Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

La Planeación Estratégica y su Impacto en las Estrategias Emergentes en el Colegio Daniel Cosío Villegas

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

María Leonor López Pintor

Asesor tutor:

Mtra. Estela de la Garza Flores

Asesor titular:

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Tijuana, Baja California, México **Marzo, 2012**

Dedicatoria

- A mis padres:

  Por apoyarme en mis decisiones y estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas. Por enseñarme a luchar, perseverar y trabajar a pesar de las adversidades de la vida.

- A mi padre Edgar, por creer en mi sin titubear e impulsarme a seguir creciendo.
- A mi madre Leonor, por fomentar en mi el espíritu de mujer independiente y fuerte.

  Sin ustedes, esto no sería posible.

Agradecimiento

- A mis amigos leales por su apoyo incondicional.
- A Gis, Viveron y Esperancita por todo lo que han aportada a mi vida.
- A mi asesor Estela de la Garza, por estar siempre al pendiente de mis avances y estar conmigo en todo el proceso con dedicación y paciencia.
- Y a mis padres, que han sido los Ángeles de mi vida.

La Planeación Estratégica y su Impacto en las Estrategias Emergentes en el Colegio Daniel Cosío Villegas

Resumen

En el ámbito educativo los cambios son inminentes y por lo tanto es necesario incorporar herramientas y estrategias, que vayan acorde con las necesidades de las exigencias sociales. La planeación permite a las instituciones establecer estrategias académicas, administrativas, organizativas y sociales, que fomentan el crecimiento de los centros de trabajo. Además fortalece la toma de decisiones, al vislumbrar un panorama futuro del contexto externo e interno de la institución. La presente investigación, se realizó para conocer el proceso de planeación estratégica en el preescolar Daniel Cosío Villegas y su impacto en las estrategias emergentes. Para conocer dicho proceso se investigó y desarrollo un marco teórico, para referenciar las teorías existentes con los posibles hallazgos. Posteriormente, se describió la metodología de investigación para poder abordar el problema de investigación y ordenar las actividades de indagación, recopilación, observación y presentación de la información. En la etapa final se recolectó y analizó los datos obtenidos de los instrumentos aplicados. Los resultados apuntaron que a través de la planeación estratégica se logra implementar las estrategias emergentes, ya que sin la planeación, los problemas y proyectos se estancan por falta de estructuración organizacional. La estrategia deliberada es la forma en que la institución se prepara para lo que se visualiza, sin embargo la estrategia emergente es la respuesta o solución a los que no se esperaba. Para el preescolar, la planeación ha sido el medio para visualizar el futuro y trazar el camino hacia las transformaciones educativas. Las conclusiones final a las que se llegó fue, que los modelos de planeación estratégica, implementados de forma adecuada permiten mejorar las posibilidades de éxito de una institución, independientemente si haya cambios drásticos o no, en el ambiente de la institución escolar.

Índice

Introducción…….……... x

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

Antecedentes……....3

Contexto general……..5

Planteamiento del problema……9

Objetivo general……....11

Objetivos específicos……11

Justificación……...12

Limitaciones……..15

Capítulo 2. Marco Teórico

Concepto de planeación estratégica……..…….17

Sistemas de planeación estratégica…….……..……...19

Herramientas de la planeación……...29

Planeación emergente…….……...33

Planeación educativa…… 38

Breves antecedentes de planeación educativa en México…….....39

Antecedentes de planeación en Baja California……....43

Planeación escolar……..……...46

Campos formativos……....48

Dimensión organizativa…….....50

Dimensión administrativa…….…….…51

Dimensión pedagógica curricular…….….51

Dimensión de participación social……....51

Capítulo 3. Metodología

El método de investigación……...53

Proceso de investigación…….…….…….55

Estrategias de indagación……..57

Muestra…….…….60

Sujeto de la muestra……...60

Recolección de datos…….....61

Entrevistas y cuestionarios……...…....62

Observación……...62

Análisis de documentos…….63

Análisis de datos……....65

Rol del investigador……..…….65

Capítulo 4. Resultados……...68

Conocer el proceso de Planeación Estratégica en el Colegio DCV……..69

Conocer la importancia de la Planeación Estratégica para el Colegio DCV…….77

Describir las etapas del proceso de Planeación dentro del Preescolar DCV…….81

Conocer como surgen las Estrategias Emergentes y Deliberadas dentro del

Colegio DCV…….88

Conocer los resultados de la aplicación de las Estrategias Emergentes……91

Capítulo 5. Conclusiones

Análisis de resultados…….……...99

Validez interna y externa…….……117

Alcances y Limitaciones……..120

Recomendaciones…….....….121

Conclusiones……..……..125

Referencias……..131

Apéndice 1 Encuesta docentes……..…….....135

Apéndice 2 Entrevista coordinador y asesor……..…….....138

Apéndice 3 Documentos del colegio DCV…..……...……...….139

Apéndice 4 Gestión escolar…….142

Apéndice 5 Currículum Vitae del Tesista……...……..……144

Índice de Tablas

Tabla 1. Grupos y alumnos del colegio DCV……..….……..5

Tabla 2. Personal del Colegio DCV……6

Tabla 3. Planteamiento de algunos autores sobre las fases de planeación…….……...28

Tabla 4. Fechas de sesiones de observación…….58

Tabla 5. Participantes en el proceso de muestreo…….…….60

Tabla 6. Respuestas integradas de entrevista abierta……...70

Tabla 7. Respuesta de cuestionario……...77

Índice de Figuras

Figura 1. Marco curricular en la educación básica……13

Figura 2. Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan Y Pfeiffer……21

Figura 3. Modelo de Planeación estratégica de Koontz……...…….23

Figura 4. Matriz del análisis FODA……..……....30

Figura 5. Diagrama causa – efecto……32

Figura 6. Diagrama de árbol…….32

Figura 7. Diagrama Gantt.…….……33

Figura 8. Proceso de Planeación del colegio DCV……..…….82

Figura 9. Proceso para definir estrategias…….89

Figura 10. Despliegue de estrategias…….90

Figura 11. Proyectos negativos……...…..92

Figura 12. Proyectos emergentes……..……94

Figura 13. Etapas del proceso de planeación estratégica en el Colegio DCV……111

Introducción

Las sociedades actuales están transformándose por factores tecnológicos o de globalización. En el ámbito educativo los cambios son inminentes y por lo tanto es necesario incorporar herramientas y estrategias, que vayan acorde con las necesidades de las exigencias sociales y de los objetivos institucionales. Para poder estar preparados para dichos retos, las instituciones deben establecer rumbos y metas claras. La planeación estratégica permite a las instituciones establecer estrategias académicas, administrativas, organizativas y sociales, que fomentan el crecimiento de los centros de trabajo. La planeación estratégica es una herramienta que provee competitividad a las instituciones educativas, que cada vez tiene mayores exigencias por parte de los alumnos y la sociedad

La planeación es imprescindible para alcanzar metas y objetivos institucionales. Manes (2005, p. 20) define la planeación estratégica educativa "como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro,……" La planeación permite el desarrollo de programas académicos, pero también de planes sociales y ayuda a vislumbrar un panorama futuro del contexto externo de la institución, permitiendo la mejora de la toma de decisiones.

El presente estudio de investigación tiene por objetivo el proceso de planeación estratégica en el éxito del preescolar Daniel Cosío Villegas y su impacto para implementar las estrategias emergentes dentro del centro escolar.

La institución que se escogió, desea implementar un sistema de planeación integral para nivel el Primaria, pero manteniendo la articulación con el nivel preescolar. Las implicaciones para la institución se traducen en integrar los sistemas de planeación estratégica de manera eficiente, de forma que no pierda la continuidad de un nivel a otro.

El presente trabajo, se divide en la realización de cinco capítulos: Planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados y conclusiones. En el capítulo 1, se describe la razón de ser de esta investigación: antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación y las limitaciones esperadas.

En el capitulo 2, se describe un marco teórico, en donde se abordo los inicios de la planeación educativa, antecedentes de la planeación en México y Baja California, la implementación del proceso de planeación dentro de la Institución DCV y se abordo la investigación bibliográfica concerniente a la planeación estratégica, los sistemas de planeación estratégica, estrategias emergentes y planeación educativa

En el capítulo 3 se describe las características de la investigación cualitativa, el enfoque de investigación, el rol del investigador, el proceso de recolección de datos y el proceso de análisis de datos.

En el capitulo 4, el principal propósito fue recolectar los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a docentes, asesores y coordinadores; observación de sesiones de trabajo y de documentos del Colegio Daniel Cosío Villegas. Con la finalidad de conocer el proceso de planeación estratégica de la institución y el proceso de realización de las estrategias emergentes.

El inicio del trabajo de investigación, se comenzó con las entrevistas a los docentes, asesor y coordinador. Por consiguiente se inicio desglosando las opiniones de cada uno de los actores en cuanto a su percepción de la planeación estratégica de la institución. En la segunda parte se desarrolla las observaciones anotadas en cada una de las sesiones de trabajo observadas en los Consejos Técnicos. Y finalmente se analizan los documentos del instituto, que forman parte del proceso de planeación estratégica. Esta última parte se

conforma por seis secciones de análisis: actas de reunión de consejo, relatorías, proyecto escolar anual, plan anual de trabajo, planeación docente y proyecto de gestión escolar.

En el capitulo de conclusiones, se interpretó lo obtenido en el capitulo anterior y el impacto del proceso de planeación y el surgimiento de estrategias emergentes, es una dinámica institucional compleja. La finalidad del último capítulo, es sondear la forma en que influye el proceso de la planeación estratégica, en la determinación de estrategias emergentes dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas y tener la oportunidad de mejorar la integración de dicho proceso a la gestión diaria.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

Una de las características de la administración es su universalidad, lo que significa que todas sus fases pueden aplicarse a todos los organismos sociales como son las instituciones educativas. En las instituciones educativas, la planeación es imprescindible para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

La planeación es una de las etapas más importantes para los directivos de las organizaciones, ya que define el rumbo de las empresas. Esta etapa consiste en el proceso mediante el cual se definen los objetivos que la institución pretende alcanzar, además se determinan y seleccionan las estrategias para lograrlos en un período de tiempo determinado. La planeación significa seleccionar las actividades que faciliten el logro de los resultados deseados en el futuro. Es un proceso mediante el cual las decisiones se toman con anticipación. Para Ackoff (1997), la planeación consiste en concebir lo que se desea y preparar los medios para conseguirlo. Desde esta perspectiva, la planeación es una forma de tomar decisiones sobre proyecciones ya definidas. La planeación implica un conjunto de pasos que van desde el análisis de la situación hasta la formulación de programas de trabajo detallados, para el logro de objetivos que tienen que ver con las diferentes funciones administrativas y pedagógicas.

La planeación puede ser estratégica, táctica y operativa. La estratégica contempla toda la organización, es a largo plazo y define la visión, misión, valores y objetivos generales. Manes (2005) la concibe como un medio para evaluar oportunidades y amenazas del exterior y la forma de encontrar fortalezas y debilidades internas. La planeación táctica se concentra en las actividades que permitan alcanzar los planeación estratégica, cubren períodos de tiempo más cortos y se refieren a un departamento o área de la organización.

La planeación operacional es el micro planeamiento que contempla las tareas y operaciones del personal a fin de lograr los objetivos de la planeación táctica.

La planeación da elementos para el desarrollo de programas académicos, así como de planes sociales y ayuda a vislumbrar un panorama futuro del contexto externo de la institución, permitiendo la mejora de la toma de decisiones.

Mintzberg (1985), menciona que una de las menciones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, y que las estrategias pueden ser deliberadas o emergentes. En el caso de las emergentes, surgen de forma espontánea, y pueden ser el resultado de la desviación de la planeación original estratégica. Por lo tanto, la estrategia emergente surge con el tiempo, cuando la planeación estratégica se acopla a los cambios y necesidades institucionales. La planeación estratégica, le permite a las instituciones educativas tomar decisiones ante el entorno en que se desenvuelven, y la planeación emergente, pretende incorporar los cambios que se van dando a lo largo del tiempo, para poder lograr los propósitos que se desarrollan inicialmente durante la planeación estratégica.

La importancia del proceso de planeación estratégica en las instituciones educativas se basa en elaborar planes de desarrollo institucional con una mirada a largo plazo que fortalezcan los procesos académicos de las instituciones; adaptarse a los cambios y transformaciones sociales de una sociedad global y responder a una necesidad de mejorar la calidad educativa en el país.

Este capítulo 1 contiene la siguiente información respecto al problema de investigación: antecedentes, contexto general, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y limitaciones.

1.1. Antecedentes

La planeación estratégica forma parte de las instituciones educativas, como un medio para expandir el sistema educativo y para atender la demanda escolar (SEP, 2009). Sin embargo los administradores de las instituciones educativas también deben considerar a la planeación como herramienta esencial para crear escuelas de calidad. Lerner (1999), considera que la planeación estratégica beneficia a las instituciones superiores porque permite crear parámetros de competitividad, definir prioridades, determinar la dirección a seguir para alcanzar un futuro deseado y promover integración entre los miembros de la institución.

Las instituciones de educación superior han encontrado en la planeación estratégica una herramienta que les ha permitido asegurar el cumplimiento de sus objetivos y tener ventajas competitivas sobre otras instituciones. Por fortuna, actualmente la planeación estratégica no es de uso exclusivo de las instituciones de educación superior. Los cambios tecnológicos, las sociedades de conocimiento y la globalización han provocado su aplicación en las instituciones de nivel básico y medio.

La planeación estratégica asume que a lo largo del tiempo hay una estabilidad, sin embargo la planeación emergente considera que hay cambios y eventos capaces de modificar los objetivos predeterminados. Mintzberg (1985), precisa que los planes deben reconocer fuerzas cambiantes entre la organización y su entorno. Al considerar estas eventualidades el proceso de planeación estratégica sufre un ajuste real y por ende se convierte en un proceso más eficiente.

La Reforma Integral de Educación Básica implica que los tres niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), desarrollen competencias entrelazadas en los alumnos, mediante la implementación y diseño de estrategias que coadyuven a alcanzar

competitividad en los alumnos. En nivel básico, sobre todo en preescolar, el proceso de planeación estratégica es un enfoque que está empezando a cambiar la forma en que las instituciones de este nivel visualizan y desarrollan sus prospectivas institucionales. En el estado de Baja California, en el año 2009, inició una promoción de la importancia de la gestión educativa, para asegurar una formación integral. Se integró una guía a través del "Modelo de Gestión Escolar en Educación Básica" para fortalecer el procesos de planeación estratégica dentro de las instituciones del estado. Este Modelo se fundamenta en las acciones que debe desarrollar la institución escolar para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión, para encaminarse hacia una calidad educativa continúa.

Teniendo en cuenta la importancia de la planeación para mejorar los procesos educativos y considerando la integración obligatoria del Modelo de Gestión a las organizaciones educativas en Baja California, es necesario considerar su impacto en los centros educativos de trabajo.

El desarrollo de esta investigación de planeación estratégica en la educación básica tiene como origen dos razones contextuales. La primera razón es que a partir del 2009 en las instituciones de educación básica en el Estado de Baja California se inicia la promoción de la importancia de la gestión educativa para asegurar una formación integral. Se integró el "Modelo de Gestión Escolar en Educación Básica", con el propósito de fortalecer los procesos de planeación estratégica dentro de las instituciones del Estado. Este Modelo se fundamenta en las acciones que debe desarrollar la institución escolar para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión, para encaminarse hacia una calidad educativa continúa.

La segunda razón es la puesta en marcha de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), que implica que los tres niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), desarrollen competencias entrelazadas en los alumnos, mediante la implementación y diseño de estrategias que coadyuven a alcanzar competitividad en los alumnos. En nivel básico, sobre todo en preescolar, el proceso de planeación estratégica es un enfoque que está empezando a cambiar la forma en que las instituciones de este nivel visualizan y desarrollan sus prospectivas institucionales.

1.2 Contexto General

El Colegio Daniel Cosío Villegas (DCV) es una escuela privada, con clave de incorporación O2PJNO518D, que imparte educación de nivel preescolar en la Ciudad de Tijuana, Baja California. Actualmente la matrícula escolar es de 41 alumnos, como se muestra en la Tabla 1. El crecimiento gradual de su población escolar y la necesidad de retener a los alumnos de preescolar, ha propiciado el desarrollo del proyecto de ampliación a nivel primaria. Como se muestra en la Tabla 2, la planilla laboral se encuentra compuesta por un coordinador, un directivo, tres docentes y un asesor pedagógico.

Tabla 1.
Grupos y alumnos del Colegio DCV

Grado	Grupos	Total de alumnos
1º	1	8
2º	1	15
3º	1	18
Total de alumnos		41

Tabla 2.
Personal del Colegio DCV

Cantidad	Personal	Función
1	Coordinador	Directivo académico y administrativo
1	Directivo	Director académico
3	Docentes	Docente frente a grupo
1	Asesor	Asesor pedagógico
5	Total	

La escuela fue fundada en el año 2006 y sus instalaciones se encuentran ubicadas en una zona urbana en desarrollo. Por ser una institución ubicada en la región fronteriza, más de la mitad de su población escolar es de ciudadanía americana, pero con padres mexicanos.

El área de influencia de la escuela que incluye las colonias Jardín Dorado, Villafontana, Buenos Aires y Montecarlo –como toda Tijuana- es de contrastes, pues está habitada por familias de las clases baja y media baja, originarias de diferentes Estados de la Republica como Puebla, Jalisco, Sinaloa, Chiapas, Michoacán, entre otros. En el área existen negocios que operan en condiciones precarias como talleres mecánicos, de herrería, locales de venta de pollos rostizados, venta de saldos, farmacias y papelerías. También se han instalado grandes centros comerciales. Muchos profesionistas como dentistas, psicólogos, contadores, diseñadores gráficos ha ubicado sus oficinas en esta zona. El área cuenta con servicios básicos como agua, electricidad, drenaje y alcantarillado. La cobertura de la pavimentación de las calles es incompleta. Es notorio el deterioro ecológico y la falta de vialidades pavimentadas. Existen diferentes tipos de viviendas, de concreto (block o tabique), madera y material de desecho. Todavía existen muchos terrenos baldíos. La imagen urbana es precaria y caótica, producto de la permanente migración, el acelerado

crecimiento demográfico y el poco arraigo a la ciudad, lo que hace que descuiden las calles, banquetas, señalización, ya no se diga la vegetación.

En el contexto interno, la misión del colegio está enfocada en:
"Ofrecer una educación integral a los niños propiciando que ellos participen activamente en su aprendizaje, para que desarrollen habilidades de pensamiento crítico, creativo, participativo y reflexivo, mediante el uso de herramientas actuales disponibles."

Basado en la misión institucional, la visión es:

"Ser un espacio de aprendizaje participativo, con el fin de lograr el desarrollo integral del niño dentro de una filosofía de mejora continua".

Los valores, como menciona Ruiz (2009), son la guía para poder llevar a cabo la misión y visión. Los valores de la institución son:

- *Respeto.* Reconocer, valorar y aceptar las cualidades y diferencias de las demás personas, mediante un trato amable, respetuoso y tolerante;
- *Honestidad.* Hablar y actuar de manera congruente y sincera con base en la verdad y la justicia, sin engaños ni mentiras y además respetar los intereses y bienes ajenos;
- *Responsabilidad.* Asumir las consecuencias de nuestras acciones y comportamiento, así como cumplir cabalmente con lo que se ha comprometido;
- *Compromiso*. Cumplir cabalmente y con responsabilidad las decisiones, compromisos y obligaciones contraídas con las personas y organizaciones.

