión.

Se parte de la idea de que la escuela no tiene una visión hacia el futuro, o por lo menos hacia un futuro a largo plazo en donde se visualicen futuras generaciones ya que si se retoman los aportes de Rodríguez (2005), se observa que la escuela en cuestión planea para un ciclo escolar, es decir, para un año. De ahí que se considere una planeación a corto plazo, lo grave de este hecho es que esa forma de planear coloca a la escuela sólo como un operador de nuevas políticas o procedimientos, pero no como un verdadero gestor e innovador.

Es precisamente ahí donde se encuentra la primera contradicción, la reforma pide que se formen alumnos competentes, creativos e innovadores, sin embargo, la escuela no es capaz de planear con base a esas mismas políticas y necesidades. Al respecto sabemos que existen factores internos y externos que determinan la forma de planear, pero es evidente que en las escuelas públicas predominan los factores externos como, las políticas, las normas y los acuerdos que estipula la SEP, los secretarios de educación en turno, los subsecretarios de cada nivel o incluso los supervisores de cada zona escolar; lo cual ratifica lo expuesto por Manes (2008).

Como se puede observar, la planeación normativa no es totalmente libre, cabe señalar que en las entrevistas se comentó que incluso se pretendía establecer una única misión y visión para todas las escuelas de la zona, lo cual hubiera limitado aún más las acciones de cada escuela, es de llamar la atención que ni los propios directivos tienen bien presente y clara la visión de su institución, pues cuando se les preguntó sobre ese aspecto, la respuesta fue muy genérica, pues no pudieron reconstruirla tal cual; esta situación, hace observar que no existe un compromiso real de la dirección con el futuro de la institución, esto responde a que en la elaboración de la planeación normativa, no se le involucró a todo el personal directivo de la institución, por lo que fue impuesta por la supervisión de la zona. Algo similar pasó con los docentes ya que tampoco pudieron

reconstruirla al pie de la letra, sólo el 40% dio muestras de conocerla aunque no la pudiera reconstruir tal cual.

Cabe señalar que también se conversó sobre los componentes fundamentales que sustentan la misión de la institución, la respuesta obtenida fue similar a la que se proporcionó en la visión, por lo que se ratifica el escaso involucramiento y compromiso de la dirección con los lineamientos normativos de la entidad educativa que se está analizando.

Sin embargo, lo que sí es común para todas las Escuelas Preparatorias Oficiales del Estado de México, son los programas académicos y administrativos, los cuales ya están establecidos; hecho que limita en mucho la capacidad de acción, creación, e innovación de las escuelas, ya que no hay plena libertad de acción y por el contrario, dichos programas se convierten en procesos meramente administrativos en donde tanto directivos, docentes e incluso alumnos, sólo participan por cumplir la regla, la norma o la indicación.

Al respecto sería muy interesante que cada escuela pudiera generar sus propios programas, ya que nadie mejor que los directivos y docentes de cada institución saben de sus fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad. En ese sentido, se puede aseverar que la libertad es un acto y un derecho que se debe promover a través del ejemplo, pues como menciona González (1989, p. 305):

...cada hombre desde su radical singularidad [debe tener] iniciativa para iniciar un nuevo proceso causal, a partir de su decisión y de su acción, sin las cuales ese proceso no se produciría. Pero la libertad es a la vez relación y relatividad, respuesta y responsabilidad.

En consecuencia, sí uno de los fines de la educación es hacer hombres libres, entonces esa premisa debería partir de las instancias superiores en materia de educación; dar libertad a las escuelas para que puedan tener iniciativa, tomar decisiones y accionar conforme a sus propias necesidades; es decir, proponer y accionar la elaboración de

planeaciones estratégicas democráticas y participativas. Pues justamente una de las propuestas y objetivos fundamentales de la RIEMS es el de ser incluyente, con lo cual tendría que darse una educación al alcance de todos pero tomando en cuenta las circunstancias, necesidades y contextos de la comunidad escolar.

En cuanto al establecimiento, conformación, identificación y aplicación de la visión, la misión y los valores, todos ellos pilares fundamentales para la organización escolar, se puede decir que la parte que corresponde a la estructura de los mismos cumplen en un alto porcentaje con los lineamientos necesarios; sin embargo, hace falta que la población se identifique con ellos, para lo cual son necesarias las estrategias que conduzcan a dicho fin; estrategias con las cuales no cuenta la escuela y que se hacen indispensables y urgentes, por lo que un plan de acción, o mejor aún, una estrategia que fortalecería la difusión y comunicación de la planeación normativa es la utilización de trípticos con toda la información que se desprende del establecimiento de esa normatividad, adicional a ello, se pueden realizar unas tarjetas plásticas con la misión, visión y valores institucionales, para que las puedan llevar consigo en todo momento, esto sería una alternativa viable en materia de comunicación interna y por lo tanto una propuesta de mejora en virtud de que en la medida en que se tengan definidos los canales informativos y las funciones bien determinadas, el rumbo que ha de seguir la institución, será el éxito que tenga la escuela en materia de calidad y productividad. Pues esa sería la forma particular en que responde la institución a su medio, entorno y necesidades.

Bajo tal panorama, es muy difícil hablar de una planeación estratégica dentro de la escuela en cuestión ya que al no contar con la plena libertad para accionar, tienen que ceñirse a las acciones encomendadas. En consecuencia, se puede decir que la institución sólo asigna responsabilidades y genera los mecanismos de seguimiento y control, lo cual deja en evidencia que si se retoma el esquema propuesto por Aclé (1990) sobre el proceso para elaborar una propuesta, la escuela sólo tiene injerencia y toma de decisiones en la parte última del proceso y no en la primera que corresponde a la elección y construcción de propuestas.

Dado lo anterior si una planeación estratégica está relacionada con la forma particular en que la escuela responde al ambiente de acuerdo a sus necesidades, es justamente la implementación del análisis FODA, un instrumento de detección y diagnóstico muy eficaz si se realiza adecuadamente. Cabe señalar que en la escuela preparatoria en cuestión se han hecho intentos de diagnosticar a través de esta herramienta, sin embargo, dicho proceso se queda apenas en el inicio de la primera etapa, por lo que ni siquiera se llega al análisis interno institucional, de tal forma que llegar al análisis externo es casi una quimera.

En consecuencia, hablar de calidad total en dicha escuela es aún un término en espera de reflexión, trabajo y toma de conciencia, para luego pasar a la implementación de cambios que conduzcan a la eficiencia y eficacia de todos los procesos necesarios para la reforma y por consiguiente para la certificación.

Así entonces, si se quisiera expresar en términos generales cómo es la planeación en la escuela en cuestión, bastaría con decir que se queda en una planeación normativa y operativa por lo que el horizonte que hay que buscar está encaminado hacia el logro de una planeación estratégica.

Es por ello que la fase de planeación estratégica en la Escuela Preparatoria de la cual se hace referencia, está en una etapa de reestructuración, en virtud de no llevar a cabo un proceso metodológico que permita a los directivos de la institución establecer de forma concreta el rumbo de la institución, pues la falta de objetivos claros conjunta con una mala comunicación, propicia poco involucramiento de parte de sus colaboradores

Pero cómo es que se llega a esa aseveración, qué confianza se puede tener sobre el camino señalado a seguir. El siguiente punto a tratar es justamente el que tiene relación con la certidumbre de los resultados.

5.2. *Validez Interna y Externa.*

a) Validez interna.