El Modelo Educativo del Colegio “Daniel Cosío Villegas” cumple con su función de impartir educación preescolar conforme al Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP), autorizado por la Secretaria de Educación Pública. El PEP está organizado a partir de competencias. Estas se agrupan en seis campos formativos: Desarrollo personal y social, Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático, Exploración y conocimiento del mundo, Expresión y apreciación artística y Desarrollo físico y salud. Las situaciones y actividades didácticas giran alrededor del método de proyectos. Desarrolla además un Programa de inglés y se apoya en las tecnologías de la información y comunicación para llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje.

La planeación del trabajo escolar es semanal. En el Plan de Trabajo (PT) se registra el propósito, los campos formativos, situaciones didácticas, recursos didácticos y competencias a favorecer.

Para la administración estratégica del Jardín de Niños se cuenta con el Proyecto Escolar (PE) (2010), que es un documento “que, por un lado, presenta los lineamientos que orientan el pensamiento respecto al futuro del Jardín de Niños y hacer realidad su visión de convertirse en un espacio de aprendizaje que busca el desarrollo integral de los niños dentro de un marco de mejora continua. Por otro lado, es una guía para cumplir con el quehacer diario plasmado en su misión de atender las necesidades educativas de los infantes propiciando que ellos participen en su aprendizaje y desarrollo de competencias empleando los mejores recursos didácticos durante el proceso enseñanza aprendizaje.”

El Plan Anual de Trabajo (PAT) presenta todas las acciones que deberán desarrollar para alcanzar el rumbo y el cumplimiento de la misión planteadas en el PE.

1.3 Planteamiento del Problema

Algunas de las características de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) son su articulación y secuenciación de los tres subniveles, desde preescolar hasta la educación secundaria. Subyace en el RIEB una necesidad prioritaria para el país que es el de cambiar para mejorar. Ese cambio incluye el trabajo en el aula como aspectos de la administración. La Reforma propone nuevos planes de estudio, lo que implica cambios en la preparación de los maestros, el contenido de los libros de texto, uso de tecnologías de información y comunicación, naturaleza de los exámenes y la organización de las escuelas. Como no todo puede realizarse al mismo tiempo, es importante planear de forma estratégica a fin de fijar prioridades, privilegiar la planeación a largo plazo más que en metas inmediatas.

Este estado de cosas obliga a la utilización de herramientas emergentes de la administración como es la planeación estratégica, debido a que no todo puede realizarse al mismo tiempo, es importante planear de forma estratégica a fin de establecer metas inmediatas que estén basadas en una planeación de largo plazo. Este tipo de planeación estará encaminada a la mejora de los servicios educativos, pues como menciona Manes (2005), la planeación debe conducir a mantener ventajas valoradas por la comunidad y a corregir aquellos problemas que afecten la calidad de la educación.

La planeación estratégica es el eje de preparación para alcanzar una ventaja competitiva en el medio en que se desarrollan las instituciones educativas. Sin la planeación el funcionamiento interno de cada escuela es incierto, dado que esta define los rumbos hacia donde se dirigen los centros de trabajo y ayuda a minimizar riegos administrativos, pedagógicos, organizativos, sociales, etcétera.

Las instituciones educativas son organismos complejos, que además de mantener una rentabilidad financiera, como empresa, deben generar resultados educativos que se vean reflejados en los alumnos. La planeación estratégica es el medio para alcanzar un modelo educativo de calidad. Si los centros de trabajo no cuentan con una planeación, se enfrentan con dificultades reales como:

- Mayor incertidumbre ante la competencia educativa,
- Programas y planes de estudio obsoletos.
- Toma de decisiones basada en empirismos y no fundamentadas.
- Comunidad interna desintegrada.
- Recursos financieros, didácticos y pedagógicos desperdiciados o mal empleados.
- Poco aprovechamiento de las oportunidades externas.
- Compromisos sociales inexistentes.
- Poca calidad en el trabajo en equipo.
- Calidad educativa deficiente.
- Improductividad del trabajo docente.
- Falta de una cultura de mejora continua, que conlleva a una falta de adaptación a los cambios y transformaciones globales.

Teniendo en cuenta las dificultades, que implica no tener una planeación estratégica bien definida dentro de las instituciones educativas. Es necesario conocer el proceso dentro del Colegio DCV y consecuentemente definir la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye el proceso de la planeación estratégica, en la determinación de estrategias emergentes dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas?

Para poder responder adecuadamente la pregunta general de este trabajo, es preciso tener en cuenta las siguientes interrogantes específicas:

1. ¿Cuál es la situación actual del Colegio Daniel Cosío Villegas, en el ciclo escolar 2010 - 2011?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica en la Institución DCV?
3. ¿Cómo nacen las estrategias del Colegio Daniel Cosío Villegas?
4. ¿Cómo impactan las estrategias emergentes en la planeación estratégica?

1.4 Objetivo General

El objetivo de esta investigación es la de conocer el proceso de planeación estratégica del Colegio Daniel Cosío Villegas, con la finalidad de determinar cómo es el proceso de realización de las estrategias emergentes, dentro de la institución.

1.5. Objetivos Específicos

Estos objetivos tienen como propósito conocer a profundidad algunos aspectos del proceso de la planeación estratégica en la Institución Daniel Cosío Villegas y su repercusión en las estrategias emergentes:

- Conocer el proceso de planeación estratégica en el Colegio Daniel Cosío Villegas.

- Conocer la importancia de la planeación estratégica para el colegio DCV.
- Describir las etapas del proceso de planeación dentro del preescolar Daniel Cosío. Villegas.
- Conocer como surgen las estrategias emergentes y deliberadas dentro del colegio Daniel Cosió Villegas.
- Conocer los resultados de la aplicación de las estrategias emergentes.

1.6. Justificación

En 1992 se propuso la reforma en educación básica mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), que fundamentalmente planteaba la descentralización educativa y el rediseño de los currículos de preescolar, primaria y secundaria. Posteriormente en el 2004 se renovó el Programa de Educación Preescolar, continuando con la reforma en 2006 con el nivel secundaria y terminando con primaria en el 2009.

Estas reformas establecen el perfil de egreso de la educación básica, así como la necesidad de enlazar todos los niveles de nivel básico para favorecer y complementar el desarrollo de competencias. Es decir, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria se establece una alianza, donde los programas de estudio se definen en campos formativos que se convierten en el eje central entre los planes y programas de estudio de los tres niveles. En el caso de preescolar, se definen seis campos formativos. En primaria y secundaria se delimitan cuatro campos formativos, los cuales se dividen después en asignaturas (Figura 1).

La articulación del marco curricular tiene como finalidad lograr un perfil de egreso con las siguientes características:

- Utilización el lenguaje oral y escrito con fluidez.
- Uso de la argumentación y razonamiento para la solución de problemas.
- Búsqueda de información de diferentes fuentes.
- Razonamiento para la toma de decisiones.
- Conocimiento de derechos humanos.
- Conocimiento y respeto de diferentes culturales.
- Responsable de sus actos.
- Apreciación de diferentes manifestaciones artísticas.
- Apreciación individual.

	Preescolar	Primaria	Secundaria
CAMPOS FORMATIVOS	Desarrollo personal y social.	Desarrollo personal y para la convivencia	Desarrollo personal y para la convivencia
	Lenguaje y comunicación.	Lenguaje y comunicación	Lenguaje y comunicación
	Pensamiento matemático.	Pensamiento matemático	Pensamiento matemático
	Exploración y conocimiento del mundo.	Exploración y comprensión del mundo natural y social	Exploración y comprensión del mundo natural y social
	Expresión y apreciación artísticas.		
	Desarrollo físico y salud.		

Figura 1. Marco Curricular de la Educación Básica

Las reformas significan cambio. Por ello las escuelas de educación básica deben integrar el proceso de planeación estratégica como un medio para asegurar no solo las metas institucionales, sino también para promover cambios en la mejora de la calidad educativa, la cual implica renovar continuamente las herramientas de trabajo. Zorrilla y Pérez (2006), señalan que los "procesos de mejora enfatizan la concepción del cambio en los centros escolares, señalando la influencia positiva que tiene que el cambio se conciba como un proceso continuo, cíclico y como uno de los elementos del desarrollo de la escuela, más que como un evento ocasional, lineal y puntual" (p. 119). Esos cambios, también implican modificaciones en el tiempo, que afecta la planeación estratégica. Mintzberg (1985), comenta que para que una estrategia sea emergente debe de carecer de intención y surgir cuando el medio imponga líneas de acción diferentes a las establecidas. Para las instituciones, es fundamental considerar que el ambiente en el que se desarrollan las instituciones, es versátil y la planeación institucional debe ser capaz de adaptarse con congruencia a dichas transformaciones.

El cambio que se inició a nivel federal repercutió para que el Sistema Educativo Estatal (SEE) participara para mejorar la calidad, equidad y continuidad de la educación básica en Baja California. El primer paso propuesto por el SEE para generar un cambio dentro de cada institución se da al diseñar y difundir un Modelo de Gestión Escolar (2000), que se basa en un proceso metodológico para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando la dimensiones pedagógica, administrativa, organizativa y de participación social. El Modelo de Gestión Escolar, se verá reflejado en la elaboración de los siguientes documentos básicos: Proyecto Escolar (PE), Programa Anual de Trabajo (PAT), y el Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas.

Desafortunadamente, por un lado, la difusión del Modelo de Gestión Escolar ha sido deficiente y por otro, la capacitación para su puesta en marcha ha resultado lenta. Lo anterior hace existan dudas y preguntas que necesitan respuestas para la implementación del modelo.

Para el colegio Daniel Cosío Villegas la importancia de la planeación estratégica, proviene de analizar la situación actual, definir las estrategias y determinar los objetivos estratégicos del colegio. Las razones son las siguientes:

- Optimizar los procesos y recursos del colegio.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos que oferta la institución, considerando que en el área de influencia de la escuela se han establecido otras instituciones de educación básica.
- Buscar estrategias que permitan incrementar la matricula escolar.

1.7. Limitaciones

Una primera limitante se refiere a la objetividad. La investigación presentada se llevó a cabo en el Colegio Daniel Cosío Villegas, donde se desempeña doble labor. Una como investigador interno, el cual puede poner en tela de juicio la objetividad del proyecto. Otra como directivo, lo cual puede generar resistencia por parte de los docentes para contestar abiertamente. Se tiene acceso ilimitado a los documentos del Colegio y al contexto del proceso educativo, sin embargo se corre el peligro de no percibir las fallas en la planeación institucional.

El tiempo es otra limitante, ya que la presente investigación se realiza de forma simultánea con el proceso de incorporación de nivel primaria. Sin embargo el proceso de incorporación termina en el mes de abril y se puede llegar a apresurar los programas y procesos de planeación que se están desarrollando para cumplir un requisito formal ante la Secretaria de Educación Pública.

El capítulo 1 da la oportunidad de conocer el tema de estudio, sus objetivos, planteamiento del problema, antecedentes, justificación y limitaciones. Una vez que se conocen estos elementos, permite continuar con el capítulo 2, sobre el marco teórico que integra un panorama general acerca de la literatura de planeación en las organizaciones, y los cuales integran el fundamento de evidencia bibliográfica para la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

Dentro de las instituciones educativas, la planeación ayuda a determinar lo que se va a hacer y cómo se va hacer, con la finalidad de alcanzar estándares educativos de calidad, mejoras pedagógicas, optimizaciones administrativas y crecimiento graduales, tanto internos como externos. Su rol principal es mejorar los procesos y resultados de la gestión educativa, lo cual permitirá una apertura a nuevas competencias e innovaciones de aprendizaje, que se verán reflejados en la formación de los alumnos.

En este capítulo dos se abordó la investigación bibliográfica concerniente a:

- La planeación estratégica
- Sistemas de planeación estratégica
- Estrategias emergentes
- Planeación educativa

2.1. Concepto de Planeación Estratégica

La planeación, en general, se puede entender como la fase del proceso administrativo mediante el cual se determinan los objetivos que se pretenden alcanzar, se determinan y seleccionan las estrategias para lograrlos en un período de tiempo determinado.

El concepto de planeación estratégica es precisado por algunos autores. Tomasini (1989), lo plantea como un proceso donde se deben definir los problemas a resolver y sus posibles soluciones en donde se asignan recursos, responsables y métodos de seguimiento,

con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos. Es importante aclarar que el objetivo estratégico es un propósito en el que se desea estar a largo plazo.

Mintzberg y Waters (1985), enfatizan en que la planeación estratégica, es un proceso donde se relacionan las metas organizacionales con las políticas y programas, que ayuden a alcanzar los objetivos específicos de la planeación a largo plazo.

En forma breve, Goldstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen a la planeación estratégica aplicada como el proceso en donde las instituciones advierten el futuro y desarrollan programas para alcanzarlo.

Respecto a la planeación como proceso Robbins (2010), llega a señalar el número de pasos del mismo, cuando expresa que la planeación estratégica es un proceso de seis fases que involucra la identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias; análisis externo; análisis interno; formulación de estrategias; implementación y evaluación de resultados.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, la planeación es la situación en donde se eligen acciones, que tendrán como significado guiar y definir las secuencias de la gestión interna necesarias para alcanzar objetivos que consoliden a una institución hacia un crecimiento equilibrado y constante. La planeación es un proceso, que debe aplicarse a un objeto, debe tener propósito e implica una sucesión de decisiones. (Díaz, 1973). Tales decisiones son las acciones que preparan para las posibles contingencias futuras reducen al mínimo las inseguridades y aprovechan al máximo las oportunidades posibles.

La importancia de la planeación estratégica radica en la guía que proporciona a los centros de trabajo para intervenir en el posicionamiento y competitividad institucional. Su meta es lograr una anticipación viable a los cambio en el entorno y marcar el rumbo hacia lo que se desea lograr.

2.2. Sistemas de Planeación Estratégica

La planeación estratégica abarca la organización en su totalidad y cubre periodos de 3 hasta 15 años. Los tiempos se han reducido por el alto nivel de incertidumbre que se produce en virtud de los cambios constantes y rápidos del entorno. Por esas razones esta planeación debe ser realizada por la alta dirección. La planeación estratégica es la base para la elaboración de los planes tácticos y operativos.

Dentro de los planteamientos de algunos autores se puede ilustrar el hecho de que es un proceso que comprende diferentes factores, que coadyuvan en la necesidad de lograr eficiencia y efectividad para las empresas o instituciones. A continuación se detallan seis sistemas de planeación estratégica y se observa una tabla comparativa entre todos los modelos (ver Tabla 3).

2.2.1 Sistema de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998).

Este sistema se basa en un modelo de planeación aplicada, que se enfoca en la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocios y la integración de planes de negocios. Las fases sugeridas por Goodstein et al. (1998) son:

1. *Planeación para planear.* Consiste en asegurarse de que existe un compromiso organizacional ante el proceso y el conocimiento de la importancia del proceso de planeación de todos los participantes.
2. *Búsqueda de valores.* Constituye un reconocimiento de los valores de los miembros del equipo de planeación y de la institución.
3. *Formulación de la misión*. Implica desarrollar un enunciado donde se defina el propósito a lograr de la empresa.

4. *Diseño de la estrategia de negocio.* Proceso de identificar escenarios futuros específicos, implica descubrir los pasos por medio de los cuales se desea alcanzar la misión.
5. *Auditoria del desempeño*. Se enfoca en el esfuerzo de observar las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener una consecuencia positiva o negativa en la organización. El análisis FODA es la principal herramienta para auditar el desempeño efectivo.
6. *Análisis de brechas.* Es fundamental identificar las brechas entre el desempeño actual y el necesario para alcanzar una exitosa realización del plan estratégico.
7. *Integración de los planes de acción.* Se desarrollan planes específicos para cada elemento organizacional en términos operativos, de acuerdo al plan general de la empresa y posteriormente se integran los planes como un todo.
8. *Planeación de las contingencias.* Son preparaciones para eventos que no se efectuó planeación.
9. *Implementación.* Es la fase final del modelo de planeación, donde los planes se ejecutan y se comienza a observar el impacto de la planeación estratégica.

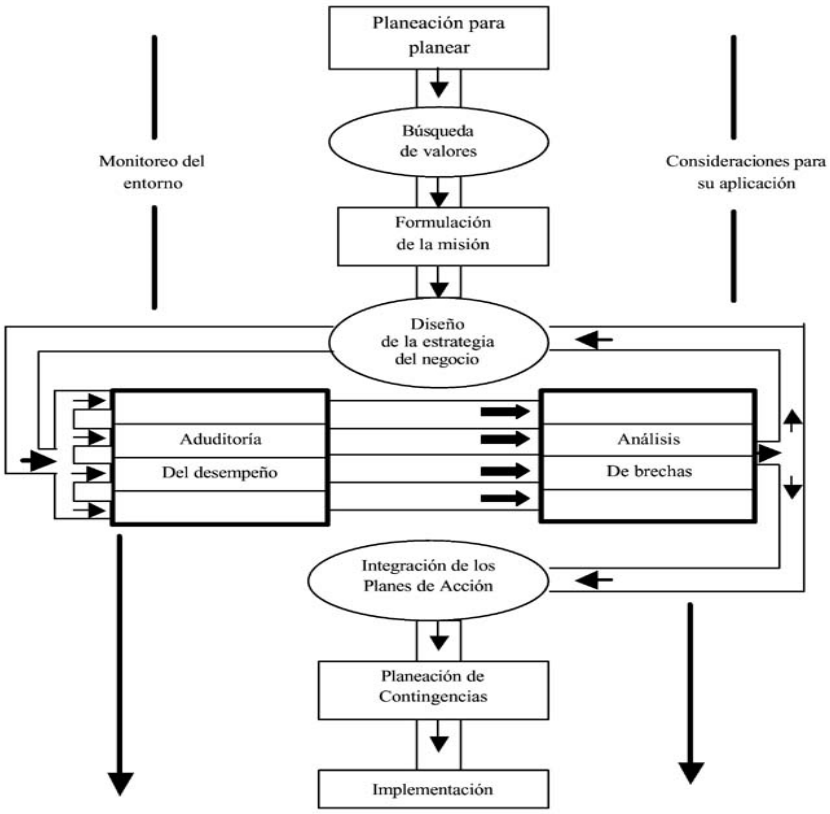

Figura 2. Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998)

2.2.2 Sistema de Chiavenato (1995).

Para Chiavenato (1995), la planeación estratégica se refiere a la forma en la que una institución pretende utilizar una estrategia para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo. El modelo, consta de cinco pasos:

1. *Formulación de los objetivos organizacionales.* Se seleccionan los objetivos globales que a alcanzar a largo plazo y se define el orden de importancia de estos.
2. *Análisis interno de la empresa.* Se realiza análisis organizacional con los puntos fuertes y débiles de la institución Los puntos fuertes constituyen las fortalezas de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos, mientras que las partes

débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.

3. *Análisis externo del ambiente.* Constituye una exploración del ambiente externo; es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades.
4. *Formulación de alternativas estratégicas.* Se desarrollan las diversas y posibles alternativas estratégicas, teniendo en cuenta los resultados de las condiciones internas y externas.
5. *Elaboración e integración de la planeación.* Se implementa el proceso de planeación, siguiendo las estrategias y planes operacionales que se desarrollaron de acuerdo al análisis de los contextos.

2.2.3 *Sistema de Koontz (1994).*

Para Koontz (1994), la planeación es un sistema administrativo metódico, con el propósito de lograr eficiente los objetivos organizacionales. El modelo se basa en ocho fases:

1. *Conciencia de oportunidades.* Se debe conocer la posición en la que se encuentra la empresa. La fijación de objetivos depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico de la situación de las oportunidades.
2. *Establecimiento de objetivos.* Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo.
3. *Consideración o desarrollo de premisas.* Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.

4. *Determinación de cursos alternativos de acción.* Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente en los que no son muy evidentes.
5. *Evaluación de cursos alternativos de acción.* Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas.
6. *Selección de un curso de acción.* Elección del plan a seguir para la toma de decisiones. Se descarta las opciones y la viabilidad de las disposiciones.
7. *Formación de planes derivados.* Planes derivados para respaldar el plan básico.
8. *Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.* Se da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante un presupuesto. Los presupuestos pueden medir los alcances y avances de la planeación.

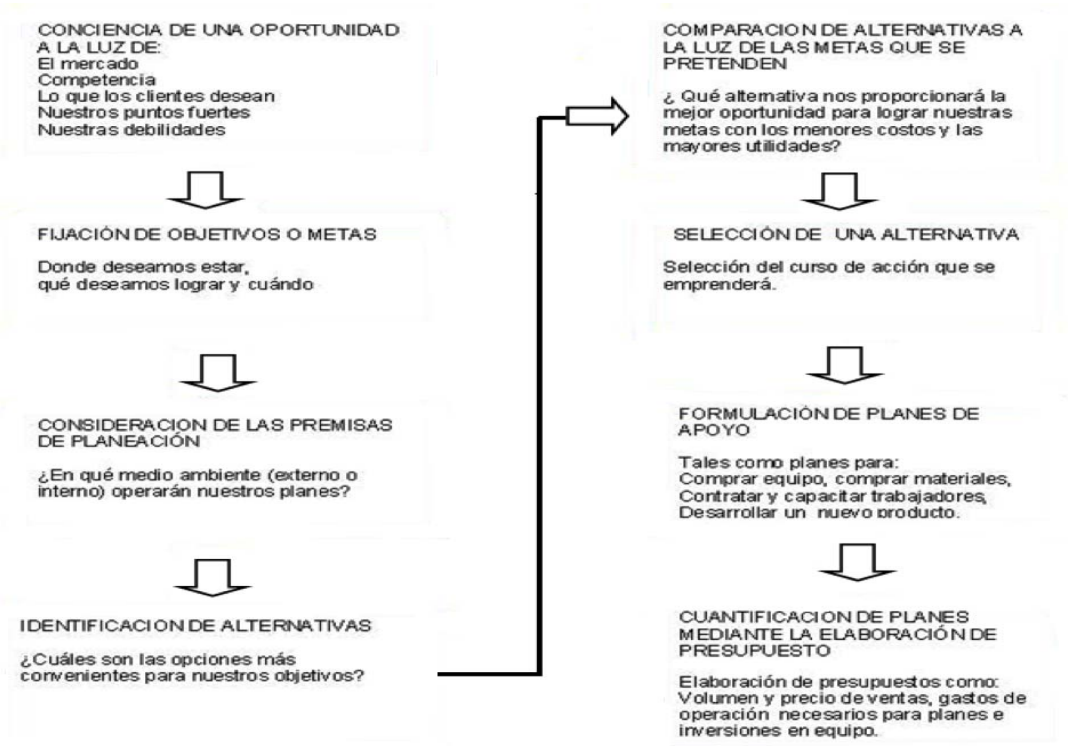

Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Koontz (1994)

2.2.4 Sistema de planeación de Ruiz (2009).

Para Ruiz (2009), la planeación estratégica de calidad se conforma por la planeación normativa, estratégica y operativa. Donde cada una expone distintas fases:

2.2.4.1 Planeación normativa.

1. Formulación de la visión, misión, establecimiento de valores y formulación de escenarios. Toda institución tiene una misión que la define, en esencia, es la razón de ser, la que declara su existencia. La visión señala la situación deseada, es una descripción de cómo queremos que funcione la institución, proyectando el rumbo hacia donde se quiere ir. Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la a la institución. Los escenarios son posibles estrategias de acción, que se establecen en la creación de contextos posibles acerca del futuro.

2.2.4.2 Planeación estratégica.

2. Formulación de estrategias, metas y objetivos. Se define las estrategias a seguir, de acuerdo a la misión, visión y escenarios planteados. Las estrategias optimizan las fuerzas de la institución y transforman las debilidades a fortalezas. Las estrategias indican el camino más óptimo para alcanzar los objetivos, son distintas alternativas para llegar a un punto. Mintzberg (1997), menciona que la estrategia es una guía para poder enfrentar una situación específica. Lo que sigue es evaluar las estrategias propuestas, considerando ventajas, desventajas, costos y beneficios. En esta fase se realiza un análisis situacional de la institución. Este análisis puede ser interno y externo. El interno se refiere al estado y capacidad de recursos de la institución. El análisis externo consiste en detectar y evaluar los fenómenos y tendencias del

entorno. Este análisis considera aspectos económicos, sociales, gubernamentales, tecnológicos, la competencia, los proveedores y clientes. La matriz FODA es útil para realizar este análisis. En el análisis FODA, se encuentran las fortalezas y debilidades de la institución, las cuales son variables internas. Las oportunidades y las amenazas son constantes externas. El análisis de esta matriz constituye una base de datos con los cuales las instituciones obtienen información inmediata para conocer el contexto interno y externo de la organización. Un mismo ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: poder seguir como se estaba, cambiar o consolidarse para fortalecerse.

Las metas son el medio para relacionar las estrategias y los planes de acción. Son el elemento que a través de las actividades se operan, o que exige la definición precisa de qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera, para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados.

La determinación de los objetivos generales permite el logro de la misión. La determinación de estos objetivos, se derivan en gran medida de la capacidad económica y los recursos disponibles, así como de los resultados del análisis situacional de la empresa. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

2.2.4.3 Planeación operativa.

Implementación de programas, proyectos y planes de acción. En esta última fase, se implementa el plan estratégico. Se asignan responsabilidades, recursos y equipo de trabajo.

La planeación no está completa, si no se da un seguimiento y hay una evaluación y rendición de cuentas. La evaluación, se realiza a través de los indicadores y su evidencia refleja el logro alcanzado con respecto a lo programado. Duque (1993, p. 167, citado por Mora, 2004) define la evaluación como "una fase de control que tiene como objeto no sólo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados,…y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico". La rendición de cuentas consiste en hacer pública la información sobre el resultado de la planeación.

2.2.5 Sistema de Hill y Jones (2009).

Hill y Jones (2009) describen que para la preparación de estrategias, se debe considerar primero una planeación estratégica formal, que consta de cinco pasos:

1. *Selección de misión y metas principales corporativas.* La misión debe proporcionar la estructura en la que se basarán las estrategias y las metas proveerán el medio para cumplir la misión.
2. *Análisis del ambiente competitivo externo de la organización, para identificar las oportunidades y amenazas*. Se identifican las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente y que puedan perjudicar el logro de la misión.
3. *Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.* Esta exploración interna se centra en los recursos, capacidades y aptitudes de la institución.
4. *Selección de estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas externas.*

5. *Implantar las estrategias.* Implica incorporar las estrategias y ponerlas en práctica para lograr la competitividad corporativa. También involucra el diseño de la mejor estructura organizacional y los modelos de control para dar seguimiento a las estrategias y sus resultados.

2.2.6 Sistema de Steiner (1979).

Steiner (1979), define la planeación estratégica como la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que se localizan en el futuro. Tiene el propósito de convertir las estrategias en acciones, mediante las siguientes fases:

1. *Elaborar de análisis interno y externo.* Identificar fuerzas y preferencias que tienen impacto en el establecimiento de estrategias.
2. *Establecer misión, visión y valores.* Formular propósitos y desarrollar por medio de estos los objetivos y estrategias a trabajar en el plan.
3. *Definir objetivos.* Las premisas de la misión, se hace de forma más concreta a través de los objetivos.
4. *Definir estrategias.* Identificar las estrategias para alcanzar los objetivos diseñados en la planeación.
5. *Definir planes de trabajo.* Los planes muestran como se utilizan los recursos, si una estrategia es implementada.
6. *Monitorear el progreso.* Das seguimiento a los posibles resultados y desempeños de las estrategias y su impacto para alcanza la misión.
7. *Revisión y evaluación del plan.* Ayuda a promover la planeación del siguiente ciclo y a corregir errores del plan actual.

Cada modelo de planeación presenta fases distintas, pero al mismo tiempo conservan semejanzas en el diseño de la planeación estratégica. En la Tabla 3, se observa que la planeación estratégica, independientemente del modelo, implica en cada sistema fases elementales: Formulación de misión, visión, metas, objetivos; análisis del contexto externo e interno de la institución, implementación de estrategias, seguimiento y evaluación.

Tabla 3.
Planteamiento de algunos autores sobre las fases de la Planeación.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer	Chiavenato	Koontz
Planeación para planear	Formulación de los objetivos organizacionales	Conciencia de oportunidades
Búsqueda de valores	Análisis interno de la empresa	Establecimiento de objetivos
Formulación de la misión	Análisis externo del ambiente	Consideración o desarrollo de premisas
Diseño de la estrategia del negocio	Formulación de alternativas estratégicas	Determinación de cursos alternativos de acción
Auditoría del desempeño		Evaluación de cursos alternativos de acción
Análisis de brechas		Selección de un curso de acción
Integración vertical y horizontal de los planes		Formación de planes derivados
Planeación de contingencias		Expresión numérica de los planes a través del presupuesto
Implementación		

Continuación Tabla 3.
Planteamiento de algunos autores sobre las fases de planeación

Ruiz	Hill y Jones	Steiner
Planeación normativa	Selección de misión y metas principales corporativas	Elaborar de análisis interno y externo
Planeación estratégica	Análisis del ambiente competitivo externo de la organización	Establecer misión, visión y valores
Planeación operativa	Análisis del ambiente operativo interno de la organización	Definir objetivos
Seguimiento	Selección de estrategias	Definir estrategias
Evaluación	Implantar las estrategias	Definir planes de trabajo.
		Monitorear el progreso
		Revisión y evaluación del plan

Como se aprecia en todos los modelos, la planeación estratégica es un sistema, que permite alcanzar metas, teniendo en cuenta fuerzas internas y amenazas externas. Lo primordial para todos los sistemas mencionados lo constituye el desarrollo de la misión, objetivos y metas; estudio del contexto interno y externo de la institución y el diseño de estrategias. Para las instituciones educativas, la planeación estratégica significa transformar la escuela, en una organización eficiente, competitiva y apta para las transformaciones globales.

2.3. Herramientas de la Planeación

La planeación estratégica es un proceso complejo y metódico, para su elaboración se requiere de un de herramientas que faciliten la tarea y sirvan de lineamiento para concretar un programa de planeación eficaz. A continuación se mencionan algunas herramientas disponibles:

2.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas. Dentro del análisis FODA se analiza el ambiente interno y externo. En el ambiente externo se encuentran las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que señalan las variables externas positivas a la institución. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, que dañan las potencialidades de la empresa. En la figura 4, se ve una relación entre las cuatro variables. Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, que surgen

de debilidades y amenazas, representan una advertencia para la institución, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, deben ser evaluadas y consideradas en el momento de elaborar estrategias, metas y objetivos institucionales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Figura 4. Matriz de Análisis FODA

2.3.2 Indicadores

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultados de la planeación. La función principal del indicador es tener información disponible sobre los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas, programas y planes. Bauer (1966, citado por Mondragón, 2002), menciona que los indicadores sociales son estadísticas, que facilitan información sobre el estatus actual y el rumbo hacia donde se dirige la empresa con respecto a los objetivos, metas y programas específicos.

De acuerdo a Mondragón (2002), las características principales de los indicadores son:

- Estar inscritos bajo un marco teórico o una necesidad institucional.
- Ser específicos.
- Ser explícitos.
- Estar disponibles por un lapso de tiempo.
- No ser exclusivos para una sola acción.

- Ser claros y confiables.
- Sensible a cambios.
- Medibles a partir de los datos disponibles.

Para las instituciones educativas los indicadores implican un seguimiento a lo establecido, y ayudan a medir el desempeño del proceso de planeación. Con la información que se recoge, se va fundamentando la toma de decisiones de las instituciones. La idea de incorporar indicadores, tiene la finalidad de poner al alcance resultados de desempeños reales y sincrónicos.

2.3.3 Diagramas Administrativos

Diagrama causa – efecto Ishikawa.

De acuerdo a Aguilar (2010), el Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes suposiciones propuestas sobre las causas de un problema. Las relaciones se expresan mediante un gráfico (Ver Figura 5) integrado por dos secciones: La primera parte ésta compuesta por un problema, una línea principal y líneas (familia de causas) que apuntan a la línea principal. Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (subcausas), y así sucesivamente.

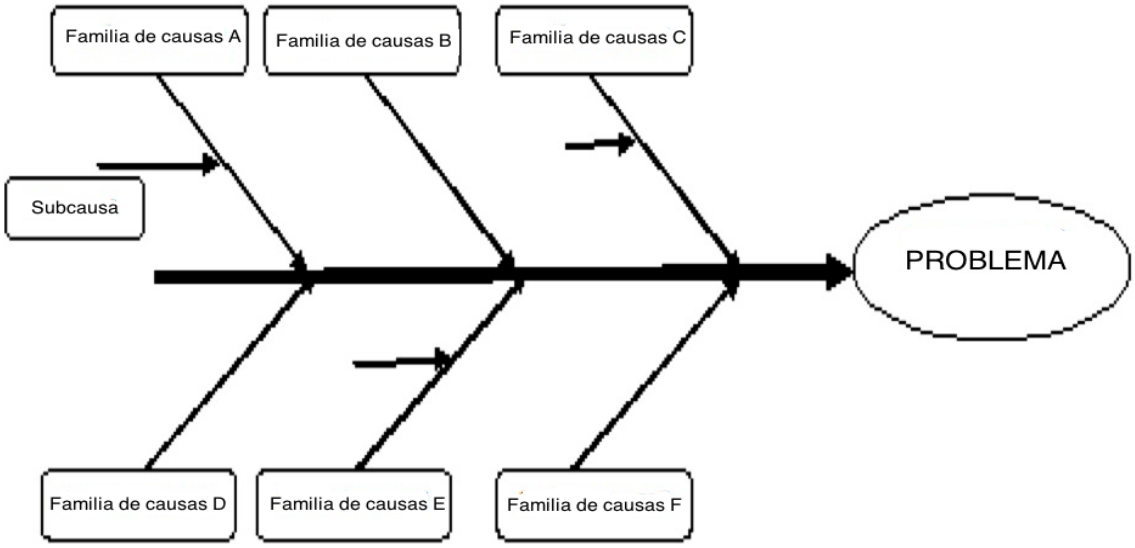

Figura 5. Diagrama Causa – Efecto

2.3.4 Diagrama de árbol.

Reyes (2009), remarca que esta herramienta es empleada para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza un determinado objetivo. Se logra mediante una organización de rutas lógicas y los medios para alcanzarlas. En la figura 6, se observa un ejemplo de las relaciones y las medidas a tomar para poder desarrollar la gestión escolar.

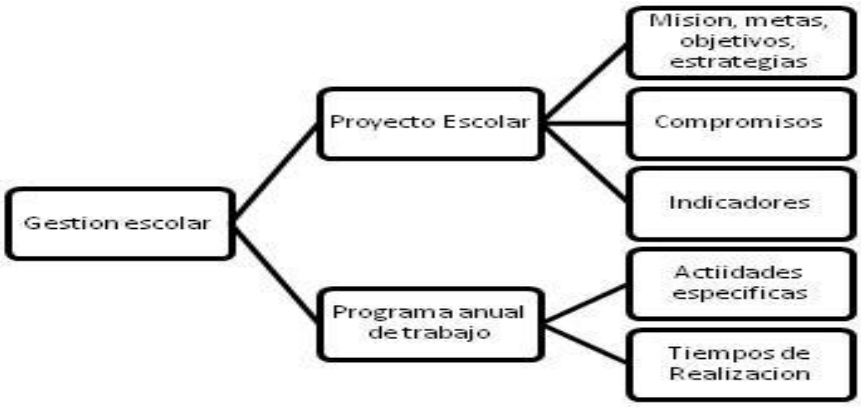

Figura 6. Diagrama de árbol

2.3.5 Diagrama de Gantt.

Herramienta gráfica cuya intención es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Su propósito es alcanzar un objetivo en un tiempo específico (Ruiz, 2009). En la figura 7, se puede observar un ejemplo en los tiempos de un proyecto escolar. El diagrama de Gantt es una herramienta para el todos los actores involucrados en un proceso, ya que los resultados son fáciles de interpretar, lo que permite mantener comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

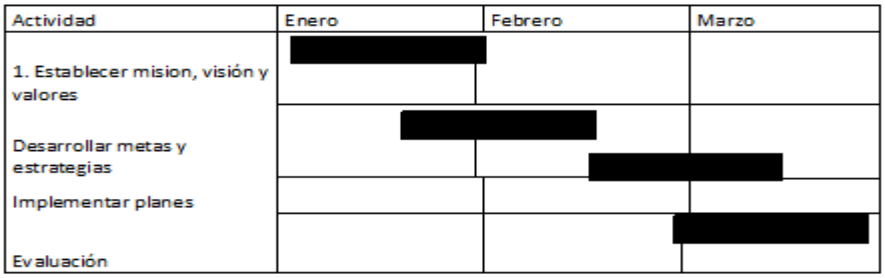

Figura 7. Diagrama de Gantt

Las herramientas de planeación son instrumentos que facilitan el proceso de planeación. Dentro de las instituciones educativas, son un nexo entro los actores y el plan de desarrollo, se convierten en sistemas de orden, que van guiando el proceso dentro de las escuelas.

2.4. Planeación Emergente

Utilizando el modelo de Toma de Decisiones de Paz (1995), la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades. Mintzberg (1997) subraya que la

formulación de estrategias basado en el análisis de la situación y la planificación, siempre debe preceder a cualquier otra acción institucional.

Las estrategias pueden ser deliberadas, ya que la institución formula desde un inicio intenciones; y emergentes, donde las acciones no son parte de las intenciones formales y se van desarrollando a lo largo del tiempo.

La clasificación hecha por Mintzberg (1997) de las estrategias, se encuentran, agrupadas en ocho apartados:

- *La estrategia planeada.* Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les apoyo por medio de controles formales. Estrategias deliberadas.
- *La estrategia empresarial.* Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades. Estrategia deliberada, sin embargo puede surgir como emergente.
- *La estrategia ideológica*. Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización y se controla por rígidas normas. Estrategias deliberadas.
- *La estrategia sombrilla.* Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define las estrategias.
- *El proceso de la estrategia.* El líder controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, dejando el contenido de las estrategias a otros actores. Parcialmente deliberadas en el proceso y emergentes en el contenido.

- *La estrategia desarticulada.* Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización. Las estrategias son deliberadas, para los que las realizan.
- *La estrategia de consejo.* Son estrategas emergentes, que se van ajustando, ya que no existen intenciones centrales o comunes.
- *La estrategia impuesta.* El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas.

2.4.1 Estrategias emergentes.

Mintzberg (1985) aclara que una estrategia emergente significa aprender lo que va funcionando, tomar medidas a lo largo del tiempo en busca de un patrón consistente. No significa caos, sino un orden no intencional. Una estrategia emergente representa, que hay un cambio en la estrategia planeada. Las estrategias deliberadas no se realizan debido a cambios impredecibles en el contexto, y es donde la emergente se empieza a formar para dar respuesta a los sucesos imprevistos.