Al señalar que la investigación aquí presentada tiene validez interna, se hace mención al grado de control sobre aquellos elementos que pudieron haber alterado a las variables dependientes que se presentaron durante el desarrollo del trabajo, así también, se hace referencia a la calidad y a la confiabilidad de la información obtenida.

Es importante señalar que al trabajar sobre una investigación de tipo cualitativa, no se utiliza el término variable como un valor cuantitativo, sino que se hace referencia a aquellas circunstancias que alteran el medio y el comportamiento de la muestra objeto de estudio, es decir, las variables más significativas de esta investigación están relacionadas con la modificación de las actitudes y aptitudes de los individuos, así como el entorno en el que se origina el estudio.

Dado lo anterior, una de las situaciones que pudieron haber afectado el proceso de investigación, estuvieron relacionadas con el ambiente de trabajo, que se presentaba al realizar una entrevista o durante la aplicación de la encuesta de opinión, sobre todo, al tratarse de personal docente, dado que las condiciones laborales no son las mismas para todos, pues varios son contratados como interinos y otros ya cuentan con una base o contrato por tiempo indefinido y con un número de horas considerable. En consecuencia, no todos los docentes contaban con el tiempo necesario para contestar a conciencia el cuestionario.

Tal situación se controló con la determinación de una muestra, cuyos elementos estuvieran considerados con características similares, en virtud de que al establecer un grupo pequeño a analizar de entre toda la población, lo que se espera es que se parta de sujetos que cuenten con una similitud de condiciones laborales para no alterar o sesgar el resultado del estudio en cuestión. Para lograr armonizar a la muestra se tuvo la oportunidad de consultar algunos expedientes de los docentes que ya tenían contrato de

base y con un número similar de horas, adicional a ello, se decidió trabajar con aquellos profesores que dedican el mayor tiempo posible dentro de la institución e incluso que desempeñaran también actividades de tipo administrativo.

Esto último con el fin de tener un panorama mucho más amplio sobre el acontecer de la planeación institucional, pues de alguna manera, ellos también intervienen en la realización de la planeación. Mientras que los docentes que únicamente cuentan con contratos de tipo interino y que cumplen con un determinado número de horas dentro de la institución, no tienen claro todo el panorama al respecto de la planeación que realiza la escuela.

Todo lo anterior, pudo haber afectado el ambiente pues al haber seleccionado a un grupo determinado de docentes y haber dejado fuera a otros, hubiera sido situación de desmotivación en algunos profesores; sin embargo, no sucedió de esa manera.

Con todo lo anterior, se hace referencia a lo dicho por Guba y Lincoln (citados en Hernández, et al., 2010) al considerar a este apartado como una *consistencia lógica*, pues al haber realizado las acciones pertinentes para seleccionar una muestra representativa, se está asegurando la confiabilidad de la información.

Otro aspecto que da fidelidad al trabajo de investigación, es lo que se denomina *credibilidad*, éste es un apartado que se considera vital, pues si el investigador no genera confianza entre los sujetos que conforman a la muestra a estudiar, los resultados pueden verse alterados por una falta de disposición, incertidumbre y desánimo, que recaería en que los datos recolectados no fueran del todo confiables o estuvieran manipulados.

Tal como mencionan Hernández, et al. (2010), a este aspecto le han denominado *reactividad*, situación que es común cuando se trabaja con el factor humano de alguna entidad o institución, pues al no dejar claro cuál es el objetivo primordial de su participación y el de la investigación, lo más seguro es que no se genere una participación pasiva o desinteresada por parte de ellos.

Esta situación se previno, al haber seleccionado a los docentes que iban a participar en el proceso de investigación desde un inicio y con características similares, con quienes se originó una reunión en donde se les dejó en claro los objetivos del estudio, su grado de participación en él, así como los alcances y el grado de influencia que tendrían sus respuestas en los resultados que se obtuvieran en el desarrollo de la exploración.

Cabe señalar que toda la investigación se realizó con lineamientos éticos para la obtención de la información, pues se cumplieron con los requisitos de formalidad para obtener la autorización correspondiente para la realización y aplicación de todos los estudios necesarios.

b) Validez externa.

En esta parte del trabajo, se hace una reflexión sobre la aplicabilidad de la investigación en el entorno, es decir, se pretende establecer si la investigación es de aplicación generalizada o no, a otras instituciones educativas del mismo nivel.

Con base en la teoría y experiencia al realizar esta investigación, se considera que sí es de aplicación generalizada en el nivel educativo en el que se basa el trabajo. Además de considerarlo así, por la naturaleza de la cual surge dicha institución, es decir, se hace referencia a que es una escuela de origen público, donde la toma de decisiones no está por completo en manos de la Dirección de la institución educativa de la cual se habla, sino de personas o instancias superiores; por lo que en algunos casos es posible que exista cierto desconocimiento del contexto y necesidades de la propia escuela en cuestión. Dado lo anterior, es necesario que la educación pública rompa con los paradigmas del tradicionalismo y las prácticas centralistas.

Dado que se presenta esta situación en la Escuela Preparatoria objeto de la investigación, se infiere que lo mismo sucede en todas las escuelas pertenecientes al

mismo sistema, es decir, al sistema educativo estatal correspondiente al Estado de México.

En dicha entidad y específicamente en las escuelas de nivel medio superior de la zona, el proceso de planeación no es efectuado directamente por la institución educativa, sino las instrucciones y parámetros ya vienen estipulados desde el organismo central que rige a la educación media superior en el Estado de México, por lo que la institución únicamente acata la disposición y la lleva a cabo.

Sin embargo, en la parte correspondiente a la certificación para el ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato, si se le proporcionó autonomía a cada institución, siguiendo cierta metodología estipulada por la alta Dirección en materia de educación, con base en ello, es que se presentó la oportunidad de poder desarrollar el presente trabajo.

Siendo así, es que se pudo analizar a la institución con una mirada más profunda sobre sus procesos de planeación normativa, estratégica y operativa, en una situación en la que se requería la intervención de todos los integrantes de la institución, incluyendo de alguna manera a la comunidad en donde se encuentra ubicada la escuela, es por ello el grado de influencia que puede tener la entidad en el resultado final de la acreditación.

5.3. *Alcances y Limitaciones*

Esta investigación finca sus alcances en torno al logro de los objetivos planteados, tanto el objetivo general, como los específicos. En consecuencia, si el objetivo general está relacionado con la indagación de los proceso de planeación de la escuela en cuestión, con el fin de establecer sus fuerzas y debilidades, para luego generar un plan estratégico; entonces, hasta el momento el objetivo se ha alcanzado en un noventa por ciento ya que sólo falta dialogar en este último capítulo sobre la propuesta estratégica, la cual es el resultado de toda esta investigación. Dicha propuesta será planteada como cierre del trabajo.

En cuanto a los objetivos específicos, cabe señalar que los alcances fueron exitosos pues los dos primeros se logran a través de los capítulos dos, tres y cuatro, mientras el tercer objetivo se consolida con éste último.

Me parece pertinente, nuevamente señalar que un punto importante en esta investigación es destacar que los resultados obtenidos no son exclusivos de la escuela objeto de estudio, ya que es una situación generalizada en diversas escuelas oficiales del nivel, dado que manejan la misma estructura y procedimientos; además de que no hay plena libertad para generar sus propios proyectos tanto académicos como administrativos.