Hill (2010), sostiene que una estrategia emergente resulta de la acción independiente de los tomadores de decisiones, al observar nuevos eventos que pueden cambiar las circunstancias organizacionales. La estrategia emergente es la respuesta a una acción inesperada y que requiere de una solución inmediata, para poder continuar con lo planeado y alcanzar los objetivos definidos.

De acuerdo a Anthony, Johnson, Sinfield y Altman (2008), hay tres fases para dominar las estrategias emergentes:

1. *Identificar las áreas críticas de incertidumbre.* Antes de iniciar una nueva estrategia, se debe de analizar lo bueno, malo y desconocido de una situación. Se comienza describiendo las buenas oportunidades y posteriormente se realiza una lista de todas las suposiciones que tendrían que ser ciertas, para que la nueva estrategia tenga la oportunidad de alcanzar los objetivos de los proyectos. De igual forma se realiza una lista de todos los riesgos que intervendrían en el éxito de cada una de las suposiciones. Para categorizar la lista de suposiciones y riegos se deben de contestar tres preguntas: ¿Cuál es el impacto de estar equivocado en una suposición o el no poder superar un riesgo? ¿Qué tan seguro se está de que la suposición es correcta o que se podrá superar el riesgo? Y ¿Qué tan fácil es aprender más?
2. *Ejecutar experimentos inteligentes.* Experimentos inteligentes y el amortiguamiento de riesgos son la base de las estrategias emergentes. Se menciona algunos de los experimentos enlistados por Anthony (2008): contribución interna, el cual se refiere a discutir suposiciones similares con el equipo de trabajo y observar cómo se han dado los resultados; estudio de mercado secundario, ayuda a desarrollar un mercado o proporciona ideas de las acciones que está tomando la competencia; benchmarking externo, observar mercados externos para conocer como otros han manejado situaciones similares; simulación de negocios o modelos, se refiere a la creación de escenarios para percibir que pasa si la suposición cambia y observación del cliente, para reconocer las necesidades que el cliente está buscando.
3. *Ajustar y re direccionar de acuerdo a los resultados de los experimentos.* Aplicar los conocimientos aprendidos en el proceso de la construcción de las

estrategias emergentes y re direccionar las suposiciones teniendo en cuenta las siguientes premisas: avanzar, si la información indica a una estrategia indicada; seguir explorando, si hay suposiciones sin probar; re direccionar si la estrategia no es viable, pero otra hay otra que sí, entonces cambiar el acercamiento y seguir experimentando y finalmente archivar en caso de que la estrategia no sea la adecuada para la situación.

Las estrategias emergentes pueden mejorar las posibilidades de éxito al ser inesperadas pero adaptables a una situación cambiante. La estrategia deliberada crea un camino a seguir. La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de calidad en la organización que la lleve a la práctica. Para que una planeación estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvidó considerar a un principio.

Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio. Los objetivos y las estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de trabajo.

En las instituciones educativas las estrategias se convierten en pautas de acción y tácticas para lograr alcanzar metas. A través de estas se genera un acoplamiento entre el centro de trabajo y el contexto externo. El contexto externo pueden ser las instituciones reguladoras, padres de familia, sociedad, avances tecnológicos y sociales.

Las estrategias deliberadas, se definen en las instituciones al inicio del ciclo escolar, donde las intenciones de logro se especifican en el proyecto escolar y las estrategias emergentes se desarrollan, en ausencia de la intencionalidad, pero que van surgiendo de las necesidades escolares y que no fueron contempladas.

Para las instituciones educativas, el uso de estrategias, consiste en transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Son las alternativas que surgen dentro de los consejos escolares para dar solución a los problemas revelados. En la medida que se desarrollen e implementen las estrategias, los centros de trabajo visualizaran los resultados en la calidad educativa.

2.5. *Planeación Educativa*

La competitividad global genera cambios a las empresas, pero también a las instituciones educativas. Para los centros educativos diseñar una planeación permite alcanzar objetivos y metas planteadas de acuerdo a sus necesidades y expectativas de calidad. De igual forma significa generar oportunidades de competitividad en las escuelas. (Escudero, 2006) sugiere que hay tres aspectos para la mejora de la educación: el primero se refiere a la finalidad y objetivos de la educación; el segundo sobre la importancia y derecho que tiene el estudiante a una buena educación y el tercero describe la importancia de los factores y condiciones que impactan a la educación y a los centros educativos. La planeación, es un factor, que sin duda mejora el proceso educativo.

La planeación educativa es al igual que en las empresas, es una forma de generar impulsos competitivos de un país. Sin embargo en el caso de la planeación educativa, solo se ha quedado en impulsos teóricos, como menciona López (s/f),

La planificación educativa como todo tipo de planeación se encuadra en esquemas de valor al definir el rumbo y los objetivos de dichos planes. Por ende, la planeación es la herramienta para generar cambios internos de una institución, pero también en su conjunto generan cambios en un país y en la calidad de vida de sus habitantes.

La planeación educativa ha ido generando auge e importancia. Hüfner y Van Gendt (1972, citado por Castrejón, 1973), definieron la planeación educativa en tres fases. En la primera fase, donde se consideraba la planeación una simple programación de objetivos, donde se analizan estudios de costo-beneficio, desarrollo de recursos humanos y el de demanda social. En la segunda fase, se hace hincapié al proceso de ejecución, el cual se divide en dos etapas, la primera de programación, y la segunda de implantación. En esta etapa fue cuando surgieron los modelos educativos y los modelos de flujo. En la tercera fase se introduce la dimensión de tiempo. En ella la planeación se consideró como un proceso de múltiples etapas: información, programación, implantación y evaluación. Posteriormente la planeación educativa se presentó como un nuevo enfoque del proceso teórico, en el que el sistema educativo fue definido tomando en cuenta otros factores además del económico.

2.6. *Breves Antecedentes de Planeación Educativa en México*

En el documento sobre Planeación Institucional de la Secretaría de Educación Pública (2009), se menciona que la planeación de la educación contemporánea en México surge después del establecimiento de la Carta magna de 1917, con el artículo 3°. En 1921,

con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Estado se hace cargo de la tarea educativa. En 1930 surge la Ley sobre Planeación General de la República que establece la necesidad de darle prioridad al sector educativo. Posteriormente, en 1965, se creó la Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación, organismo que se ocuparía de estudiar los problemas de crecimiento y proyección de todo el sistema educativo nacional. Entre sus funciones estaba el estudio del comportamiento de los diversos niveles educativos.

En 1971, con la creación de la Subsecretaría de Planeación de la SEP, el proceso de planeación educativa tomó nuevos rumbos. Durante el sexenio 1970-1976, se presentó el Plan Nacional de Educación que considera todos los niveles de enseñanza. El sistema educativo puso en marcha una Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa para diversificar los servicios educativos, aumentar el número de escuelas y reformar los planes de estudio. La reforma de este periodo se reflejó en la publicación de una nueva Ley Federal de Educación en 1973 que sustituyó a la Ley Orgánica de Educación Pública de 1941. Esta nueva ley adoptó la definición de educación como *institución del bien común* y organizó al sistema educativo nacional para establecer nuevas bases que impulsaran los derechos que todos los habitantes del país para recibir educación con las mismas oportunidades.

En 1977, la SEP presentó el Plan Nacional de Educación (PNE) para evaluar los sistemas educativos del país, como una contribución al Plan Global de Desarrollo. El diagnóstico del PNE llamó la atención sobre diversos problemas de la educación preescolar: la atención a la demanda era baja, la distribución de oportunidades era desigual con una alta concentración en el medio urbano y con la atención casi exclusiva de los sectores medios y altos. Además se identificaron bajos índices de eficiencia en los primeros

grados de la primaria que, se presumía, estaban asociados con la inasistencia de los niños a la educación preescolar. Por esta razón uno de los objetivos prioritarios del PNE fue la educación preescolar y la puesta en marcha del Programa "Educación para Todos", cuya meta era atender a todos los niños con rezago educativo. Como segunda prioridad del PNE se señalaba el objetivo de vincular la educación terminal con las necesidades de la producción para lo cual fue necesario desarrollar programas para la educación técnica superior. La tercera prioridad del PNE se refirió al impulso otorgado por el gobierno para elevar la calidad de la educación, meta que se concretó con una mejor formación para los maestros gracias a la creación en 1978 de la Universidad Pedagógica Nacional. Otra de las prioridades del PNE era mejorar la eficiencia del servicio educativo lo que suponía avanzar en materia de organización interna de la SEP y la desconcentración de actividades mediante el establecimiento de 31 delegaciones en las entidades federativas.

La década de 1980 se caracteriza por reformas de planeación y renovación pedagógica y nuevas posibilidades de enseñanza. En 1983 Miguel de la Madrid presenta el "Programa Nacional de Educación, Recreación, Cultura y Deporte" que destacaba entre sus principales objetivos y políticas estratégicas para mejorar la educación: ofrecer un año de educación preescolar a todos los niños de cinco años de edad, descentralizar la educación y reformar los estudios de educación normal. Asimismo, este programa introdujo el concepto de calidad como un elemento central para consolidar la política educativa. Uno de los objetivos más importantes del programa se dirigía a descentralizar la educación básica y normal y a desconcentrar la educación superior. El objetivo de la descentralización fue transferir los servicios educativos (niveles preescolar, primaria, secundaria y normal) del gobierno federal a los gobiernos de los estados.

En la década de 1990, se crea la Coordinación Nacional para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CONPPEMS). Para 1993, se publica la *Ley General de Educación*, en donde se resalta la función del Estado de brindar educación obligatoria a nivel básico. Con la modificación del artículo 3° constitucional se incluye educación preescolar primaria y secundaria, además, se resalta el interés del Estado de proporcionar Educación Media Superior y Superior. A mediados de la década de 1990 entra en marcha el Plan Nacional de Desarrollo, que promueve la equidad, calidad y pertinencia de la educación. Además, propone reestructurar los órganos de planeación, evaluación y coordinación entre las instituciones, tanto en el ámbito nacional como en las entidades federativas.

En el sexenio 2001-2006, se desprende el Programa Nacional de Educación, donde se enfatiza impulsar la gestión institucional, con el fin de conocer la situación de la educación nacional, explicar sus avances y limitaciones, para sustentar los procesos de planeación y de toma de decisiones. El Programa Nacional de Educación está organizado en tres partes. La primera parte, *El punto de partida, el de llegada y el camino,* comienza con un análisis de las cuatro transiciones del México contemporáneo con relación al sistema educativo. La segunda parte, denominada *Reforma de la gestión del sistema educativo,* propone políticas, objetivos particulares y líneas de acción que tienen que ver con aspectos estructurales y organizativos que permean a todos los tipos y niveles educativos. Se trata de cuestiones relacionadas con la federalización y gestión del Sistema: su financiamiento y los mecanismos de coordinación, de consulta y de participación de la sociedad; su marco jurídico; los mecanismos de información y evaluación, y los de control escolar. La tercera parte está integrada por los subprogramas relativos a la Educación

Básica, Educación Media Superior, Educación Superior y Educación para la Vida y el Trabajo.

Finalmente, el Programa Sectorial de Educación del 2007- 2012, fue elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, el cual tiene seis objetivos principales: Elevar la calidad de la educación, ampliar las oportunidades educativas, impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación, ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos y fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Los esfuerzos de la planeación educativa en México, es mejorar la educación en todos los niveles. Su evolución, termina por el momento, en las Reformas de Educación Básica y Reforma Integral de la Educación Media Superior, que tienen como finalidad mejorar los procesos educativos y proporcionar herramientas para la gestión escolar.
El camino no fue fácil, pero se desenvolvió a lo largo de cada reforma, para lograr fomentar una formación sistemática en la importancia de la planeación en cada uno de los centros educativos del país, desde preescolar hasta profesional.

2.6 *Antecedentes de Planeación en Baja California*

Con los cambios realizados a nivel Federal, en los Programas Nacionales de Educación. El estado de Baja California, comienzan un cambio en la dirección escolar, en la administración del C. José Guadalupe Osuna Millán, gobernador del estado de Baja

California, se considera promover la gestión educativa para mejorar los procesos internos de las instituciones educativas, en beneficio de la comunidad escolar. En este contexto se genera el "Modelo de Gestión Escolar en Educación Básica", el cual tiene como finalidad fortalecer el proceso de planeación dentro de los centros escolares del estado, ya sean privados o públicos.

El modelo de Gestión Escolar, es una herramienta para la vida cotidiana de las escuelas, y pone énfasis en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando las dimensiones de la gestión de la escuela. De acuerdo al libro sobre el Modelo de Gestión Escolar de Baja California (2009) el enfoque de la gestión escolar estratégica, se fundamenta en las acciones que desarrolla la institución para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión, valores, objetivos y estrategias. La finalidad de este proceso, es mejorar la institución educativa, mediante la creación de tres documentos:

2.6.1 Proyecto Escolar (PE).

El Proyecto Escolar es un proceso de autogestión y generación de políticas educativas que integra a todos los actores escolares y que con herramientas conceptuales y metodológicas elaboran el diagnóstico del centro escolar, definen estrategias, seguimiento y evaluación de los procesos escolares para mejorar la calidad. Para la realización del proyecto se siguen las siguientes fases:

- Análisis del contexto escolar
- La autoevaluación en el marco de la gestión escolar
- Misión de la escuela
- Visión de la escuela

- Valores
- Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión
- Los objetivos para las dimensiones de la gestión
- Estrategias
- Metas
- Los indicadores

2.6.2 *Programa Anual de Trabajo (PAT).*

El programa Anual de Trabajo, hace posible lograr las propuestas planteadas en el Proyecto Escolar y se divide en:

- Actividades específicas
- Programas de apoyo
- Recurso por actividad
- Tiempo de realización
- Costos
- Responsables

2.6.3 Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

El seguimiento y la evaluación permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo. El seguimiento a las metas se efectúa a través de sus indicadores y de la evaluación de la ejecución de las actividades. Las actividades a realizar en esta última fase de la gestión, son:

- Seguimiento al cumplimiento de las actividades
- Seguimiento y evaluación de las metas
- Momentos de la evaluación
- Informe técnico pedagógico
- Difusión de los resultados para la rendición de cuentas

Ante este modelo guía, las escuelas elaboran proyectos escolares, programas anuales de trabajo y reportes de rendición de cuentas. El proceso de gestión escolar para las escuelas es un proceso de mayor relevancia, que demanda un gran esfuerzo por parte del colegiado de cada institución, en donde se exige involucrar a todos los actores escolares: director, docentes, administrativos, padres de familia y alumnos.

La gestión escolar, parece implicar, el grado en que la comunidad interactúa para generar un resultado de calidad sobre los actores más importantes, es decir, la formación de sus alumnos.

El Modelo de Gestión, está formado está para implementar la planeación estratégica. Las instituciones de educación básica en Baja California, realizan su proyecto bajo los lineamientos de dicho modelo. En consecuencia, la procesión del plan estratégico del preescolar DCV, inicia con este modelo.

2.7. *Planeación Escolar*

La necesidad de la planeación dentro de las instituciones educativas se debe a los cambios que ha tenido el sistema educativo mexicano a largo del tiempo, a la creciente

necesidad de mejorar la calidad en la educación y a la creciente competitividad mundial que ha surgido de la globalización.

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI):

> La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología.

La globalización por lo tanto borra fronteras laborales, lo que hace la competencia laboral más fuerte y competitiva. Las escuelas son entonces el factor más importante para articular cambios en las competencias de los alumnos y la planeación es la herramienta que abre oportunidades de oportunidad ante las transformaciones mundiales y prepara a las escuelas para una filosofía de calidad total. De acuerdo con Cantú (1997) el enfoque de calidad total, permite una cultura de mejoramiento continuo. Por consiguiente las instituciones educativas realizan su planeación para generar herramientas que les permita visualizar obstáculos, alcances, progresos, cambios y alternativas de mejora continua en los servicios educativos, que generen alumnos capaces de competir globalmente.

Kaufman (2007), menciona que una dirección educativa efectiva, requiere que se plasme por medio de una planificación formal son sus diseños adecuados de evaluación y seguimiento. La Planeación Estratégica Escolar es el medio que tiene una institución para establecer de forma correcta sus propósitos, objetivos y estrategias regentes, que guíen el trabajo de los actores educativos de la institución escolar. La planeación educativa ofrece un método ordenado para identificar nuevas estrategias y brindar una educación de calidad, congruente con una realidad competitiva. Goodstein (1998, p. 432), sostiene que “los

miembros clave de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias con el fin de lograrlo,…., especialmente en el turbulento entorno mundial de la actualidad."

La planeación puede proporcionar a los directivos las herramientas para forjar un futuro estable, combinando los conceptos de planeación estratégica con los Modelos de Gestión Escolar vigentes en cada entidad Federativa. En el caso del Colegio DCV, la planeación se basa siguiendo los parámetros de los programas de la SEP (Para preescolar es el Programa de Educación Preescolar 2004) y los Modelos de Gestión Escolar de Educación Básica.

2.7.1. Campos Formativos

Las instituciones de educación preescolar basan su labor pedagógica en el Programa de Educación Preescolar (PEP2004). La cual está organizada a partir de competencias, las cuales son los procesos de enseñanza aprendizaje. Las competencias de acuerdo al PEP2004 se agrupan en seis campos formativos:

- *Desarrollo personal y social.* Este campo se refiere a las actitudes y capacidades relacionadas con el proceso de construcción de la identidad personal y de las competencias emocionales y sociales.
- *Lenguaje y comunicación.* Este campo formativo se organiza en dos aspectos: Lenguaje oral y Lenguaje escrito.
- *Pensamiento matemático.* Este campo formativo se organiza en dos aspectos relacionados con la construcción de nociones matemáticas básicas: Número, y Forma, espacio y medida.

- *Exploración y conocimiento del mundo.* Este campo formativo debe favorecer en las niñas y en los niños el desarrollo de actitudes que caracterizan al pensamiento reflexivo, mediante experiencias que les permitan aprender sobre el mundo natural y social.
- *Expresión y apreciación artística.* Este campo formativo está orientado a potenciar en las niñas y los niños la sensibilidad artística; así como desarrollar las capacidades imperiosas para la interpretación y apreciación de producciones artísticas.
- *Desarrollo físico y salud.* Este campo formativo se organiza en dos grandes aspectos relacionados con las capacidades que implica el desarrollo físico y las actitudes y conocimientos básicos referidos a la promoción de la salud: Coordinación, fuerza y equilibrio, y Promoción de la salud.

Por otro lado el trabajo docente está orientado por campos formativos, las orientaciones metodológicas y los principios pedagógicos planteados en el Programa de Educación Preescolar 2004. En la práctica docente se eligen las estrategias de aprendizaje que favorezcan el logro de las competencias como los centros de interés, unidades de trabajo, proyectos de trabajo o talleres.

El trabajo docente y directivo se planea anualmente en la Gestión Escolar, el cual es un proceso multidimensional. Para poder realizar la planeación más eficiente, El Modelo De Gestión Escolar propone cuatro dimensiones para todas las instituciones de Educación Básica:

- Dimensión Organizativa

- Dimensión Pedagógico Curricular
- Dimensión Administrativa
- Dimensión comunitaria y de Participación Social

El Modelo de Gestión Escolar de Baja California, involucra las dimensiones antes mencionadas para generar cambios dentro de las instituciones. Por ende dentro de la planeación institucional, se debe elaborar estrategias para alcanzar los objetivos planteados dentro de cada dimensión. La planeación estratégica guían al cambio, la gestión es el complemento para desplegar el proceso de planeación dentro de los centros de trabajo.