Así entonces, las acciones remediales sugeridas también son aplicables de forma general a diversas escuelas, no obstante, es necesario el estudio y diagnóstico de cada institución y entorno, todo ello con el fin de hacer ajustes y modificaciones.

Dado lo anterior, se puede decir que se cumplieron los objetivos, es decir, el trabajo se realizó por medio de etapas y cada una de ellas se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado y establecido.

No obstante, en cuanto a las limitaciones, hay que señalar que sí se hicieron algunos ajustes a lo largo del camino, sobre todo en la parte metodológica ya que se presentaron algunos imponderables en donde había que hacer ajustes de acuerdo a las circunstancias impredecibles que se suscitaban. Por ejemplo, el número de docentes entrevistados se tuvo que ajustar ya que cuando se acudía a la escuela a realizar la investigación de campo, no asistían los docentes o se encontraban en actividades imposibles de interrumpir.

De igual forma ocurrió con la revisión de la documentación, pues aunque existió toda la disposición por parte de las autoridades de la escuela, en algunas ocasiones los documentos no estaban disponibles por diversas circunstancias. Además, también es preciso reconocer que el tiempo fue una limitante de gran peso ya que como es razonable, las autoridades sugerían los días y las horas en que se podía realizar la investigación, lo

cual limitaba el tiempo disponible ya que en diversas ocasiones se autorizaban horarios en donde yo tenía que asistir a otras escuelas a desempeñarme como docente.

5.4. *Sugerencias para Estudios Futuros*

Con el desarrollo de esta investigación, se dio cuenta de la falta de equilibrio entre los procesos meramente administrativos y los procesos académicos, cargándose el peso a los primeros a pesar de que el objetivo fundamental de las escuelas es la educación, de hechos, la misión y visión de la escuela precisamente está encaminado a ello, sin embargo, son los procesos administrativos los que predominan en la planeación.

De hecho, esta investigación está más intencionada hacia esa ruta por lo que una primera sugerencia gira en torno a realizar un estudio dirigido a la planeación estratégica de procesos académicos.

Dado que ésta es una investigación que abarca de manera general la planeación institucional de una escuela, es viable elegir sólo un proceso y hacer una investigación mucho más profunda sobre ese aspecto, incluso eso permitiría que se pudieran investigar dos instituciones al mismo tiempo lo que posibilitaría establecer comparaciones en los modos de diagnosticar, hacer, planear, strategar, evaluar y/o reorientar los procesos.

5.5. *Conclusiones.*

El trabajo ha sido muy enriquecedor y valioso en muchos sentidos ya que la investigación y los resultados permiten mirar el problema de investigación desde diversas perspectivas, lo cual la coloca en una postura multidimensional; por lo que se puede afirmar que el conocer más a fondo toda la organización escolar, permite reflexionar sobre ese hecho educativo.

Como docente, se considera que es importante saber qué hay más allá del aula, pues eso permite que se tenga conocimiento de toda la organización escolar, en

consecuencia, el conocimiento sobre cómo y para qué planear estratégicamente; por lo tanto, es quizá esa una de las mejores experiencias y aprendizajes al realizar esta investigación ya que ahora se puede ver a la escuela como un todo relación. Sin embargo, ese conocimiento de la organización escolar permite mirar las áreas de oportunidad por lo que es aquí donde se acude al tercer objetivo, en donde la intención es establecer una propuesta de mejora.

Es así como se cierra este apartado con una propuesta, la cual se enfila directamente a lo correspondiente a la planeación estratégica, pues como se mencionó anteriormente, lo que concierne a la planeación normativa, se lleva a cabo en instancias de mayor jerarquía, mientras que la planeación operativa, es básicamente la que le toca desarrollar a la institución conforme lo establecido por la Dirección General de Nivel Medio Superior del Estado de México.

Por lo que queda descubierto el plan estratégico, del cual ambas partes no se ocupan, dejándolo totalmente en el olvido.

En primera instancia, se puede establecer una propuesta utópica, la cual puede ser utilizada como un pretexto para la realización de otra investigación mucho más profunda y que pueda conducir al logro de ello, se trata fundamentalmente de que el órgano rector brinde total libertad de acción a las instituciones educativas de las diferentes zonas escolares para que realicen a plenitud y con base en su contexto, todo el proceso de planeación, con el fin de que así se pueda dar mayor atención a las necesidades propias de la comunidad o localidad.

Sin embargo, esto es algo que se vislumbra difícil de lograr pues existen diferentes circunstancias que impiden que esto se llegue a dar, al menos en el mediano plazo.

De tal forma, esta propuesta, no se deja en una simple idea, pues esta investigación debe conducirnos a una puesta en marcha, es decir, que sea realizable y concreta.

En primera instancia, es importante que exista un plan de capacitación para los directivos sobre planeación estratégica; ésta situación se propone, porque al realizar las entrevistas correspondientes, se pudo notar que si se tienen ciertas ideas al respecto, pero realmente no conocen la parte práctica para su realización, por lo que se queda meramente en un conocimiento teórico, más no práctico.

Una vez que se logre capacitar al personal directivo y administrativo, en este tema, el siguiente paso es la realización de un diagnóstico FODA, el cual, realmente se vuelva un análisis crítico, severo y del que se puedan obtener indicadores que estén bajo el contexto de las necesidades de la comunidad donde se ubica la institución.

Posteriormente, se vuelve prudente realizar un reajuste a las “jornadas de actualización docente” y en las cuales se debería tener como primer objetivo, realizar un proceso de planeación por academias que conduzcan al logro de una educación de calidad, en donde se estipulen indicadores claros y consistentes que fomenten un espíritu de mejora continua en nuestros procesos pedagógicos y que estén alineados a los indicadores establecidos por cada institución conforme al análisis FODA.

Dado que las instituciones educativas, realizan una planeación anualizada, es decir, por ciclo escolar, los indicadores que se generen en cada jornada de actualización, se revisarán cada mes por la Dirección Escolar, con el fin de determinar si se están cumpliendo los objetivos o no, de tal forma, que se puedan corregir los procesos durante el ciclo y no hasta el final del mismo.

De igual forma, es indispensable que exista un solo responsable para la recopilación de la información y para la actualización de los indicadores, esto es de gran

importancia, en virtud de que al existir un único responsable para esta actividad, toda la información queda bien resguardada y todos saben con quién dirigirse.

Por último, la institución debe establecer muy bien los parámetros bajo los cuales puede oscilar el indicador, es decir, cuales son los máximos y mínimos aceptables, así como el objetivo a lograrse, de lo contrario, nada de lo antes dicho servirá y la nave seguirá a la deriva.

Como parte culminante de esta conclusión, se cierra con la siguiente reflexión, si deseamos que las instituciones educativas brinden un servicio de calidad en su quehacer, debemos considerar firmemente la posibilidad de que las entidades educativas tengan mayor rango de libertad para efectuar sus procesos de planeación acordes a las limitantes con que se encuentran, sobre todo al hablar de zonas rurales, dado que es una obligación social hacer que la educación forme y modifique sociedades y culturas y desafortunadamente no se está logrando ello.