La gestión impulsa una cultura escolar y la planeación es parte de esa cultura que tiene como finalidad mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, la competitividad, procesos administrativos y de organización, el modelo de gestión tiene la finalidad de impulsar el proceso de planeación estratégica. Para las escuelas de educación básica de Baja California la planeación estratégica debe de incluir las cuatro dimensiones que delimitan el contexto de la institución.

2.7.1.1. Dimensión organizativa.

Se refiere, en primer lugar, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela. La dimensión organizativa determina como está constituido el trabajo del centro de trabajo. Uno de las fases de la planeación estratégica de Chiavenato (1995), es el análisis organizacional de los elementos o variables poderosos y frágiles de la institución. Al analizar la dimensión organizativa, se está examinando los puntos fuertes y débiles del centro de trabajo.

2.7.1.2. Dimensión administrativa.

Son las actividades que proporcionan o facilitan el funcionamiento de la escuela, basadas en la relación de los integrantes del equipo, actividades, tiempos y recursos materiales. Dentro del modelo de Steiner (1979), en el momento de definir los planes de trabajo se diseña la utilización de recursos. La dimensión administrativa, debe regular cada uno de los recursos, para lograr el funcionamiento diario de las instituciones.

2.7.1.3. Dimensión pedagógico curricular.

Se describe los procesos fundamentales para mejorar las actividades de la enseñanza y el aprendizaje. Para una institución las estrategias que se deriven para mejorar el proceso educativo, repercuten en la competitividad institucional.

2.7.1.4. Dimensión de participación social.

Analiza el modo en el que la escuela conoce las necesidades y demandas de la comunidad en la que se encuentra. Dentro de la planeación estratégica el análisis del entorno externo es necesario para identificar oportunidades y amenazas del ambiente y conocer las condiciones a las que se enfrenta la institución.

El éxito de la planeación dentro de las instituciones, depende de la adecuada implementación de ésta y de sus estrategias. Al realizar esta investigación se logra reforzar la importancia del seguimiento de una metodología sistemática para dirigir a la institución educativa, a una transformación escolar.

El capítulo 2, proporciona la oportunidad de conocer las teorías sobre planeación estratégica, modelos de planeación, planeación emergente, estrategias emergentes, herramientas de planeación, antecedentes de planeación, breve historia de la planeación en el Sistema Educativo Nacional, Programas de Educación Básica (Programa de Preescolar) y esquemas de trabajo para la Gestión Escolar en Educación Básica. Una vez que se conocen estos antecedentes, se permite continuar con el capítulo 3, sobre la metodología del proceso de investigación, donde se describe el método de investigación cualitativa dentro de la Institución DCV.

Capítulo 3. Metodología

La metodología orienta el proceso de investigación y sistematiza las fases que rigen a una investigación. Rojas (1987), enfatiza que los métodos permiten realizar las distintas fases de la investigación, orientando los procesos mentales y las actividades prácticas, para alcanzar los objetivos propuestos. La metodología permite abordar el problema de investigación consecutivamente y ordenar las actividades de indagación, recopilación, observación y presentación de la información obtenida en la investigación.

Este capítulo, describe las características de la investigación cualitativa, el enfoque de investigación, el rol del investigador, el proceso de recolección de datos y el proceso de análisis de datos de la investigación.

3.1. El Método de Investigación

El objetivo de esta investigación es la de conocer el proceso de planeación estratégica del Colegio Daniel Cosío Villegas, con la finalidad de determinar cómo es el proceso de realización de las estrategias emergentes dentro de la institución. Para profundizar en el proceso de planeación, se detallará en este capítulo tres, la metodología utilizada en el proceso de investigación en el Colegio DCV.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) clasifican las investigaciones científicas en cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas recolectan información para probar una hipótesis y se sustenta en una medición numérica. La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica.

La investigación cualitativa cumple con ciertas características (Hernández et al., 2006), tales como:

- Se utiliza para refinar y descubrir preguntas de investigación.
- Se inicia estudiando el mundo social y después se genera una teoría.
- Parte de lo particular a lo general.
- Las hipótesis se van refinando durante el proceso de investigación.
- El análisis de los datos, como no es numérica, es no estadística.
- La recolección de datos es a través de la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias naturales, etc.
- Se fundamenta en la perspectiva interpretativa.
- Se centra en las experiencias individuales, y van cambiando a lo largo de la investigación.
- No pretende generalizar a poblaciones más amplias.

El presente proyecto es una investigación cualitativa y se centra en el estudio de casos. Stake (2007), explica que "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (p. 11). En el caso de la presente investigación, el estudio de caso, se centra en el Colegio Daniel Cosío Villegas en el cual se tiene un interés particular de conocer el proceso de planeación, con la finalidad de crear una vinculación entre el nivel de preescolar con la nueva incorporación del nivel primaria.

La investigación se desarrolló dentro de la institución de educación preescolar Daniel Cosío Villegas, institución ubicada en la Ciudad de Tijuana. Stake (2007) promueve que es necesario escoger casos en donde se tenga acceso viable y sea bien acogido por los participantes. La observación del proceso de planeación estratégica, se llevó durante el ciclo escolar 2010 – 2011, donde se observó en directo la forma en que el plantel y su personal trabajan en colectivo. La selección de la institución DCV y sus educadores, se debió al fácil acceso a la información.

Stake (2007), menciona que la elección de un caso se debe a que se requiere conocer sobre ese caso en particular, se tiene un interés intrínseco. En el caso del Jardín de Niños Daniel Cosío Villegas, el interés del estudio se debe a dos situaciones: conocer el proceso de planeación estratégica del preescolar, para poder implementarlo al siguiente nivel de primaria, el cual está en proceso de incorporación. Mejorar continuamente el proceso educativo, considerando que la institución Daniel Cosío Villegas es un proyecto personal de vida.

Para la selección del caso se debe tener en cuenta la rentabilidad y las oportunidades de aprendizaje (Stake, 2007). En este proyecto la rentabilidad se basa en la circunstancia de aprovechar el conocimiento de planeación estratégica del preescolar. Y en el caso de las oportunidades de aprendizajes, se basa en conocer y entender sobre las estrategias emergentes y su impacto en la misión institucional.

3.2. Proceso de Investigación

Rojas (1987), menciona que “durante el proceso de investigación, el científico puede realizar dos o más etapas, seguir avanzando y, si es necesario, regresar a revisar la

consistencia de sus planteamientos a la luz de nueva información y experiencias sobre la realidad que estudia" (p. 33).

El proceso de la presente investigación se llevó a cabo siguiendo los lineamientos de acuerdo al objeto de estudio y siguiendo las siguientes fases:

1. *Definición del planteamiento del problema.* Esta etapa consistió en desarrollar los antecedentes de la investigación, describir el contexto general, planteamiento del problema, descripción del objetivo general y objetivos específicos, justificación y limitaciones de la investigación. Rojas (1987), considera que al plantear un problema, se inicia en términos generales de forma ambigua, pero como se va avanzando en la investigación, el problema se vuelve cada vez más claro y preciso.

Al inicio de este proyecto, se definió el problema, que fue detallándose de acuerdo a como se iba avanzando en el marco teórico.

2. *Investigación bibliográfica.* En esta fase se buscó bibliografía referente a la planeación estratégica, planeación educativa, planeación emergente, modelo de gestión en Baja California y Programas educativos en libros, revistas y artículos electrónicos.

3. *Desarrollo de marco teórico*. Una vez seleccionado el planteamiento del problema y definido las referencias bibliográficas, se hizo una exposición de teorías y enfoques teóricos que corresponden a la investigación. El marco teórico proporcionó las bases para entender sobre el proceso de planeación estratégica dentro de las instituciones y su importancia en cualquier tipo de organización.

4. *Descripción de la metodología de investigación.* Se realizó una descripción del método de investigación cualitativo empleado, del proceso de recolección de datos, y el proceso de interpretación de los datos.

5. *Presentación de los datos.* La información que se recolectó por medio de entrevistas, observaciones y documentos, se sintetizó por medio de gráficas y relaciones estadísticas con la finalidad de explicar a fondo la pregunta de investigación y derivar conclusiones y sugerencias.

6. *Conclusiones y recomendaciones.* Dentro de las conclusiones se presentó los resultados de la investigación y se identificó las formas en que influye la planeación estratégica en el proceso de estrategias emergentes dentro del Colegio DCV. En las recomendaciones se menciona las diferentes estrategias y cursos de acción que se deben de realizar para el logro de la situación planteada.

3.3. Estrategias de Indagación

La indagación de información se llevó a cabo por dos medios y para dos etapas diferentes. Para la etapa del marco teórico se realizó una búsqueda documental. La exploración de bibliografía establece conexiones entre las teorías existentes con el planteamiento del problema de esta investigación, además de que define conceptos claros de la planeación estratégica y por ende facilitó el procesamiento de datos de las indagaciones.

Para la recolección de datos, se utilizó una estrategia de trabajo de campo. Dicha recolección se basó en tres instrumentos:

1. *Entrevista y cuestionarios.* Es un intercambio de información entre dos o más personas. Para este proyecto se aplicaron a los profesores, coordinador y asesor. El cuestionario de los docentes, constaba de 26 preguntas cerradas, y se realizaron a los tres docentes

de la institución; uno de primero, segundo y el de tercer grado de preescolar. La entrevista al coordinador, responsable principal de preescolar y posteriormente también de primaria (unión entre los dos grados) y al asesor (consejero pedagógico) eran de 10 interrogantes abiertas. (ver Apéndice 1).

2. *Observación.* Se realizó la observación de cuatro sesiones de Conejo Técnico (Tabla 3) en el Colegio Daniel Cosío Villegas para observar el proceso de planeación en reuniones cotidianas del cuerpo docente.

Tabla 4.
Fechas de Sesiones de Observación

Fecha	Sesión
Viernes 18 febrero 2011	1
Viernes 4 Marzo 2011	2
Viernes 11 Marzo	3
Viernes 18 Marzo	4

Dentro de cada sesión se sigue un plan de trabajo:

- *Firma de asistencia.* El inicio de sesión, comienza con la firma de asistencia, por parte cada participante.
- *Presentación de temas previstos para la reunión.* Después de la firma se dan a conocer los temas a trabajar en la sesión del consejo.

- *Participación de los integrantes en los temas.* La participación está abierta para todos los integrantes del consejo. La intervención es libre para los docentes, sin embargo se puede pedir retroalimentación al azar.
- *Registro de contenido.* Se lleva un registro de los acuerdos alcanzados.
- Acuerdos o proyectos tomados. Se asignan responsables, compromisos y tiempos establecidos.
- *Relatoría*. Se registra el contenido de la sesión de consejo en el formato de Relatoría, donde se pasa en limpio el acta de registro y se elabora reporte de acuerdos o proyectos de trabajo.

3. *Análisis de documentos.* Se realizó observación de los documentos de planeación, con los que cuenta el preescolar DCV. Los documentos institucionales, delimitan como está trabajando el colectivo y la forma en que surge y se desarrolla el proceso de planeación institucional. Los documentos analizados fueron:
   - Actas de reuniones de Consejo técnico
   - Relatorías de las reuniones de Consejo técnico
   - Documento del proyecto escolar anual
   - Documento del programa anual de trabajo
   - Formatos de planeación docente
   - Documento de gestión escolar del ciclo 2009 – 2010 y del ciclo 2010 – 2011.

Para definir y recolectar los datos se definió la población y muestra de la investigación. La población es la totalidad del fenómeno que se pretende estudiar. La muestra es una parte representativa de un conjunto de la población.

3.3.1 Muestra

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de trabajo de campo, la población fue el total de integrantes del Colegio DCV, el cual consta de una planta laboral de cinco integrantes.

Ya que la institución es pequeña y su personal es poco, el total de la muestra equivale a toda la población. Al ofrecer esta circunstancia, se aprovechó la oportunidad de incluir a todo el personal en el proceso y obtener la mayor información posible. En la Tabla 4, se puede observar a los participantes del muestreo:

Tabla 5.
Participantes en el proceso de muestreo

Cantidad	Personal
1	Coordinador
1	Directivo
3	Docentes
1	Asesor
6	Total

3.3.2 Sujetos de la muestra.

Para el estudio los sujetos participantes son tres docentes, un asesor y un coordinador general.

a) El coordinador general, es el Profesor Edgar Leonel López Roblero y está encargado de los programas de estudio y mantener una coordinación con el directivo para lograr los objetivos escolares. Por ser uno de los fundadores de la

institución, conoce el sistema del preescolar desde sus inicios, lo que permite profundizar en el proceso de indagación.

b) El asesor Pedagógico es la Profesora María Alejandre, la cual diseñó los programas y planes de estudio. Su incorporación al estudio, fue tardía. Sin embargo su función como consejera pedagógica y cofundadora es vital, ya que complementa la información otorgada por el coordinador.

c) La educadora de primer grado, tiene una antigüedad de cinco años dentro del preescolar, y participa como secretaria dentro de las sesiones. Por ser la educadora de mayor antigüedad, conoce a profundidad los procesos internos.

d) La educadora de segundo grado, tiene una antigüedad de un año y cuenta con la Licenciatura de Educación Preescolar.

e) La educadora de tercer grado, tiene una antigüedad de un año y de igual forma tiene la Licenciatura en Educación Preescolar.

3.4 Recolección de Datos

Al dar inicio a la investigación y definir el problema, se realizó un acercamiento con los participantes de esta investigación en el Preescolar Daniel Cosío Villegas. Rojas (1987), alude, que la información se divide en primaria y secundaria. La primera es la que se obtiene de manera directa, a través de cuestionarios, entrevistas, observaciones, guías de investigación, etc. La segunda es la que se extrae de fuentes documentales, tales como archivos, censos, estadísticas que ya han sido recogidos. En la investigación, se utilizó información primaria y se hizo uso de los las siguientes técnicas de recopilación:

3.4.1 Entrevista y Cuestionario

La entrevistas y cuestionarios consistió en una interacción entre el entrevistador y los docentes, coordinador general y asesor del plantel Daniel Cosío Villegas. El cuestionario de los docentes fue de elección múltiple, en donde las preguntas ya tenían una respuesta posible y los docentes solo eligieron la opción que consideraron correcta. Para el coordinador general y el asesor la entrevista fue estructurada, ya que las preguntas se plantearon en los mismos términos y en el mismo orden. (Apéndice 2). Rojas (1987) menciona que la entrevista estructurada "…..permite, al igual que la observación, obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia" (p. 135).

Con la finalidad de poder obtener la mayor información posible, se manejó esta técnica con el coordinador general, ya que se encuentra en la posición de aportar información clave y específica sobre la planeación estratégica dentro del preescolar DCV. Para el asesor se utilizó la misma entrevista, pues al ser el encargado de generar los programas educativos, conoce los procesos de planeación académica a fondo.

3.4.2 Observación

"La observación implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente." (Hernández et al., 2006, p. 620). Por medio de esta técnica se observó sesiones de trabajo dentro del Consejo técnico del Preescolar DCV. En cada sesión de trabajo se observó los siguientes aspectos:

a. *Participación activa:* La intervención de cada miembro del equipo de trabajo. De igual forma se analizó la forma en que expresa y comparte sus ideas dentro del consejo.

b. *Trabajo en equipo y cooperación.* Se prestó atención a la interacción de cada miembro con los demás participantes del consejo. Y la reacción de cada miembro a dichas interacciones y retroalimentaciones de sus compañeros de trabajo.

c. *Propuestas.* La calidad o interés de los miembros del consejo al momento de presentar ideas o sugerencias nuevas, actividades escolares, propuestas de cambio, consejos a otras docentes y participaciones en cursos o capacitaciones.

d. *Aprendizaje*. La disponibilidad de tomar sugerencias, interés en capacitaciones y construcción de conocimiento por la reflexión colectiva.

e. *Responsabilidad.* El compromiso de cada integrante al llevar a cabo sus funciones y tener actualizados sus herramientas de trabajo.

f. *Habilidades.* Las diferentes habilidades y actitudes de cada miembro del equipo, que pueden mejorar o retrasar el trabajo de los consejos técnicos.

3.4.3 Análisis de Documentos

Una fuente muy valiosa de información son los documentos que ayudan a entender el proceso central de estudio. Para poder tener acceso a dichos documentos se contó con la autorización del coordinador general, el cual otorgó acceso a los siguientes documentos internos del centro de trabajo (Apéndice 3 y 4):

a. *Actas de reuniones de Consejo técnico.* Las actas de reuniones son aquellas que se generan dentro de la sesión trabajo. Se firman de asistencia y se redactan los temas, compromisos, actividades, proyectos, problemas, sugerencias y demás contenidos que surjan en la reunión.

b. *Relatorías de las reuniones de Consejo técnico.* La relatoría es el resumen completo con temas y acuerdos convenidos en la reunión de Consejo. En ocasiones las relatorías están acompañadas de evidencia fotográfica.

c. *Proyecto Escolar Anual.* Es el análisis inicial de la institución que se divide en autoevaluación, misión, visión, valores, estrategias, metas e indicadores.

d. *Programa Anual de Trabajo.* Son las actividades específicas a realizar en un ciclo escolar. Incluye programas, recursos, tiempos y costos.

e. *Planeación Docente.* Herramienta de trabajo del educador para seguir la planeación anual y tener una guía de avances y programa semanal.

f. *Documento de Gestión Escolar del ciclo 2009 – 2010.* Escrito metodológico que incluye el proyecto escolar, programa anual y seguimiento y rendición de cuentas.

g. Documento de Gestión Escolar del ciclo 2010 – 2011

Cada instrumento proporciona información sobre el proceso de planeación de la institución y detalla cómo se realiza el proceso. Todos los instrumentos mantienen una relación estrecha y generan una perspectiva general de la situación actual del colegio.

3.5. Análisis de Datos

Una vez que se terminó de recopilar información a través de los tres instrumentos, se continuó con la etapa de análisis de la información. En primer lugar se codificó las entrevistas realizadas a los docentes y asesor, ya que era la entrevista era de opción múltiple. Se realizó una tabulación por medio de Excel, dado al tamaño pequeño de la muestra, y se construyó hojas tabulares en donde se concentra la información de las entrevistas.

En segundo lugar para el análisis de la entrevista con el coordinador se realizó un diagrama de afinidad, para poder concentrar la información obtenida de la entrevista realizada. Posteriormente se realizó cuadros de correlación para cruzar y relacionar las respuestas de los docentes con la del coordinador general. Finalmente se realizó un cuadro sinóptico de los documentos estudiados y se registró el papel que funge dentro de la planeación estratégica del Preescolar Daniel Cosío Villegas.

Con el análisis de los datos provenientes de las entrevistas, observación y análisis de documentos se busca identificar el proceso de planeación estratégica y el surgimiento de las estrategias dentro del Colegio DCV.

3.6. Rol del Investigador

El rol del investigador, se constituye como docente investigador, basado en la doble posición como directivo dentro de la institución y como investigador de este proyecto. Stake (2007) refiere que cada investigador, de forma consciente o inconsciente, toma

decisiones continuamente sobre la importancia que hay que conceder a cada una de las funciones. El investigador debe ser objetivo ante los fenómenos que estudia. Se debe ser capaz de hacer a un lado las preferencias e ideas personales. En el momento de interpretar los datos el investigador está influenciado de su formación profesional, experiencia, intereses personales, predilecciones, obligaciones y presiones. Como investigador de doble rol se debe mantener una posición neutral, pero con la capacidad de obtener la mayor información posible de cada una de los docentes, el coordinador y asesor pedagógico.