Referencias

- Ackoff, R. L. (2004). *Planificación de la empresa el futuro*. México: Limusa.
- Acle Tomasini, A. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
- Aguilar, L. (2000). *La implementación de las políticas*. México: Porrúa.
- Ansoff, H. I. y McDonell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Educación.
- Aranda, H. (2006). Experiencias en la gestión hacia la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista electrónica de investigación educativa*, No. 2, Vol. 8, 1-16.
- Arias Galicia, L. F. y Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arteaga Lechuga, G., López Espinosa, M. R. y Cabello Bonilla, V. F. (2007). El proceso actual de evaluación de la Escuela Normal No. 3 de Toluca; análisis y perspectivas. En: *Revista de divulgación Temachtiani*. Año 4, No. 11, febrero, 27-35.
- Bolívar, A. (2001 y 2004). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, centros o aula. En: *Revista Organización y Gestión Educativa*, No. 39, 10-16 y En: *Revista Educare (Revista de las escuelas de Calidad)*, No. 6 (verano-otoño), 34-43.
- Boyett, J. H. y Boyett, J. T. (2006). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.
- Bruner, J. J. (1999). Educación superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano. En: *La educación. Revista Interamericana de desarrollo educativo*. Año XLIII, No. 132 – 133, I –II. Organización de los Estados Americanos. Washington D.C.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGrawHill.

- Car, W. (1996). *Una teoría para la educación*. Madrid: Morata.
- Carreto, J. (Octubre, 2007). Proceso Administrativo: Matriz FODA [Versión electrónica], fuente <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>.
- Casanova, M. A. (1998). *La evaluación educativa. Escuela básica*. Biblioteca del normalista.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Elizondo, A. (2005). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Estévez, F. (2003). ISO/IWA 2. Directrices para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación. [Versión Electrónica]. *Curso-Taller impartido por el Instituto Politécnico Nacional*. 16 de noviembre de 2003. México: D.F.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (2007). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- García González, E. L., Gamboa Méndez, M. E. y Fernández Sánchez, N. (2004). *Gestión de la educación continua y la capacitación*. México: El Manual Moderno.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2009). *Metodología de las ciencias humanas*. México: F.C.E.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGrawHill Interamericana.
- Laboucheix, V. (2001). *Tratado de la calidad total*. México: Limusa.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina: Granica.
- Mardones, J. M. y Ursua, N. (1990). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. México: Fontamara
- Martínez Villegas, F. (2006). *Planeación estratégica creativa*. México: Publicaciones Administrativas, Contables y Jurídicas (PAC).

- Méndez González, L. C., Velásquez Barragán, H. y Pérez Nowaihed, L. (1997). *Filosofía*. 4ª. ed. México: Compañía Editorial Nueva Imagen, S.A. de C.V.
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L. y Sosa, C. (2008). *El protocolo de investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice-Hall.
- Miranda Martín, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo un modelo de supervisión para la transformación. Profesorado: *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*. No. 6, (1-2)
- Murillo Torrecilla, F. J. y Gómez Martín, J. C. (2006). “Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización”. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. No. 4e, Vol. 4, 85-98.
- OCDE. *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional*, Paidós, Ministerio de educación y ciencia, Madrid, 1991.
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) (2008). La Reforma Integral de la Educación Media Superior [Versión electrónica].
http://www.oei.es/pdfs/reforma_educacion_media_mexico.pdf
- Oliveira, D. A., Goncalves, G. B.B. y Melo, S.D.G. (2004). Cambios en la organización del trabajo docente, consecuencias para los profesores. En: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. No. 20, Ene-Mar, 183-197.
- Pérez, A. (1989). *La investigación cualitativa*. España: Universidad de Deusto.
- Ramírez, C. (2004) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega
- Reyes Ponce, A. (1978). *Administración de empresas: Teoría y práctica*, Primera parte. México: Limusa.

- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Ed. Thomson.
- Ruíz, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad de Deusto.
- Ruíz Cantisani, M. I. (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- S.A. (s.f.). La evaluación educativa: conceptos, funciones y tipos. [Versión electrónica].
Artículo publicado por la Fundación Instituto de ciencias del hombre.
<http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>
- Sachse, M. (2003). *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas, ITAM.
- Santiago Peinado, H. y Rodríguez Sánchez, J. H. (2007). *Manual de gestión y administración educativa: cómo crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. Colombia: Gestión Magisterio.
- Sendón, M. A. (2007). “Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires”. En: *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 44/2, 1-12.
- Sevilla, J., Galaz, J. y Arcos, J. (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista electrónica de investigación educativa*. No. 2, Vol. 10, 1-19.
- Steiner, G. A. (2003). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. México: Compañía Editorial Continental.
- Tejeda J. (2000) La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, año/vol. 4, número 001.
- Torres, P., Villafan, J. y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 47/2-10 de Octubre, 1-11.

- Trujillo, M.A., Daowz, P. H., Solís, F.P. y Aldama, G. (2008). *Reforma Curricular de la Educación Media Superior*. México: Secretaría de Educación
- Wilson, D. J. (1992). *Evaluación y mejora de la calidad del rendimiento del profesor*. En: Como valorar la calidad de la enseñanza. Temas de educación. Barcelona: Paidós, Ministerio de educación y ciencia.
- Yuni, A. y Urbano C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación acción*. Córdoba Argentina: Ed. Bujas.
- Yzaguirre, L. (2007). Educación y calidad: ¿Por qué utilizar la guía IWA 2? [Versión Electrónica] *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 42/2 – 10 de marzo de 2007, p. 1-13. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado el 13 de febrero de 2010.
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson, Addison Wesley Longman de México.

Apéndice A: FORMA DE CONSENTIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

Información sobre el Proyecto de Investigación

- Título de la investigación: Planeación estratégica aplicada a un proceso de certificación.
- Objetivo del Estudio: Indagar sobre los procesos de planeación que se desarrollan en una institución educativa del nivel medio superior, con el fin de observar sus fortalezas y áreas de oportunidad, para establecer una propuesta de planeación estratégica que la conduzca al logro de la certificación de ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato según la Reforma Integral para la Educación Media Superior.
- Procedimiento: Por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionarios semiestructurados dirigidos al personal Directivo, Orientadores y Docentes de la institución se obtendrá la información necesaria para determinar el grado de involucramiento de cada uno de los personajes, en el proceso de planeación estratégica de la escuela del nivel medio superior del Estado de México.
- Confidencialidad: Toda la información recopilada en este estudio es confidencial. Su nombre no será mencionado en ningún momento. Los datos obtenidos de su participación serán tratados con absoluta confidencialidad.
- Riesgos: No existe riesgo alguno, ni en aspectos físicos ni morales.
- Beneficios: No existen beneficios directos para los participantes en este estudio, sin embargo, su participación ayudará a determinar las motivaciones intrínsecas que tienen los alumnos del tercer grado del nivel medio superior para la elección de una carrera profesional.
- Investigador: Alejandro García Oaxaca

Para obtener copia de los resultados de esta investigación

Contactar al investigador: Alejandro García Oaxaca A01302480@itesm.mx

Declaro que soy trabajador de la institución en la que se realizará el estudio antes mencionado, la cual es del nivel medio superior ubicada en el Estado de México y deseo participar en este estudio dirigido por la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores. Entiendo que los datos obtenidos serán tratados como confidenciales y que mi nombre no será mencionado por ningún motivo. Los datos que proporcione serán agrupados con otros datos para el reporte y la presentación de los resultados de la investigación.

Entiendo que no existen riesgos asociados con este estudio.

Entiendo que puedo hacer preguntas y que en cualquier momento puedo retirar mi permiso de participar si cambio de opinión.

Nombre: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Apéndice B: Carta Solicitud de Autorización para la Aplicación de Encuesta.

Anexo 2 Carta Solicitud de Autorización para la Aplicación de Encuesta.

Toluca, Estado de México a 20 de Septiembre de 2010.

Profr. Agustín Esquivel Olascoaga
Supervisor de la Zona Escolar BG018.
Presente.

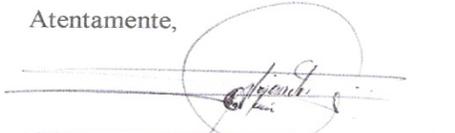
Asunto: Permiso para aplicación de Encuesta.

Por medio de la presente, el que suscribe Profr. Alejandro García Oaxaca, docente de esta institución, le solicita su autorización para poder aplicar una encuesta en la Escuela Preparatoria Oficial Anexa a la Normal de Ixtlahuaca relacionada con un trabajo puramente académico, el cual está dirigido por la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores; dicha investigación corresponde a la materia de Proyectos II, la cual forma parte de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas y que curso actualmente y cuya investigación forma parte de mi proyecto de Tesis.

La intencionalidad de la encuesta es con relación a la investigación que tiene por título: Planeación estratégica aplicada a un proceso de certificación.

Esperando contar con su anuencia, quedo en espera de su respuesta.

Atentamente,



Alejandro García Oaxaca.
Matrícula: A01302480.



AUTORIZA

4-1-11



**Apéndice C: Opción de formato de autorización para aplicación de
Encuesta a los Docentes.**

Nombre de la investigación: Planeación estratégica aplicada a un proceso de certificación.

Investigador: Alejandro García Oaxaca.

Con el fin de establecer algunos acuerdos que nos conduzcan a los lineamientos para la elaboración del consentimiento por parte suya, favor de contestar lo que se le pide:

¿Sabe y está de acuerdo en formar parte de un estudio de investigación?

Si No

¿Conoce los objetivos y alcances de la investigación?

Si No

¿Le han resuelto dudas sobre la investigación en la que participará?

Si No

¿Sabe que los datos que usted proporcione serán de uso exclusivo para la investigación?

Si No

¿Está de acuerdo en que su nombre aparezca en algún momento de la investigación o prefiere el anonimato?

Nombre Anonimato

Una vez contestadas las preguntas anteriores favor de leer el siguiente formato y firmar de conformidad.

A quién corresponda.

Yo _____ declaro libre y voluntariamente que acepto participar en el estudio “_____”

Que se realizará en la Institución “_____”

_____ cuyos objetivos consisten en _____.

Estoy consciente de que los procedimientos, pruebas y tratamientos, para lograr los objetivos mencionados consistirán en _____; y que los riesgos a mi persona serán: _____.

Entiendo que del presente estudio se derivarán los siguientes beneficios _____

Es de mi conocimiento que seré libre de retirarme de la presente investigación en el momento que yo así lo desee. También que puedo solicitar información adicional acerca de los riesgos y beneficios de mi participación en este estudio. En caso de que decidiera retirarme, la atención que como paciente recibo en esta Institución no se verá afectada.

Nombre _____ Firma _____

Dirección _____

Fecha _____.

Testigo _____ Dirección _____

Testigo _____ Dirección _____

Apéndice D: Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?
2. ¿Qué es planeación?
3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?
4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?
5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?
6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?
7. ¿Cómo registra esos indicadores?
8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?
9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?
10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

Apéndice E: Entrevista a Director de la Escuela

¿Hace cuánto es Director del plantel?

En el puesto llevo 3 años, no tengo adjudicada la base pues actualmente estoy cubriendo un permiso de quién tiene dicha plaza. En sí mi función dentro del magisterio es como docente horas clase de tiempo completo, de la cual también estoy de permiso en lo que cubro este puesto, es por ello que mi contrato es como interino.

Para usted, ¿qué significa planeación?

Es un término que utilizamos constantemente en el ámbito académico, sin embargo, creo que no se realiza tal cual como debería serlo. Sin embargo, te puedo decir que para mí la planeación es un proceso mediante el cual se previenen acontecimientos futuros que puedan afectar el desarrollo de un trabajo, es decir, sería un conjunto de pasos lógicos que conllevan al logro de un objetivo o meta específico.

En el tiempo que ha estado fungiendo como Director, ¿se ha visto involucrado en un proceso de planeación institucional?

Dentro de la institución que dirijo, sí, pues es la única oportunidad que tenemos los directivos para enfocar los objetivos que la Supervisión nos encomienda. Sin embargo, como todos los cambios estratégicos vienen de la Secretaría de Educación, pues a nosotros únicamente nos corresponde intentar dar un contexto a nuestra realidad, lo considero que no es lo más óptimo, pues todas las iniciativas que son emitidas por la Secretaría, están totalmente desvinculadas a las necesidades de la sociedad, sobre todo en comunidades rurales.

¿La misma institución elaboró su propia misión, visión o valores?

Definitivamente no, es en éste plano en el que te comento que nuestra labor como directores, no abarca este tipo de encomiendas, ya todo viene estipulado desde la Supervisión e incluso, no se nos pide mayor opinión, simplemente así llegan las cosas

¿Creería necesario que cada institución elaborara su propia misión, visión y valores?

Considero que así debería de funcionar, pues cada plantel conoce a la comunidad donde se desenvuelve (sus problemáticas, sus actividades económicas predominantes, sus costumbres y tradiciones, etc.), incluso podría mencionarte que a pesar de que estamos ubicados en el Estado de México y en la misma Zona Escolar, las diferencias entre comunidades son muy grandes, es por ello que pienso que a las escuelas se nos debería dar mayor libertad de acción y no únicamente esperar a que todo llegue de la Supervisión o de la Secretaría de Educación.

Ahora bien, si ustedes no contribuyeron a la creación de la misión, visión y valores, ¿qué tan identificados se encuentran con ellos?

Pienso que no todos en la comunidad escolar le dan mayor importancia a estos aspectos, pues al no verse involucrados en su elaboración, no sienten que sea suyo, otro factor que influye es que varios de nuestros docentes no trabajan únicamente aquí, sino que tienen que trasladarse a otras instituciones educativas que incluso pueden estar incorporadas al mismo sistema o a otros sistemas como el Federal y el privado, situación que puede propiciar que no exista realmente un involucramiento e identidad con una sola escuela.

¿Cómo es un proceso de planeación en la institución?

El proceso de planeación que nosotros seguimos es muy simple, pues como te comenté, todo ya viene definido por nuestro órgano rector y el elemento que funge como transmisor es la Supervisión Escolar.

En la institución se comienza este proceso en el mes de agosto de cada año, se convoca a todo el personal que labora dentro de la institución con el objeto de realizar una revisión de los resultados obtenidos en los últimos tres ciclos escolares, pues ello nos da una visión sobre lo que se ha mejorado y lo que se ha descuidado. Una vez que se han comparado estos tres ciclos, se procede a realizar un análisis FODA, se hace un consenso sobre los resultados que arroja dicho análisis y se establecen las posibles alternativas de solución para las debilidades y amenazas.

Posterior a ello, se presentan las consignas o metas a lograr para el siguiente período escolar y que son transmitidas por la Supervisión Escolar, mismas que ya están acordadas por el Gobierno Estatal, estos indicadores son los siguientes: porcentaje de deserción, número de alumnos, porcentaje de aprobación, número de alumnos aprobados, aprovechamiento, eficiencia terminal y número de alumnos.