Por otro lado se debe ser cuidadoso con el análisis de los datos. No manipular la información, ni buscar resultados favorables a las preferencias ideológicas o la inclinación al problema que se desea verificar. En la medida que exista mayor objetividad, los resultados serán confiables, generales y utilizables para el colegio.

Por razones de aprendizaje es recomendable que el investigador aproveche la información que se obtiene de las entrevistas, observaciones y documentos. Esta forma de trabajar, en el proceso de investigación, permite compartir información, escuchar diferentes puntos de vista, observar la diferencia de ideas e enriquecer la interpretación de los datos.

El investigador debe seguir lineamientos metodológicos para la delimitación del tema, planteamiento del problema, planteamiento del marco teórico, determinación del tamaño de la muestra, diseño de los instrumentos de recopilación de datos e interpretación de los datos, con la finalidad de generar una investigación de calidad y de carácter científico.

En el presente capítulo se desarrolló y explicó la metodología de investigación utilizada en el presente trabajo. Dentro de la metodología se desarrollaron lo temas de investigación cualitativa, muestreo, instrumentos y análisis de datos. La información presentada en este capítulo es de vital importancia para poder comprender la siguiente fase

de este proyecto, que se enfoca en el análisis detallado de la información y la forma en que se relaciona la planeación estratégica en el Colegio Daniel Cosío Villegas.

Capítulo 4 Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos realizados en la investigación. Los resultados se basan en las entrevistas, observaciones de sesiones de trabajo y revisión de documentos internos del centro de trabajo.

El trabajo se divide de acuerdo a los cinco objetivos planteados en la investigación partiendo de la entrevista a docentes, coordinador, observaciones de consejos y de documentos. El objetivo general de esta investigación es la de conocer el proceso de planeación estratégica del Colegio Daniel Cosío Villegas, con la finalidad de determinar cómo es el proceso de realización de las estrategias emergentes, y entender cómo se logra la misión, objetivos y metas dentro de la institución.

Los objetivos específicos tienen como propósito también conocer a profundidad el proceso de la planeación estratégica en la Institución Daniel Cosío Villegas y su repercusión en las estrategias emergentes, se enlistan a continuación:

1. Conocer el proceso de planeación estratégica en el Colegio Daniel Cosío Villegas.
2. Conocer la importancia de la planeación estratégica para el colegio DCV.
3. Describir las etapas del proceso de planeación dentro del preescolar Daniel Cosío. Villegas.
4. Conocer como surgen las estrategias deliberadas y emergentes dentro del colegio Daniel Cosió Villegas.
5. Conocer los resultados de la aplicación de las estrategias emergentes.

4.1 *Conocer el Proceso de Planeación Estratégica en el Colegio Daniel Cosío Villegas*

El primer objetivo es conocer el proceso general de planeación estratégica que se lleva a cabo dentro de la Institución DCV. Tanto el coordinador como el asesor, tienen mayor conocimiento sobre el proceso de planeación, por ser actores que intervienen en la creación directa de dicho proceso. De acuerdo con las respuestas obtenidas se podrá conocer el proceso de planeación estratégica en el Colegio Daniel Cosío Villegas. Por otro lado la observación de las reuniones de Consejo técnico permite de igual forma conocer el proceso.

En la tabla 6 se puede observar, por el resumen de las respuestas integradas al asesor y coordinador, que el proceso de planeación se basa en etapas que inicia con una autoevaluación, que genera la creación de estrategias (las cuales de divulgan en diferentes documentos), que permite conocer el desenlace de los proyectos positivos y negativos, de los planes programados y emergentes dentro del proceso de planeación. Comentario del coordinador en el 2010 ilustran el proceso.

> Cada cinco años se elabora el documento denominado Proyecto Escolar (PE). Anualmente se formula el Plan Anual de Trabajo (PAT) y semanalmente se elabora el Plan de Trabajo (PT). La formulación del PE y el PAT está a cargo de la Dirección del Colegio. La elaboración del PT es responsabilidad de los docentes. Además de que se realiza una planeación por proyecto académico, la cual se realiza en consenso por docentes y directivos. Todo el proceso se basa en etapas, las cuales dan las pautas de trabajo. La autoevaluación, estrategias y evaluación son parte de un ciclo permanente. (Entrevista – Coordinador)

El proceso de planeación tiene cuatro etapas: autoevaluación, trabajo en equipo, elaboración de estrategias y evaluación. En cada fase se moldean los planes, estrategias, actividades y proyectos planeados. Pero también se integran aquellos que van surgiendo de acuerdo a las necesidades.

Tabla 6.
Respuestas integradas de entrevista abierta

Pregunta	Asesor	Coordinador
1. Cómo es el proceso de planeación?	A través de: Proyecto escolar Plan anual de trabajo Plan de trabajo Gestión escolar	1. Autoevaluación 2. Trabajo en equipo 3. Elaboración de estrategias (Proyecto escolar, Consejo técnico, plan anual de trabajo y gestión) 4. Evaluación, rendición de cuentas y continuidad.
2. ¿Cómo se definen las estrategias?	1. Se define problema o necesidades 2. Metas 3. Alternativas de solución 4. Evaluación 5. Replanteamiento	1. Formulación de metas 2. Análisis de estrategias actuales. 3. Análisis de recursos. 4. Definición de estrategias. Integración al proyecto escolar y gestión.
3. ¿Cómo se despliegan las estrategias?	1. Se plantean en el programa anual de trabajo 2. Se plantean de acuerdo a los objetivos 4. Sistema de evaluación y seguimiento	1. Se definen 2. Se plasman en el programa anual de trabajo
4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?	1. Cotejo de resultados contra metas	1. Seguimiento 2. Evaluación
5. De los resultados obtenidos de lo programas y proyectos. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?	1. Reprogramación 2. Revisión en Consejo técnico 3. Evaluación 4. Cambio o eliminación	1. Análisis de resultados 2. Programación 3. Trabajo en colegiado. 4. Valoración de resultados y estrategias
6. ¿ Cómo surgen los proyectos, que no	1. De acuerdo a las	1. De acuerdo a las

se incluyen en la planeación. Quienes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?	deficiencias detectadas de proyectos vigentes 2. Restructuración de estrategias.	necesidades nuevas o deficiencias de los proyectos actuales.
7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado ¿de dónde surge, como se propuso y quien lo propuso.	1. Dirección 2. Aportes y retroalimentaciones de los docentes 3. A través del Consejo técnico.	1. Docentes. 2. Docentes 3. Asesor 4. Consejo técnico
8. ¿Cuáles son los resultados de los proyectos en la planeación y los que no se incluyeron en la planeación?	1. Depende de las necesidades que se cubrieron	1. Hay proyectos emergentes con resultados sorprendentes, pues se enfocan en necesidades reales del momento. 2. Hay proyectos planeados con buenos resultados y otros que se han modificado.
9. ¿Que sucede con los proyectos emergentes, que surgieron durante el periodo académico y no de un proceso de planeación, en las sesiones de seguimiento y de planeación?	1.Retomar resultados obtenidos en las evaluaciones 2. Elaborar propuestas de proyectos en comunidad. 3. Identificar objetivos. Integrar estrategias. Diseñar cronograma de tiempos y actividades. 4. Anexar proyectos emergentes a la carpeta de Gestión escolar	1. Seguimiento 2. Evaluación 3. Retroalimentación

Por otro lado, es necesario entender que para conocer el proceso de planeación estratégica dentro de la institución es ineludible exponer, que el trabajo en equipo forma parte indispensable del proceso. Para entender el proceso de trabajo en equipo, es importante percibir la dinámica de trabajo que se da entre los integrantes, por medio de las observaciones de trabajo y el análisis de dos documentos: Actas de reunión de consejo técnico y relatorías.

Para observar la dinámica de trabajo, se realizó un registro de observaciones de cuatro sesiones de consejo técnico, las cuales se desarrollaron dentro de la institución con todo el personal docente y pedagógico de la institución. Durante cada sesión se observó y registró acciones, acuerdos, conductas y percepciones de la planeación institucional.

Se observó, para iniciar que la afluencia de los docentes a las reuniones de consejo técnico son del 100% y además que en el mismo porcentaje adoptaron actitudes de apoyo y trabajo colaborativo, para lograr realizar la planeación escolar. Los espacios de participación son abiertos y el 66% de los docentes realizan aportes significativos continuos. En el caso del otro 33%, su participación se da, únicamente cuando se pide por parte del directivo su opinión específica, aportando ideas o sugerencias, lo cual permite observar su interés en las reuniones.

El inicio de cada sesión comienza con un video de reflexión, pensamiento, anécdota, chiste o actividad dinámica para generar un buen inicio de discusión plenaria. Posteriormente se da la firma de asistencia y la presentación de los temas a trabajar. Es importante recalcar que la orden del día es generada por la dirección, sin embargo se pueden agregar temas nuevos de discusión. Dado que cada maestra trae su carpeta individual de evidencias, los contenidos de las sesiones de trabajo pueden modificarse para poder incluir los aportes y observaciones de las docentes. También se puede observar que el 66 % del equipo de trabajo se tiene la confianza necesaria para crear un ambiente de retroalimentación recíproca, con la ideología o finalidad de tomar las observaciones de los compañeros como pensamientos que mejoren el proceso educativo individual y por ende de los alumnos. Sin embargo, el otro 33% ve las observaciones como críticas y por ende no escucha las opiniones de los demás y a veces muestra una actitud de apatía. Finalmente la responsabilidad del equipo de trabajo, es mejorar los procesos de planeación para poder

eficientizar los procesos dentro de aula. El 66% de las educadoras maneja todas las herramientas de planeación (bitácora, planeación diaria y semanal, diario de campo y reporte de evidencias. El resto, está en proceso de aprendizaje de las herramientas y de su dominio a través de formatos electrónicos.

4.1.1 Sesiones del consejo

En la primera sesión realizada el 18 de febrero del 2011, los participantes se mostraron inicialmente tímidos, ante la observación del consejo técnico. Al irse desarrollando la sesión, los participantes continuaron desarrollando con naturalidad su participación dentro del consejo. Uno de los temas más importantes a tratar, fue el desarrollo de la Gestión escolar como equipo de trabajo. Se realizó la plenaria llegando a comprometerse a analizar y revisar la misión, visión, objetivos y generar un análisis FODA de la institución, para compartir en la siguiente sesión. Cabe destacar, que la reacción inicial fue un poco de inconformidad, pues la tarea de Gestión escolar siempre había estado a cargo de la dirección. Pero cada participante, se comprometió a participar y trabajar en la tarea. Posteriormente se revisaron temas como a planeación docente, la evaluación y desempeño de los alumnos. En este último tema, los profesores hicieron hincapié en cambiar las estrategias para evaluar mensualmente el desarrollo de cada alumno. Al finar la sesión se firman los acuerdos y compromisos para la siguiente reunión.

En la segunda sesión realizada el 4 de marzo del 2011, se da un seguimiento sobre el proceso de gestión. Se realiza una plenaria autoevaluando cada una de las dimensiones de la gestión (dimensión pedagógica, administrativa, organizativa y de participación social), con la finalidad de desarrollar estrategias de trabajo en cada una de ellas. Al ser temas o áreas de trabajo nuevos para las educadoras, el directivo inicio la sesión desarrollando cada dimensión y explicando cada dimensión. Al terminar la presentación, se comenzó con una

lluvia de ideas de los puntos fuertes y débiles de cada dimensión, con la finalidad de generar cuatro temas a mejorar en cada una de ellas. El trabajo compromiso de esta sesión es formular las estrategias para poder alcanzar los objetivos de cada dimensión.

En la tercera sesión realizada el 11 de marzo del 2011, se inició con los prospectos de proyecto para el siguiente mes, quedando como propuesta: los niños del mundo, los dinosaurios y jugando con números. Cada docente se comprometió a traer para la próxima sesión, la planeación de un proyecto y sus estrategias de las situaciones didácticas, para poder votar por un proyecto. Se prosiguió con el proceso de las dimensiones. En esta sesión, se tenía planeado trabajar la dimensión pedagógica y administrativa. Sin embargo, la participación de los docentes, en la parte pedagógica fue amplia y no se pudo terminar el tema. Cada docente expuso sus cuatro temas a trabajar en cada dimensión, los cuales eran diferentes en su totalidad, por lo que se dejaron inicialmente las 16 propuestas (incluidas las del asesor), para analizarlas y priorizarlas por la dirección.

La cuarta sesión realizada el 18 de marzo del 2011, se abordó en un inicio el proyecto a trabajar. Cada docente, trajo su propuesta de trabajo y las dinámicas y tiempos a manejar. El proyecto ganador fue el de los niños del mundo, quedando a cargo de la profesora de tercer grado de preescolar. Una vez que se escogió el proyecto, se trabajó la planeación docente y las dificultades de vincular las competencias del Programa de Preescolar, por lo que se determinó desarrollar un taller de capacitación para mejorar el proceso de planeación y la forma de utilización de las competencias dentro del aula. Finalmente se entregó por parte de la dirección, la priorización de los temas a trabajar en la dimensión pedagógica. La propuesta ocho temas a trabajar, dos temas por docente, y se priorizaban de acuerdo a las necesidades que se visualizaron en el FODA. El 100% de los participantes estuvo de acuerdo con la propuesta y se continuó a desarrollar en colegiado

las estrategias para cada objetivo. En esta sesión, se notó mayor participación por parte de los docentes y mejor dominio del proceso de gestión.

En cada sesión se va desarrollando una evolución a la medida que los docentes se involucran y forman parte en el proceso de Gestión escolar. El grupo de trabajo, va mejorando sus procesos de comunicación y la forma en desarrollar las estrategias de trabajo para cada proyecto que se trabajó dentro de las sesiones de consejo.

Ahora bien las reuniones de consejo, dejan evidencia documental y revelan la forma en que dichas reuniones, impactan en el proceso de planeación. A continuación se presenta la descripción de las actas de consejo y las relatorías.

4.1.2 Descripción de las actas de consejo y las relatorías

Las reuniones de consejo se realizan todos los viernes de cada semana, en un horario de 1:20 p.m. a 2:30 p.m., con la finalidad de cumplir cuatro horas mensuales, sin interrumpir horarios de clases y horas laborales. Las reuniones son para trabajar en colegiado la planeación, el proceso de Gestión escolar, la formulación de estrategias para actividades y discutir proyectos, problemas y sugerencias que van surgiendo en los planes de trabajo.

Para tener constancia de cada sesión de consejo se levanta un Acta de Reunión, la cual se divide en cuatro secciones principales. En la primera parte se levantan los datos generales de cada sesión (hora, día, responsable y nombre del colegio). La finalidad de esta sección es tener un seguimiento consecutivo de cada reunión. Posteriormente se genera el orden del día, el cual ya incluye los temas a tratar de cada sesión, sin embargo se encuentra abierto a la posibilidad de integrar otros temas de acuerdo a los intereses o necesidades de docentes o directivo. El orden del día genera la pauta a seguir en el consejo, ya que se

desglosa cada tema a tratar. Cada tema, tiene su material de apoyo. Si uno de los temas es el trabajo de la planeación diaria y la forma en desarrollarla, se tiene las planeaciones de los docentes y las nuevas propuestas o ideas para optimizar el desarrollo de dicha planeación. En la tercera parte del documento se exponen los acuerdos o recomendaciones que se generan en la sesión de trabajo. Esta parte, es la que define el trabajo a realizar en la siguiente sesión y permite generar los procesos de planeación del programa anual de trabajo y el seguimiento de cada proyecto. Finalmente, al final de cada acta, se encuentra la sección de firmas de cada uno de los asistentes de la sesión. Dicha sección, ratifica el compromiso de cada uno de los integrantes, pues el directivo comprueba el compromiso de cada actor con la participación a las reuniones de trabajo del consejo técnico.

El acta de consejo técnico genera un registro de la discusión plenaria que se da en el equipo de trabajo del Colegio Daniel Cosío Villegas, para lograr los objetivos y metas que se desarrollan en el plan de trabajo.

Las actas de consejo, generan el seguimiento diario de la planeación estratégica, pues en cada sesión se discuten los planes y proyectos de trabajo. Sin embargo para poder integrar las ideas y avances de los consejos en el plan de trabajo es preciso generar las relatorías, que son es el resumen completo de las actas de Consejo técnico y tiene la finalidad de resumir los temas tratados y los acuerdos alcanzados. Hay relatorías que se les anexan evidencias fotográficas, ya sea de la sesión de trabajo que se tuvo en el Consejo técnico o de los avances en los proyectos, (Apéndice 3).

4.1.3 Relatorías

Las relatorías son documentos que se elaboran, para que la dirección tenga disponible la información completa de los consejos y se pueda ir cotejando con los

avances proyectados en la planeación que se plasma en el proyecto escolar anual de la institución. Al ser un concentrado de las actas, se genera un reporte que se incluye en la carpeta de planeación, que permite ver el seguimiento de cada proyecto y ayuda a visualizar la forma en que surge un nuevo proyecto, ya que se desglosa los puntos trabajados en la reunión y genera un punto de partida para ir creando el cronograma de seguimiento de los proyectos.

Toda institución educativa desarrolla una planeación dentro de sus planteles con la finalidad de establecer rumbos para la toma de decisiones. El proceso de planeación estratégica dentro del Colegio DCV, se realiza con la participación de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo: docentes, directivo, asesor y coordinados. Tales esfuerzos de trabajo en equipo, se llevan a cabo dentro de las sesiones de Consejo técnico. Las sesiones proporcionan una oportunidad de colaborar en colegiado y enriquecer el proceso de planeación. Las actas de consejo y las relatorías, son el resultado de las reuniones, que generan los antecedentes y la visión compartida de un plan de trabajo.

4.2 Conocer la Importancia de la Planeación Estratégica para el colegio DCV

Para poder conocer la importancia de la planeación estratégica, se observan los resultados obtenidos de las entrevistas a los docentes. En la tabla 7 se observa los resultados concentrados del cuestionario aplicado a los docentes y se visualiza en forma general la percepción del profesor en cuanto a la integración institucional.

Tabla 7.
Respuestas de Cuestionario

Pregunta	Respuesta	Porcentaje
1. La misión y visión es conocida por cada una de las educadoras	Poco de acuerdo	100 %

2. Me siento involucrada en la labor de lograr los objetivos de la institución.	Poco de acuerdo Muy de acuerdo	33 % 66 %
3. Tomo en cuenta la opinión de los alumnos para mejorar el servicio que brindo.	Casi nunca Casi siempre	33% 66%
4. La dirección me anima a tomar cursos de capacitación, dentro o fuera de la escuela, para mejorar los servicios que brindo.	Casi nunca Algunas veces	66% 33%
5. El director fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre todos los que trabajamos en la escuela	Casi siempre Siempre	66% 33%
6. El director informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar.	Algunas veces Casi siempre	66% 33%
7. El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar.	Casi siempre Siempre	66% 33%
8. La dirección motiva las reuniones de Consejo técnico	Casi siempre Siempre	33% 66%
9. La dirección promueve el liderazgo docente	Casi nunca Casi siempre	33% 66%
10.El director toma en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora del centro escolar.	Casi siempre Siempre	66% 33%
11. La dirección informa a los padres de familia, al personal y a los grupos interesados sobre las principales actividades académicas y administrativas programas durante el ciclo escolar.	Siempre	100%
12. El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua.	Siempre	100%
13. El director motiva a la comunidad escolar a realizar actividades y acciones novedosas.	Siempre	100%
14. La dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias de la comunidad escolar para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel.	Casi siempre Siempre	66% 33%
15. La planeación del centro escolar se lleva a cabo en forma colegiada.	Casi siempre Siempre	33% 66%
16. La planeación de la escuela se realiza considerando las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno.	Casi siempre Siempre	33% 66%
17. Los objetivos consideran las necesidades de la comunidad escolar.	Algunas veces Siempre	33% 66%
18. La organización y los servicios que el centro escolar ofrece se planean a corto, mediano y largo plazos	Casi siempre Siempre	33% 66%

19. El trabajo en el aula se planea a corto y mediano plazos.	Casi siempre Siempre	33% 66%
20. En la escuela se planifican programas de capacitación y actualización para el desarrollo del personal a corto, mediano y largo plazos.	Alguna veces	100%
21. En el centro escolar se evalúa y da seguimiento al logro de los objetivos planteados en la planeación del centro	Casi nunca Algunas veces Casi siempre	33% 33% 33%
22. En el centro escolar se planea la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros.	Casi siempre Siempre	33% 66%
23. Incorporo innovaciones en mi práctica pedagógica	Casi siempre	100%
24. En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de las prácticas pedagógicas	Casi siempre Siempre	33% 66%
25. En el plantel se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de su organización y funcionamiento.	Casi siempre Siempre	33% 66%
26. Los canales de comunicación establecidos con la comunidad escolar y los grupos interesados son fluidos y oportunos.	Algunas veces Casi siempre siempre	33% 33% 33%

4.2.1Involucramiento del personal en la filosofía institucional

De la pregunta uno a la dos, se desea conocer el involucramiento del personal en la filosofía institucional, donde el 100% del personal conoce la misión y la visión de la institución, pero sólo el 66% se siente lo bastante identificada o involucrada en dicha misión para sentirse comprometidos en lograr los objetivos de la institución.