En cada uno de ellos tenemos establecido un objetivo a lograr, por lo que basándonos en ello, es conforme se establecen las estrategias a seguir, según sea la estrategia, se seleccionan a los responsables de darles seguimiento.

Una nueva revisión se da en un período intersemestral, es decir, en el mes de enero se revisan los logros alcanzados sobre las estrategias planteadas, de resultar insuficientes o fallidas las estrategias, se presentan nuevas alternativas para el logro de los objetivos planteados.

Es así como se realiza un proceso de planeación dentro de la institución, como verás, el proceso es muy simple y no da mucho margen para que se puedan estipular nuevos indicadores o sus valores.

¿Usted sabe cómo se determinaron esos indicadores y sus valores?

No sé como los hayan determinado o seleccionado, sin embargo, considero que son en los que tenemos mayor injerencia como escuela, pues en el aspecto de finanzas, prestaciones, recursos humanos, entre otros. La supervisión únicamente nos pide la elaboración de un informe muy breve sobre estas situaciones, más no generamos una gráfica con indicadores.

En cuanto a los indicadores, ¿existe alguno en que se analice el aspecto financiero de la institución, cómo obtienen sus recursos económicos?

La institución no maneja ningún indicador específico en materia financiera, pues al tratarse de una entidad pública, los recursos se obtienen del presupuesto asignado por el Estado, el cual se dosifica conforme se cumplan los proyectos que justifiquen el gasto. Sin embargo, existe otra forma en que la institución se hace de recursos económicos y ese es por medio de las inscripciones y aportaciones de los padres de familia, la cual es una aportación que sirve para que la escuela tenga mayores y mejores servicios dirigidos a los alumnos.

Ahora que se tiene la necesidad de acreditar a la institución ante el Sistema Nacional de Bachillerato, ¿podría decir que la entidad está preparada para una auditoría?

Lo debe estar, aquí no hay otra opción, es por ello que se están realizando una serie de actividades para que se dé cabal cumplimiento a los requisitos establecidos por el SNB, todos ellos dirigidos para mejorar aspectos tales como: seguridad e higiene, capacitación al personal, mejora de las instalaciones y equipos, transparencia en la información, etc. Para ello se nos estipuló un tiempo considerable para poder realizar todas las mejoras que sean necesarias.

¿Cambiaría algo en la forma de manejar todo el proceso de planeación?

Claro que si, propondría que el sistema fuera menos centralista y dejara que las instituciones se manejaran con cierta autonomía, sobre todo en el aspecto de la planeación, pues ello nos permitiría contextualizar nuestra labor con las necesidades de la comunidad, es decir, el cliente.

A pesar de ello, quiero dejar en claro que la institución tiene sus propias políticas internas y externas, lo cual nos da cierta toma de decisiones sobre algunas actividades que puedan contribuir al logro de los objetivos. Con ello se busca la participación de la comunidad sobre algunas actividades que contribuyen al logro de ciertos indicadores.

Bien, aquí termina esta entrevista y agradezco su entera disposición y participación en ella.

Apéndice F: Entrevistas a Orientadores.

Orientador No. 1

¿Hace cuánto que trabaja en esta institución?

Llevo 5 años trabajando aquí, yo llegué de otra escuela preparatoria ubicada en San Bartolo en donde estuve cubriendo un interinato, cuando me trasladan aquí, llego ya con mi plaza de base como orientador educativo.

Me podría decir, ¿cuál es su concepto de planeación?

Es una serie de pasos que nos indican cómo deben hacerse las cosas antes de echarlas a andar, dejando bien establecido los tiempos y acciones a ejecutar, así como a sus respectivos responsables.

En su puesto de trabajo, ¿le corresponde realizar algún proceso de planeación?

Sí, todos los orientadores debemos presentar nuestra planeación de actividades al inicio de cada ciclo escolar; según el grado en que nos toque trabajar, debemos establecer muy bien el objetivo y los logros que se obtendrán al final del ciclo escolar, por ejemplo, quienes trabajamos con terceros años la labor es proporcionar a los jóvenes toda la información necesaria sobre las alternativas que tienen para continuar con sus estudios, así como ayudarles a que conozcan cuales son las competencias que tienen más desarrolladas y que carreras profesionales se adaptan a esas competencias.

Esta tarea, propicia que se programen actividades que bien pueden afectar un poco a los docentes, pues en ocasiones se realizan conferencias o pláticas por parte de instituciones educativas del nivel superior, lo que propicia que haya algunas clases que no se proporcionen, al menos en el momento.

¿Conoce usted la misión, la visión y los valores de la institución?

Si las conozco, aunque si me las preguntas en este momento, no podría decírtela tal cual, sino más bien mi interpretación.

¿Usted participó en la elaboración de la misión, la visión y/o los valores institucionales?

No, tengo entendido que todas ellas fueron hechas por la Supervisión Escolar y en la cual no se nos pidió ningún punto de vista.

Pienso que al no participar nosotros en la elaboración de estos apartados, no puede existir un involucramiento o identificación con ellos, pues cada institución es diferente y debe tener sus propias misiones, visiones y valores, que si bien es cierto, no los veo del todo mal, pero no reflejan el ambiente interno de la institución.

¿Considera que la Dirección realiza un proceso de planeación estratégica?

No, sin embargo, creo que no es su culpa, pues el sistema es así, no deja que cada institución educativa resuelva sus propias problemáticas, digo, al menos en cuestiones que tengan que ver con el desarrollo de la comunidad y que sean realmente significativos, pues todas las reformas se focalizan a un todo y no particularizan la problemática. Es por ello que creo no es culpa de los directivos, sino que se someten a lo que la Supervisión indique.

¿Usted sabe que indicadores son los que se miden en la institución?

Tengo idea, pues a nosotros nos piden que desarrollemos estadísticas sobre diferentes aspectos, relacionados con lo académico, por ejemplo: deserción, aprovechamiento y reprobación, nivel o grado de desempeño que obtienen los grupos, etc. Todo ello con base en los registros que emiten los docentes, así como de observaciones físicas en el lugar de los hechos.

¿Conoce usted el proceso de planeación que realiza la institución?

No a ciencia cierta, nosotros como orientadores, se nos pide que tengamos la información lista para determinadas fechas, misma que debemos presentar y comentar. Es decir, en las juntas de revisión por parte de la Dirección, es donde se realiza la planeación pero no considero que esa sea la forma en cómo se debe realizar un proceso de planeación.

Para obtener los resultados de los indicadores, dice usted que se auxilia de la información generada por los docentes, ¿ellos contribuyen de forma exitosa para el logro de los objetivos planteados por orientación?

Considero que al final, todos contribuimos de alguna manera al logro de los objetivos generales de la institución, sin embargo, en ocasiones no es fácil el trabajo con algunos docentes, pues existen deficiencias en su forma de manejar a los grupos, no ponen el ejemplo al llegar temprano a la clase o dejan salir a los alumnos antes de tiempo, no llevan un buen control del desempeño de los alumnos o ahora que se pretende realizar el proyecto de tutorías, la participación de los docentes es muy pobre.

Todo lo anterior, nosotros como orientadores, debemos observarlo e intentar corregirlo, en muchas de las ocasiones, hemos hecho labor para corregir dichas anomalías.

Orientador No. 2

¿Hace cuánto que trabaja en esta institución?

Soy de recién incorporación en esta escuela, aunque en el magisterio ya tengo trabajando 15 años, situación que me brinda la posibilidad de conocer el sistema institucional que se maneja.

Me podría decir, ¿cuál es su concepto de planeación?

Tengo entendido que existen diferentes tipos de planeación, no sé bien como se identifican cada una de ellas, pero te puedo decir que una es aquella en la que se estipulan las normas que van a regir a la institución, la segunda es en la que se establecen los indicadores y la última se ejecutan todos los aspectos vistos en las dos fases anteriores.

En su puesto de trabajo, ¿le corresponde realizar algún proceso de planeación?

Al igual que los docentes, los orientadores tenemos la obligación de elaborar nuestra planeación de actividades, en donde reflejamos las acciones que nos conducirán al logro de las metas.

¿Conoce usted la misión, la visión y los valores de la institución?

Sí las conozco y las podemos ver en los formatos de planeación que nos piden nuestras autoridades.

¿Usted participó en la elaboración de la misión, la visión y/o los valores institucionales?

No, en ningún momento se nos pidió opinión al respecto, todo esto se hizo llegar a cada institución por medio de la Supervisión Escolar.

¿Considera que la Dirección realiza un proceso de planeación estratégica?

Hablar de estrategia es referir a un proyecto bien definido y en cuyo proceso los objetivos están bien claros para todos los integrantes de la institución, situación que aquí no sucede, en el sistema educativo estatal todo está definido por la Secretaría de Educación Pública, por lo que todas las resoluciones al respecto de estrategias solamente llegan a las escuelas para que sean ejecutoras y no planeadoras.

¿Usted sabe que indicadores son los que se miden en la institución?

A nosotros únicamente nos piden un informe sobre el comportamiento que tienen los grupos en cuanto a sus promedios, faltas, reportes de mala conducta, aprovechamiento, reprobación, deserción, etc. No se nos solicita más.

¿Conoce usted el proceso de planeación que realiza la institución?

No, como comenté anteriormente me estoy incorporando a esta institución; pero supongo que no debe ser muy diferente a otras escuelas.

¿Genera algún tipo de indicador que pueda ser considerado como estratégico?

Te podría decir que todos generamos mucha información, la cual pudiese considerarse como estratégica, pero mucha de ella se pierde o no se analiza, por esa circunstancia, muchos de nosotros dejamos de generar información y nos limitamos a lo que se nos pide.

¿Se siente identificada con la institución?

Aún no, lo cual puede resultar muy malo para la labor que tenemos encomendada, pues si uno no está convencido de que la escuela es de calidad, no podemos transmitir eso a los alumnos; pienso que se debe a que no hubo una inducción y presentación oficial ante la comunidad.

Apéndice G: Cuestionarios a Docentes.

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

Sí las conozco, las usamos en nuestras planeaciones, No recuerdo el texto exacto.

2. ¿Qué es planeación?

Planear es organizar una serie de actividades y procesos de forma organizada, Aquí la planeación es realizar lo que ya está estipulado desde el departamento

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Sí se planea pero no sabría si la forma que se sigue es una estrategia o no

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

No tengo conocimiento de ello, cada docente planea lo relacionado con su clase

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

Yo creo que hacen lo que tienen que hacer, ni más ni menos.

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

En los académicos pero no se exactamente que indicadores maneja la escuela

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Los encargados de registrar los indicadores son los orientadores y directivos, no los docentes.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

No lo sé, a nosotros sólo nos muestran los resultados.

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Algunos resultados se dan a conocer en las jornadas de actualización, sin embargo ignoro si se nos dan a conocer todos o sólo los referentes a lo académico.

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

Con certeza no lo sé pero tiene que ver con lo académico, lo administrativo y la infraestructura.

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

Sí las conozco pero en este momento no tengo presente el texto. A fin de cuentas lo importante es lo que verdaderamente hacemos en el salón de clases.

2. ¿Qué es planeación?

Para los docentes es hacer nuestro plan de clase

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Supongo que sí

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

Atiende necesidades académicas y algunas administrativas pero desconozco como se da dicho proceso.

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

Su labor es buena porque hacen lo necesario

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

Desconozco esa parte administrativa

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

No realizo esa labor

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

Algunos ya están establecidos y la escuela sólo lleva a cabo los procedimientos y registra los resultados

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Basicamente los referentes a el aprovechamiento escolar

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

No conozco a fondo todos, pero sí tengo la idea general de que es lo que se pide

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

Si.

Visión: Desarrollar competencias y habilidades para que los alumnos sean ciudadanos que transformen la sociedad.

Misión: Formar jóvenes conscientes y responsables a través de competencias.

2. ¿Qué es planeación?

Planear es decir que vas a hacer y cómo lo vas a hacer. Por ejemplo, como se van a operar los múltiples proyectos que nos envían.

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Si porque eso forma parte de las actividades de la dirección.

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

Supongo que atender cada una de las necesidades, así como el seguimiento a los programas que se envían desde la supervisión.

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

Lo que puedo observar es que van al día, sacando las cosas como se les van presentando, aunque algunos procesos son de rigor por ello ya los tienen bien estipulados.

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

En los académicos como lo son la deserción, el aprovechamiento, el porcentaje de aprobación o reprobación, etc.

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Los indicadores se registran a través de los diversos resultados en nuestro caso con todo lo que tiene que ver con nuestro hacer académico.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

No con certeza.

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Recientemente se ha fomentado la cultura de rendición de cuentas, por ello se nos dan a conocer por lo menos cada seis meses algunos indicadores que muestran de alguna manera el estado general de la institución.

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

- Nivel académico
- Infraestructura escolar
- Procesos administrativos
- Formación y actualización docente

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

Sí, son las que van a dar sentido y dirección a las acciones de la escuela

2. ¿Qué es planeación?

Planear como su nombre lo dice, es presentar un plan sobre tu trabajo

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Yo creo que sí, ya que con lo de la reforma debe tener un buen control de lo que hacen

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

Yo creo que la dirección establece prioridades y en ese orden es como se atienden las cosas

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

No tengo mucha idea sobre como planean los directivos

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

En lo académico

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Nosotros no determinamos los indicadores, así que no te puedo decir cómo se registran

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

Supongo que los indicadores se registran y se estipulan desde los departamentos correspondientes al nivel

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

No de todos, sólo de los académicos

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

En las últimas jornadas de planeación se ha abordado ese tema por lo que a grandes rasgos sí te puedo decir algunos requisitos y bueno, como docentes nuestra participación es básicamente en lo académico, es decir, en los procesos que se llevan a cabo dentro del salón de clases

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

La conozco pero no la recuerdo.

2. ¿Qué es planeación?

Organizar las actividades que se van a realizar.

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

No estoy enterado como se organizan esas cuestiones. Supongo que son los directivos los encargados de organizar las cuestiones administrativas.

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

Al inicio de cada ciclo, se presentan los programas que hay que atender y se hace una valoración del ciclo escolar anterior, de ahí, se establecen las estrategias a seguir.

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

No sé como planea la Dirección pero a nosotros como docentes si nos exigen planear nuestras actividades.

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

No conozco que indicadores son tomados en cuenta.

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

No me corresponde registrar alguno.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

No

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

No estoy bien enterado de los resultados, aunque no hace mucho se nos acaba de dar un documento en donde se reflejan algunos indicadores.