4.2.2 Involucramiento del maestro para la mejora de la práctica docente

En las preguntas 3, se medía cual era el involucramiento del docente, para mejorar su práctica docente, a través de tomar en cuenta las opiniones de sus alumnos, que representan un alumno más activo. El 66% de las educadoras desarrolla sus actividades

tomado en cuenta las ideas y necesidades de los niños y el 33 %, genera sus situaciones didácticas sin tomar en cuenta al alumno.

4.2.3 Efectividad del directivo

De las preguntas cuatro a la catorce, la intención era medir el trabajo directivo, para manejar el equipo de trabajo y lograr los objetivos y metas institucionales. Dado que el directivo es la cabeza principal, era necesario conocer su participación y liderazgo dentro del proceso de planeación y mejora institucional. Con lo que respecta a fomentar una capacitación constante el 66% de los docentes, cree que el directivo no impulsa lo suficiente los cursos de capacitación. Por otro lado el 66% de los docentes coincide que el directivo estimula casi siempre el trabajo en equipo y las acciones para la mejora continua. El resto de los docentes cree que ese fomento es constante.

En cuanto si el director informa del cumplimiento de la misión, el 66% coincide que solo lo realiza ocasionalmente y el otro 33 % considera que lo hace público casi siempre. Otro aspecto importante es que el 66% del personal considera que la dirección motiva la realización de reuniones de consejo y el liderazgo docente.

Por otro lado, el 66% de las educadoras señala que el directivo toma en cuenta las necesidades y opiniones de los padres de familia y de la comunidad escolar. El otro 33%, lo percibe como un aspecto que el directivo toma en cuenta siempre. Finalmente el 100% de las educadoras armonizan que la dirección informa de las actividades escolares, reporta los principios éticos y valores y motiva las acciones y actividades novedosas.

4.2.4 Percepción del proceso de planeación en el Colegio DCV

A partir de la pregunta 15 a la 21, se plantearon preguntas relacionadas con el proceso de planeación de la institución. De acuerdo al 66% de la población docente, la planeación se lleva a cabo de forma colegiada y considera las necesidades y expectativas de la comunidad escolar, siempre. El 33% lo percibe como acciones que se realizan casi siempre. Otro aspecto muy importante es que el 66% de las educadoras coinciden en que tanto la organización, servicios y el trabajo en aula se planea siempre a corto, mediano y largo plazo. El 100% de la comunidad armonizan que solo a veces se planifican programas de capacitación.

El último aspecto a considerar en el rubro de la planeación es el seguimiento, donde las opiniones están muy diversas. El 33% cree que casi nunca hay, el otro 33% solo a veces y el otro 33% evalúa que casi siempre hay ese seguimiento al logro de los objetivos planteados.

La planeación moldea no solo los objetivos a alcanzar cada ciclo escolar, si no la misma pertenencia institucional. La integración del docente a formar parte del proceso moldea el éxito de la planeación dentro del plantel.

4.3 *Describir las Etapas del Proceso de Planeación Dentro del Preescolar DCV*

Para conocer las etapas del proceso de planeación, es importante tomar en cuenta las entrevistas al coordinador, asesor y la revisión de los documentos. La primera pregunta del cuestionario aplicado al coordinador y asesor, se centró en conocer el proceso de planeación. Se observa en la figura 8, que ambos coinciden en que es un proceso de distintas etapas, que incluye los proyectos de trabajo, solo que el coordinador considera el inicio del proceso desde la autoevaluación y termina con la evaluación y rendición de cuentas. Dentro del preescolar el proceso inicia con una autoevaluación del contexto

interno y externo de la institución al inicio de cada ciclo escolar, el cual se logra por medio del trabajo en equipo del colegiado. El colegiado se encuentra integrado por directivo, coordinador, asesor y docentes. Por medio del trabajo integrado se desarrollan las estrategias de trabajo del ciclo escolar. Dichas estrategias se dividen la realización del proyecto escolar, la planeación anual de trabajo, el plan de trabajo (cronograma) y el documento de Gestión escolar. Dentro del documento de gestión se reúne el trabajo inicial, progresos y evaluaciones.

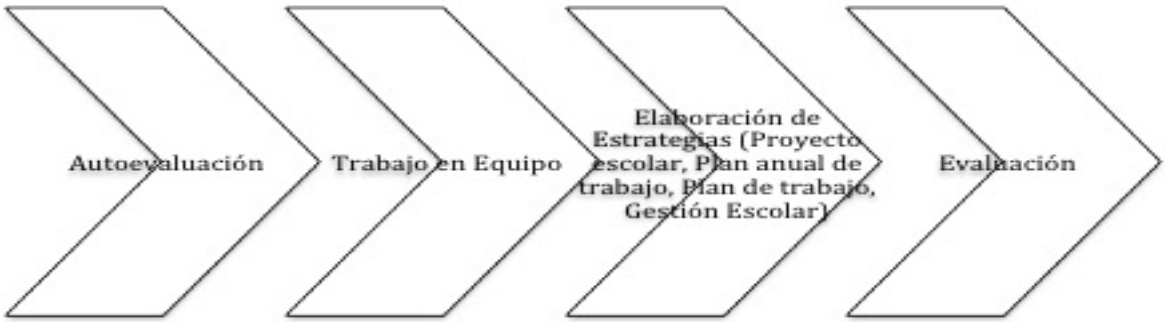

Figura 8. Proceso de planeación DCV

El proceso de planeación estratégica dentro de la Institución. Se divide en cuatro partes importantes:

1. Autoevaluación, es el análisis del contexto interno y externo en el que se desenvuelve la escuela y que genera los parámetros para realizar la planeación anual.
2. Trabajo en equipo, es la integración del colegiado y sus respectivas responsabilidades.
3. Elaboración de estrategias (gestión escolar: proyecto escolar, plan anual de trabajo y planeación docente), es el diseño de las estrategias de trabajo.

4. Evaluación, es el proceso donde se valoran los resultados reales de la planeación.

Para profundizar en el proceso de planeación, es esencial mencionar que los documentos institucionales fueron una parte clave del proceso de investigación, ya que colaboran a entender las acciones reales de planeación del colegio y las repercusiones en los resultados finales de cada ciclo escolar.

4.3.1 La autoevaluación

La autoevaluación es el primer paso dentro del proceso de planeación, que permite conocer el contexto inicial de la institución, el cual se logra mediante el trabajo en equipo.

En el documento de proyecto escolar se inicia con el análisis de la institución que se realiza al principio de cada ciclo escolar. El proyecto escolar integra una autoevaluación, misión, visión, valores, estrategias, metas e indicadores de evaluación.

La primera parte incluye un análisis del contexto interior y exterior del Colegio, el cual incluye un análisis FODA. Mediante el FODA, la institución revela las fortalezas y debilidades internas de la institución en el nuevo ciclo escolar, y de igual forma genera un análisis externo real de los cambios y amenazas a los que se enfrenta la escuela. Una vez que se genera la autoevaluación, se plasma dentro del plan anual de trabajo y el documento de proyecto escolar, con la finalidad de proporcionar la misión, visión, valores e irlas relacionando con las estrategias y metas.

4.3.2 Trabajo en equipo

La integración del trabajo en equipo es importante, para poder responder de forma efectiva al proceso de planeación. La finalidad de la integración y asignación de

responsabilidades, es optimizar los procedimientos y generar una cultura organizacional capaz de fomentar liderazgo y compromiso institucional. El objetivo del trabajo en equipo del Colegio DCV es generar responsabilidades grupales y sentido de pertenencia, que ayuden a elaborar un plan estratégico acorde a las necesidades de la comunidad escolar.

4.3.3 Elaboración de estrategias

4.3.3.1 Proyecto escolar.

Para poder elaborar las estrategias, se debe primero generar la autoevaluación y concretar las responsabilidades del equipo de trabajo. Posteriormente se presenta un diagnóstico de la dimensión pedagógica, organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social. En la dimensión organizativa se define la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela. En la dimensión administrativa se definen las actividades, tiempos y recursos materiales. Por otro lado en la dimensión pedagógico se describen las estrategias para mejorar las actividades de la enseñanza y el aprendizaje. Finalmente en la dimensión de participación social se analizan y desarrollan estrategias de acción para colaborar con la comunidad externa.

4.3.3.2 Programa anual de trabajo.

Por otro lado el documento del Programa Anual de Trabajo (PAT), hace posible lograr las propuestas planteadas en el Proyecto Escolar. El PAT son las actividades programadas y organizadas a realizar en cada ciclo escolar. Incluye programas, recurso, cronogramas, tiempo y costos. El cronograma permite medir tiempos y cierre de actividades.

El programa se basa en los resultados del PAT del ciclo anterior, sin embargo, antes de iniciar cada año escolar se analiza y surgen los proyectos y estrategias a trabajar en cada actividad.

La función principal del PAT es identificar las áreas a fortalecer dentro del colegio, generar estrategias para alcanzar los objetivos en los proyectos, establecer metas, establecer tiempos, responsables y recursos, realizar evaluación y seguimiento de proyectos y generar planes de trabajo. Por lo tanto el PAT se divide en:

- *Actividades específicas.* En esta sección se desglosan los proyectos, tareas y actividades a realizar en cada dimensión durante el ciclo escolar. Las actividades se definen dentro de los consejos técnicos.
- *Programas de apoyo.* De acuerdo a las especificaciones de cada proyecto, se definen programas que puedan ayudar a realizar las actividades de forma óptima.
- *Recurso por actividad.* Se definen los recursos económicos, didácticos, humanos y tecnológicos que se necesitan para poder cumplir con cada actividad o proyecto definido.
- *Tiempo de realización.* Cada actividad tiene su tiempo de inicio y de terminación.
- *Costos.* Se establecen costos, pues marcan la factibilidad de cada actividad.
- *Responsables.* Se nombran responsables por actividad o proyecto para mejorar la eficiencia de cada proyecto.

4.3.3.3 Planeación docente.

La planeación docente, es otro documento que ayuda entender el proceso de planeación, ya que es la herramienta de trabajo del docente para seguir la planeación anual. Se divide en planeación diaria de situaciones didácticas y planeación mensual. En la planeación diaria se genera un plan de trabajo diario con las actividades a realizar, tiempos, materiales y objetivos de cada situación. La finalidad de la planeación diaria es optimizar los tiempos dentro del aula y poder cumplir con las metas de la planeación mensual.

La planeación mensual, se realiza dentro de los Consejos Técnicos, basado en los planteamientos y objetivos del PAT. Dentro del documento se puede observar propósitos, campos formativos, situaciones didácticas, materiales y competencias a favorecer. Una vez que se programan las actividades, el documento permite generar un plan de acción diario para lograr metas. Sin embargo, durante la planeación diaria van surgiendo necesidades de acuerdo al grupo y se deben cambiar situaciones y estrategias de trabajo. Dichas estrategias se desarrollan en la planeación diaria y a través del consejo se plasman en la planeación mensual, sin eliminar las estrategias originales.

4.3.3.4 *Gestión escolar.*

Finalmente el documento de Gestión escolar, es el concentrado de trabajo de las reuniones de consejo, relatorías, proyecto anual de trabajo, programa anual de trabajo y planeaciones. En el documento de gestión se plasma desde las intenciones iniciales de la planeación, los cambios a programas, seguimiento de proyectos y evaluación integral de proyectos y de la planeación que se da en cada dimensión escolar (pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social).

Dentro de todos los documentos del Colegio, el trabajo de Gestión escolar, es uno de los más importantes, pues por medio de éste se puede observar todo el proceso de trabajo de un ciclo escolar. En la sección 1, se definen los objetivos a lograr en el ciclo escolar vigente. En la sección 2, se estructura el proyecto en misión, visión, valores, compromisos, objetivos, autoevaluación, estándares, estrategias, metas, instrumentos e indicadores. Por medio de esta sección se puede ver el nacimiento, progreso de proyectos y sus respectivas estrategias. Ya sean proyectos planeados al inicio del ciclo escolar o emergentes. En la sección 3, se integra en plan de trabajo del ciclo escolar, detallando cada proyecto, con sus estrategias, tiempos, recursos, responsables y herramientas de evaluación. En la última sección se integra el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de cada. (Apéndice 4)

4.3.4. Evaluación

La parte del seguimiento y evaluación es la última parte del proceso de planeación dentro de la institución DCV. El seguimiento y la evaluación permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo. El seguimiento a las metas se efectúa a través de sus indicadores y de la evaluación de la ejecución de las actividades. Las actividades a realizar en esta última fase de la gestión, son:

- Seguimiento al cumplimiento de las actividades
- Seguimiento y evaluación de las metas
- Momentos de la evaluación
- Informe técnico pedagógico
- Difusión de los resultados para la rendición de cuentas

La labor de la planeación estratégica es proporcionar una base fundamentada, con la cual poder tomar decisiones efectivas para la institución. Sin embargo el proceso no es sencillo y se necesita definir etapas de dicho proceso. Para el Colegio DCV, el organizar la planeación en fases, asegura su implementación. El modelo que sigue la escuela, se fundamenta en modelos existentes, pero adaptados o enfatizados a las necesidades específicas de la institución. El modelo del Colegio DCV, implica un ciclo de cuatro fases (autoevaluación, trabajo en equipo, elaboración de estrategias y evaluación), dirigido a anticipar los retos de cada año escolar y de las transformaciones futuras de la educación.

4.4 *Conocer como Surgen las Estrategias Emergentes y Deliberadas Dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas*

Para conocer como surgen las estrategias dentro de la institución, se describirán las respuestas dadas a las preguntas 2 y 3 dadas por el asesor y coordinador, y en el análisis de documentos.

En la pregunta 2, ¿Cómo se definen las estrategias?, se vislumbra el proceso de elaboración de estrategias. En la figura 9 se muestran las pasos que cada actor percibe. El asesor inicia el proceso de las estrategias, al definir las necesidades de la institución y relacionarlas con las metas a lograr. Posteriormente se desarrollan las estrategias para cada acción o proyecto a trabajar. Las estrategias deben de seguir un proceso de evaluación para definir si las estrategias están funcionando o se deben plantear nuevas de acuerdo a las necesidades. Para el coordinador, el trabajo inicial se desarrolla al empatar las metas con el análisis de recursos disponibles para poder definir de forma adecuada las estrategias las cuales se integran en el proyecto escolar y tendrán en seguimiento de evaluación.

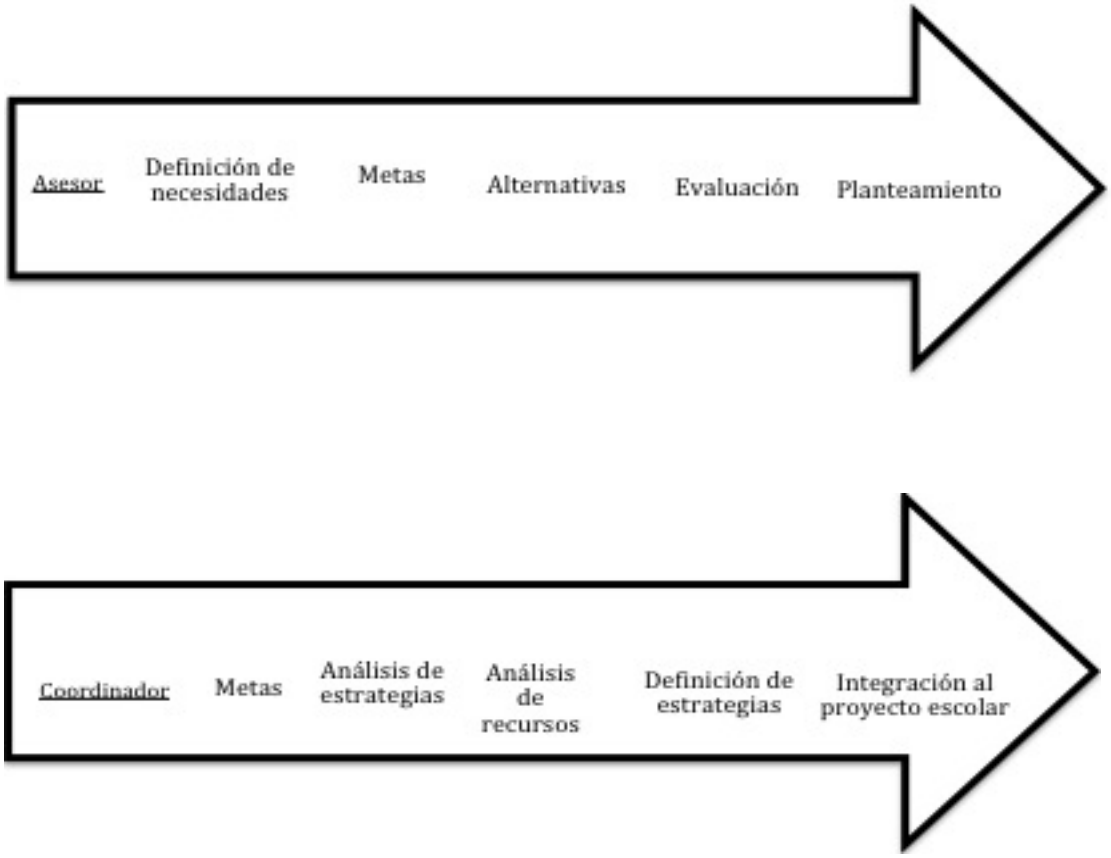

Figura 9. Proceso para definir las estrategias

Una vez que se cuenta con las estrategias, es importante desarrollarlas dentro de la institución. Con la pregunta 3, ¿Cómo se despliegan las estrategias?, se observa que para el asesor es indispensable desplegar las estrategias a través del plan anual de trabajo (PAT), ya que define el ritmo de trabajo del ciclo escolar y van enlazados con los objetivos. De igual forma el PAT, permite ver el progreso de dichas estrategias y generar una evaluación de resultados. Para el asesor al definirlas en el equipo de trabajo, se da ya inicio al desenvolvimiento de las estrategias, las cuales se plasman en el PAT. Para ambos, el plan

anual de trabajo es el medio adecuado para desplegar las estrategias de trabajo del centro escolar (Ver Figura10).