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

Existe una ligera idea

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

No recuerdo la misión pero supongo que tiene que ver con lo que la escuela quiere de sus alumnos

2. ¿Qué es planeación?

Elaborar las estrategias que vas a seguir para el logro de tus objetivos

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

No lo sé, esas son cosas que solo competen a la dirección.

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

No conozco dicho proceso

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

Francamente no he reflexionado sobre ese asunto, supongo que si planean pero cómo lo hacen y a partir de que la verdad lo ignoro

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Los indicadores ya están determinados y se registran con los resultados que obtiene la escuela en todos los sentidos.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

No conozco esa información

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Sólo algunos, los que se dan a conocer en la jornada de planeación

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

Algunos de los requisitos se han trabajado en academia, incluso la escuela ha tenido el acierto de darnos a conocer cómo es que se lleva a cabo el proceso de la certificación y cuál es nuestra participación como docentes

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

Plan. La visión es la idea que representa a donde queremos llegar. Se puede decir que queremos ser una institución de nueva modalidad que busque a través de competencias y habilidades, que sean capaces de enfrentar los retos del futuro.

2. ¿Qué es planeación?

Es la actividad que se lleva a cabo para la realización de los planes estratégicos.

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Si se la realiza en la escuela se debe cumplir con los planes y objetivos.

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

- Diagnóstico
- Diagnóstico preliminar
- Diagnóstico estratégico

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

Plan. Muchas veces se pide participación desde la institución a nivel de aula. La dirección debe ser la encargada de hacer lo que se debe hacer en estas reuniones y acciones, así como se sabe con exactitud cómo es que se lleva a cabo dicho proceso.

6. Usted, como Docente, ¿en que indicadores tiene influencia?

Las áreas son la columna vertebral de una escuela, ya que lo más importante es lo que se debe hacer del resto de áreas, así que se debe dar más importancia a las áreas.

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Por medio de los resultados

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

*No, sé que responde con certeza, esos asuntos los maneja la dirección e
entre los orientadores*

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Algunos se dan los conocer en las jornadas de planeación

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

*Hace poco nos enviaron información al respecto, así que si
tengo idea de algunos indicadores.*

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

No la recuerdo en este momento.

2. ¿Qué es planeación?

Es una forma de organizar una serie de actividades para llegar a un determinado fin

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

Desconozco si la escuela planea estratégicamente.

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

Ese tipo de actividades es desconocido por mí, considero que eso es labor de la dirección.

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

No nos mantienen informados sobre ese proceso.

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

Dependo que en con respecto al aprovechamiento de los alumnos, sus faltas etc.

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Si por las que mencioné te digo que la forma en que registramos todo es por medio de un formato que nos facilita la Dirección.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

Por nosotros sólo nos piden la entrega de algunos resultados resultados referentes a nuestra clase pero yo no sabía profundizar más en ese asunto.

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

Dado que soy profesor horas clase, y trabajo en distintas instituciones e incluso dependencias, la verdad siempre voy de aquí y allá y me refino, eso me impide conocer más a profundidad aspectos más detallados de la escuela.

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

No los conozco, creo que hace falta mayor comunicación interna.

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?

LA MISIÓN Y LA VISIÓN ESTAN ENCAMINADAS A CUBRIR LAS NECESIDADES DE LA REFORMA, COMO EL HECHO DE FORMAR EN COMPETENCIAS A CIUDADANOS ÚTILES A LA SOCIEDAD

2. ¿Qué es planeación?

DECIR CÓMO SE VAN A REALIZAR LAS COSAS. POR EJEMPLO COMO VOY A IMPARTIR TAL O CUAL TEMA

3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?

NO LO SE PORQUE EN REALIDAD NO CONOZCO TODAS LAS ACCIONES QUE DEBE LLEVAR A CABO

4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?

DESCONOZCO CON PRECISIÓN CÓMO ES QUE SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE PLANEACIÓN

5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?

COMO NO CONOZCO LAS ACCIONES QUE DEBE REALIZAR, ME SERIA MUY DIFICIL EMITIR UN JUICIO DE VALOR

6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?

NO CONOZCO DE BIEN A BIEN QUE INDICADORES SON LOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA PLANEAR, EVALUAR Y TOMAR DECISIONES POR ELLO NO SE PUEDE DECIR EN CUALES SE PODRIA VER MI INFLUENCIA

COMO DOCENTE, SUPONGO QUE EN LO ACADÉMICO

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

DESCONZCO COMO SE MANEJA TODO ESO DE LOS INDICADORES

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

CONSIDERO QUE SON INDICADORES QUE TODAS LAS ESCUELAS PERTENECIENTES AL SISTEMA MANEJAN, PERO NO SE COMO SE DETERMINAN

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

NO DE TODOS

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

NO

Cuestionario

A continuación se presentan una serie de preguntas enfocadas a la planeación normativa que tiene la institución en la que usted labora. De antemano se agradece su participación en la realización de este estudio.

1. ¿Conoce la misión, visión de la institución?
No los tengo presentes porque a fin de cuentas no dejan de ser enunciados, que en muchos de los casos se quedan en eso.
2. ¿Qué es planeación?
Es hacer nuestra planeación.
3. ¿Cree usted que se lleva a cabo una planeación estratégica en su escuela?
No solo en aspecto estratégico, creo que en la escuela no se planea nada.
4. ¿Cuál es el proceso de planeación que sigue la escuela?
No conozco algún proceso de planeación aquí en la escuela.
5. ¿Cómo percibe usted la labor de la Dirección con respecto a la planeación?
No hay labor de planeación por parte de la Dirección.
6. Usted, como Docente, ¿en qué indicadores tiene influencia?
No estoy muy enterada de esa información, nosotros sólo elaboramos y desarrollamos algunos programas pero la verdad no sé con precisión en qué indicadores se ve nuestra influencia.

7. ¿Cómo registra esos indicadores?

Como te comenté, desconozco que indicadores se registran en la institución.

8. ¿Sabe usted cómo se determinaron esos indicadores?

No he tenido información al respecto.

9. ¿Conoce usted los resultados de esos indicadores?

No

10. ¿Conoce los requisitos para la certificación del SNB y en cuáles participa?

No te podría dar detalles sobre los requisitos del proceso de certificación y en cuanto a mi participación como docente pues supongo que tiene que ver con nuestro trabajo y desempeño frente al grupo.

Apéndice H: Lista de Verificación

Datos a Verificar	Estado Físico				Observaciones
	Excelente	Bien	Regular	Mal	
Lista de Verificación física de las instalaciones					
Nombre de la institución					
Dirección y Teléfono					
Dirección electrónica					
Nombre y título del Director de la institución					
Nivel de estudios que ofrece					
Tipo de institución					
Años que tiene de fundada la institución					
Horarios de clase					
Número total de profesores					
Número total de personal directivo					
Número total de personal de apoyo					
Número total de personal administrativo					
Número total de alumnos					
Número total de grupos escolares					
Número de alumnos en el grupo más numeroso					
Promedio de alumnos por grupo					
Misión de la Institución					
Número de aulas					
Número de aulas con electricidad					
Número de sanitarios					
Áreas Deportivas					
Biblioteca					
Área de papelería y fotocopiado					
Cafetería					
Distribución de las oficinas de Dirección					
Cubículos para Orientación.					
Sala de maestros o cubículos					
Señalamientos					
Puntos de reunión					
Extintores					
Sala de cómputo					
Aparatos eléctricos (Cañon, Tv's, DVD's)					