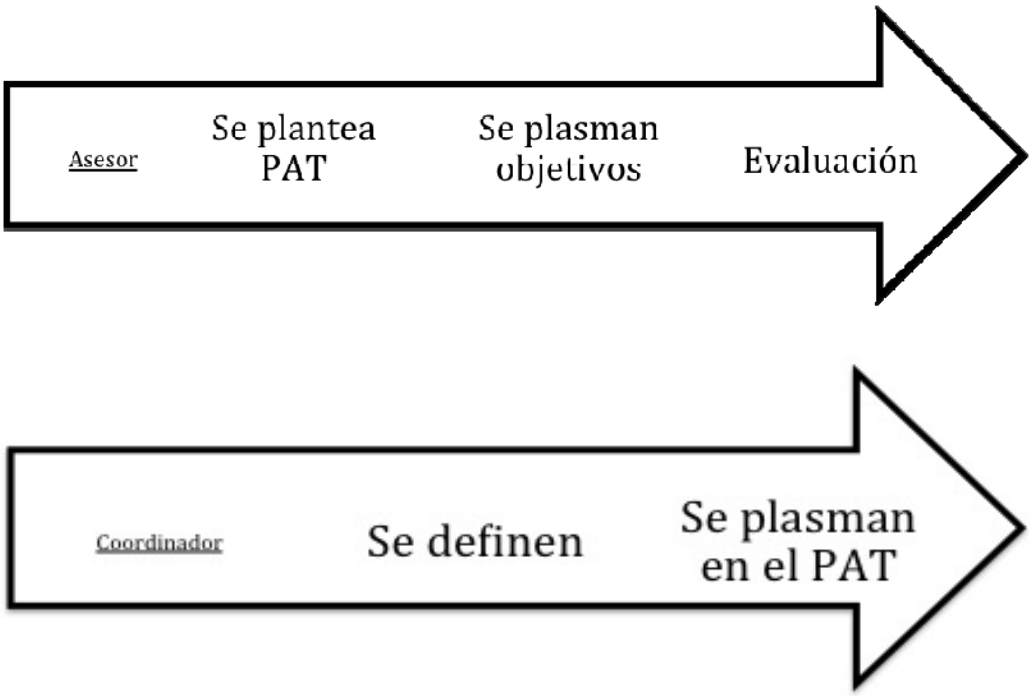

Figura 10. Despliegue de estrategias

El documento de Gestión escolar, se integra la autoevaluación, misión, visión, valores, dimensiones y objetivos, PAT, estrategias, metas y evaluación. En la sección de estrategias se puede observar los siguientes puntos:

- Las estrategias que se generan, tienen la finalidad de lograr los objetivos del proyecto escolar vigente.
- Se desarrollan de acuerdo a cada dimensión (pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social).

- Retoma estrategias exitosas de ciclos escolares anteriores.
- Analizan factores nuevos que pueden influir en cada nuevo ciclo escolar.
- Tiene como punto de partida el análisis FODA
- Están ligadas a los objetivos y metas
- Surgen para mejorar el proceso institucional
- Son flexibles y pueden surgir al inicio, mediados o fin de ciclo escolar.

El surgimiento de estrategias dentro del colegio, se inicia definiendo las metas y continua con una secuencia, donde se asignan recursos y alternativas. Las estrategias son guías de acción que permiten alcanzar las metas institucionales. La formulación ayuda a fortalecer la posición de la institución dentro de su medio a corto y largo plazo.

4.5 *Conocer los Resultados de la Aplicación de las Estrategias Emergentes*

Para conocer como surgen y los resultados de las estrategias dentro de la institución, se centrará en las respuestas dadas a las preguntas 4,5,6,7,8 y 9 dadas por el asesor y coordinador y en el análisis de documentos.

Con respecto a la pregunta 4, realizada en el cuestionario al asesor y coordinador, ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? El asesor menciona que hay un cotejo de los resultados contra las metas planteadas. Por otro lado el coordinador hace mención de un seguimiento y evaluación. Para ambos la medición de dichas estrategias, determina la factibilidad de continuar con dicha estrategia, siempre teniendo en cuenta, que los resultados pueden variar para el siguiente ciclo. Y en cuanto a la pregunta 5, ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? Se puede apreciar en la figura 11, las

concepciones del asesor y coordinador. Para el asesor la reprogramación inmediata de los proyectos es evidente, ya que se vuelve importante la intervención inmediata del Consejo técnico para revisar en que se falló y cuáles son los resultados de dicho proyecto. Al realizar el análisis, el grupo de trabajo debe optar por cambiar el proyecto y sus estrategias o simplemente descartarlo y sustituirlo por uno que satisfaga las necesidades reales del alumno o institución. Para el coordinador, el camino de trabajo es similar, sin embargo antes de realizar cambios, se debe valorizar si los nuevos cambios generaran resultados y estrategias positivas. Ya que de lo contrario se volvería a reiniciar nuevamente una reprogramación de proyecto y no se podría completar ninguno.

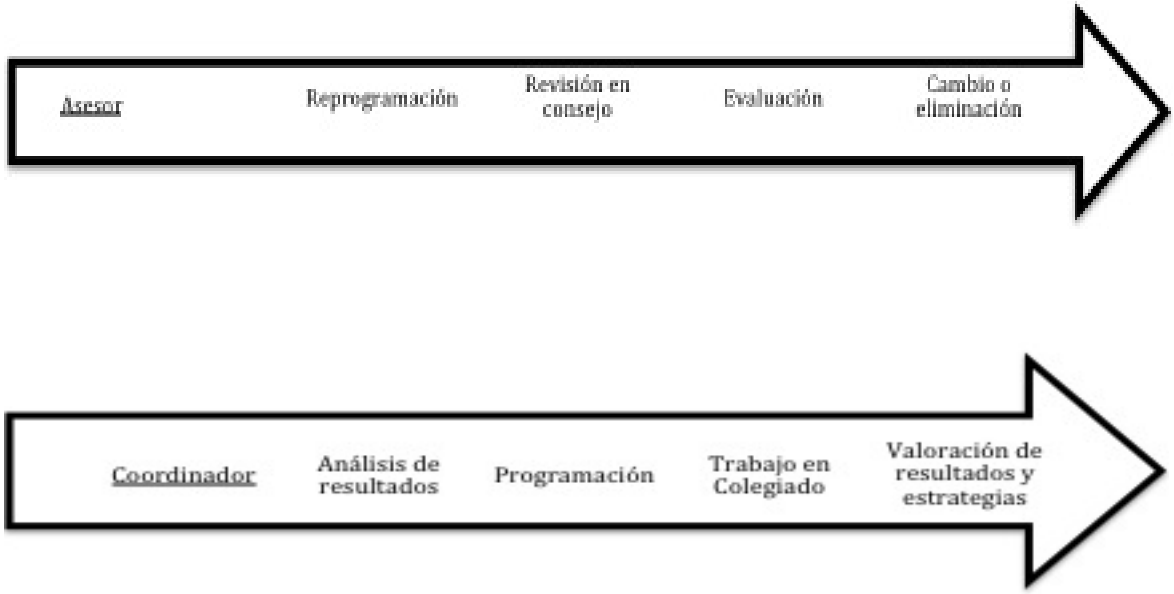

Figura 11. Proyectos negativos

En la pregunta 6, ¿Cómo surgen los proyectos, que no se incluyen en la planeación? Tanto el asesor y coordinador coinciden que se dan al detectar necesidades nuevas o

deficiencias detectadas. Sin embargo para el asesor, pueden darse al reestructurar estrategias de un proyecto, que cambia las dimensiones del proyecto inicial.

Con respecto a la pregunta 7, ¿Quién es la fuente de los proyectos no planeados? Ambos coinciden que los nuevos proyectos provienen del directivo, docentes, consejo técnico y para el coordinador, también parten del asesor.

Para la pregunta 8, ¿Cuáles son los resultados de los proyectos en la planeación y los que no se planearon? El asesor hace mención que los resultados dependen de las necesidades reales que se abarcaron. Para el coordinador, los proyectos emergentes son los más sorprendentes en resultados, pues cubren una necesidad del momento y los proyectos planeados, tienen una posibilidad de equitativa, tanto de resultados positivos como negativos.

Finalmente en la pregunta 9, ¿Qué sucede con los proyectos emergentes, que surgieron durante el periodo académico y no de un proceso de planeación? En la figura 12, se puede observar la percepción de cada actor con referencia a los proyectos emergentes. Para el asesor, los proyectos emergentes deben seguir un curso de seguimiento y evaluación, el cual inicia al recabar los resultados obtenidos en las evaluaciones que permita generar propuestas de mejora en los proyectos y estrategias. Al surgir un nuevo proyecto es de gran importancia identificar los objetivos e intenciones a lograr y considerar las necesidades que se abarcaran al implementar un proyecto emergente . Al considerar las necesidades reales que se formaron, es necesario integrar las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados en el PAT, pero también a esas necesidades que surgieron. De acuerdo al asesor, es vital que se diseñe un cronograma de actividades y tiempos, para controlar el progreso del nuevo proyecto. Al igual que todo proyecto, debe de incluirse en el documento

de gestión escolar, ya que representa el seguimiento a proyectos que se realizan dentro de la institución.

Para el coordinador, todo proyecto emergente debe tener un seguimiento por parte del consejo técnico, para ver el cumplimiento de los objetivos y estrategias. Generar un reporte de evaluación de resultados y retroalimentar los pros y contras de dicho proyecto emergente, que debe de ser incluido en la carpeta de gestión, con cada una de dichas retroalimentaciones.

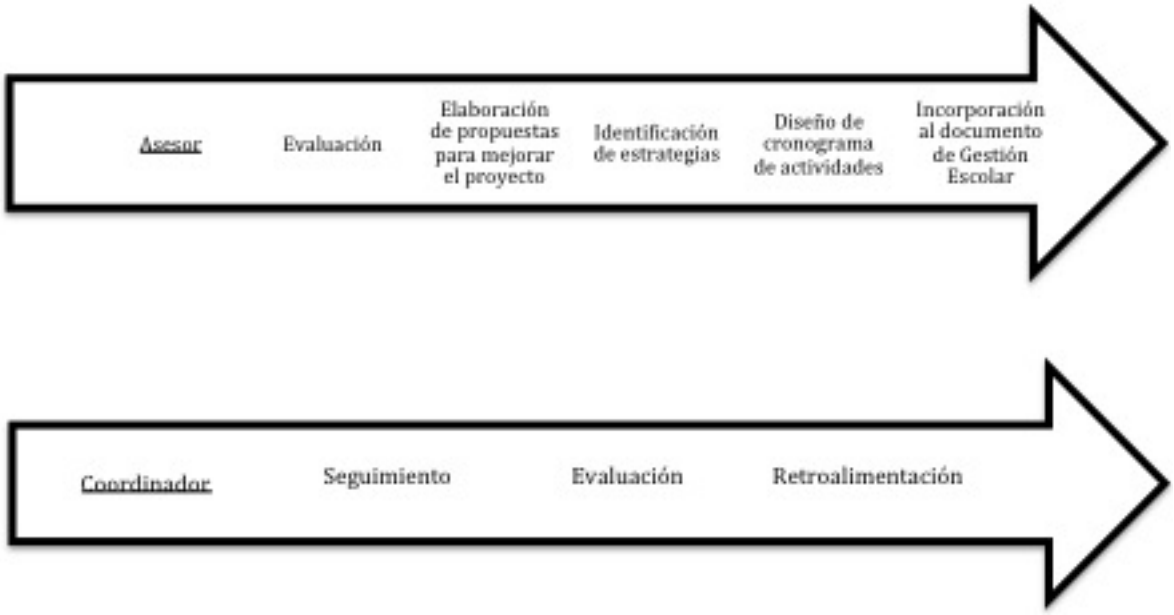

Figura 12. Proyectos emergentes

Las estrategias deliberadas, se definen por medio del Consejo técnico al inicio del ciclo escolar, y se plasman en el proyecto escolar y el documento de Gestión escolar, teniendo en cuenta el análisis FODA y los objetivos de cada dimensión. Las estrategias emergentes se surgen de las necesidades escolares y del fracaso de algunas estrategias deliberadas. Al analizar el documento de Gestión escolar, se puede observar en la sección de estrategias que una de sus características que se maneja de las estrategias es la flexibilidad del cambio y como pueden surgir de acuerdo a las necesidades reales. Cuando

se plasman las estrategias deliberadas dentro de la institución se hace por medio de cuatro apartados:

- *Dimensión.* Se especifica que dimensión se trabaja (pedagógica, administrativa, organizativa o de participación social)
- *Objetivos.* Se desarrollan objetivos específicos para cada dimensión, los cuales son a mediano plazo.
- *Estrategia.* Se estructuran las estrategias tomando en cuenta los objetivos planteados en el proyecto escolar.
- *Mecanismo de verificación.* Cada estrategia debe responder a la pregunta ¿Qué avances se están logrando? ¿Cumple su función la estrategia, en función de los objetivos delineados? Todo con la finalidad de proseguir con la estrategia o realizar los cambios necesarios.

Por medio de la verificación, se va creando un control o análisis de éxito de cada estrategia. Al detectar el incumplimiento de los objetivos o al percibir nuevas necesidades se genera una tabla anexa que consta de los siguientes apartados (Apéndice G):

- Objetivo
- Estrategia deliberada
- Resultado
- Estrategia emergente

Al surgir una nueva estrategia se genera un análisis de la nueva estrategia y su impacto en cada proyecto. Los resultados de las estrategias emergentes tienen un

seguimiento en las reuniones de consejo con la finalidad de continuar o cambiar a una estrategia adecuada.

Hay ocasiones que surgen estrategias emergentes dentro de la institución, sin que exista una estrategia planeada con anterioridad. De acuerdo a la entrevista con el asesor, se sigue una estructura de fases para poder integrar la nueva estrategia:

- *Paso 1.* Una vez que se determina, que la estrategia deliberada, no esta cumpliendo su función, surge la necesidad de desarrollar una nuevo camino para alcanzar los objetivos.
- *Paso 2.* Se elabora un mapa de ideas en colegiado, para determinar una estrategia nueva. Se integran los riegos, oportunidades y repercusiones de dicha estrategia.
- *Paso 3.* Se plasma la nueva estrategia, en la tabla que tiene los apartados de objetivo, estrategia deliberada, resultado y nueva estrategia.
- *Paso 4.* Se revisan dentro del Consejo técnico, los resultados que se están obteniendo con la nueva estrategia.
- *Paso 5.* Integrar la estrategia emergente, al proyecto escolar.

Es importante mencionar, que el proceso de estrategia emergente no se encuentra definido como un procedimiento que se encuentre documentado en los mecanismos de planeación. Simplemente es una secuencia de pasos que se sigue por entendimiento común, de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. En el caso de los pasos de la planeación estratégica, la escuela cuenta con diagrama con los pasos a trabajar. Sin embargo en el caso de las estrategias emergentes, la única fase que se encuentra fundamentada con papel, es la tabla que se realiza al momento de documentar la estrategia

emergente (objetivo, estrategia deliberada, resultados y nueva estrategia), y dicho documento, se encuentra ligado al original de la estrategia deliberada.

En el documento de Gestión escolar, se observa el seguimiento a una estrategia emergente, que surgió a mediados del ciclo escolar 2010 -2011, de la necesidad de ofrecer una ventaja competitiva para la institución. La integración de un nuevo sistema de inglés bilingüe, que permitiera mejorar la calidad académica de la institución, pero al mismo tiempo atraer nueva matrícula escolar para el siguiente ciclo escolar. Al integrar, esta nueva estrategia, se observó que el colegiado percibe la necesidad de integrar un nuevo proyecto, que satisfaga las necesidades de los alumnos en el idioma inglés, dado que el sistema viejo carecía de efectividad e impacto en el aprendizaje de los alumnos. Posteriormente, se analizaron propuestas de sistemas de aprendizaje del idioma inglés y se generó en colegiado, un esquema de las oportunidades y riesgos del nuevo sistema de inglés. Las estrategias emergentes reflejan la observación e identificación de necesidades, en particular la necesidad de implementar cambios. El impacto se reflejó en el interés de nuevos padres de familia en la institución, pero también en la forma aceptación de padres que ya pertenecían a la comunidad. Sin embargo, la estrategia tuvo impacto en la planeación docente, pues al implementar el programa, las horas de trabajo se acortaron y los tiempos reales de clases se redujeron. De igual forma, el programa elevo los costos administrativos, al tener que contratar una docente completamente bilingüe. La estrategia emergente se plasma en el proyecto, con la finalidad de poder tener una continuidad y evaluación constante por parte de la dirección y docentes. Al integrar el reporte final del proyecto escolar, la nueva estrategia es parte integral del plan de trabajo y con la certeza de que se podrá continuar en el siguiente ciclo escolar.

La estrategia emergente cambió elementos administrativos y pedagógicos, pero también reflejaron una transformación para lograr una mayor posibilidad de éxito para el centro de trabajo.

La implementación de una estrategia emergente, se basa en gran medida en la adecuada estructura de la planeación estratégica escolar. Ya que surgen de lo que va surgiendo a lo largo del ciclo escolar y visto desde una perspectiva real de lo que pasa en el aula y siguiendo patrones de cambio en el contexto interior y exterior del colegio DCV. La estrategia emergente surge de la acción de transformar la institución, en una entidad orientada a prevalecer en el futuro.

En el presente capítulo se presentaron los resultados de los instrumentos aplicados, con la finalidad de poder realizar recomendaciones y aspectos a considerar en la planeación del colegio DCV y delimitar el impacto de las estrategias emergentes que surgen en la institución.

Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo, se presenta un cierre al proceso de investigación, con respecto a la planeación estratégica del Colegio DCV. Los apartados que conforman este capítulo son: análisis de los resultados, validez interna y externa, alcances y limitaciones, recomendaciones y conclusiones.

5.1 Análisis de Resultados

El desarrollo de esta investigación de planeación estratégica, dentro del colegio Daniel Cosío Villegas, se basó en la importancia de la gestión educativa para lograr una vinculación entre los tres niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y asegurar una formación integral a los alumnos. Además de poder fortalecer los procesos de planeación estratégica dentro de la institución y perfilar una implementación eficaz de las estrategias emergentes dentro del centro de trabajo.

La planeación estratégica es la clave para alcanzar metas internas y externas. El funcionamiento de la planeación y sus estrategias, es fundamental para cimentar un futuro estable, en donde cada vez las expectativas globales influyen en el rumbo hacia donde se dirigen las instituciones educativas. Teniendo en cuenta los resultados expuestos en el capítulo anterior, se presenta a continuación las conclusiones que se percibieron por cada objetivo específico.

Para poder conocer la influencia del proceso de la planeación estratégica, en la determinación de estrategias emergentes y deliberadas dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas, es pertinente dividir este capítulo en cinco secciones, de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos.

5.1.1 *El proceso de planeación estratégica en el colegio Daniel Cosío Villegas*

Goodstein et al. (1998), mencionan que la planeación es un compromiso organizacional. El proceso de planeación dentro del instituto, es el parámetro de esa responsabilidad y se basa en cuatro etapas que inicia con el autodiagnóstico, que define la creación de estrategias (las cuales de divulgan en diferentes documentos), genera la creación de proyectos y va definiendo la forma que se integran los proyectos planeados y los emergentes dentro del proceso de planeación. Steiner (1979), recalca que el inicio de la planeación estratégica, recae en la elaboración del análisis interno y externo. Por lo que la institución coincide, con que es esencial identificar las variables que impactaran en el establecimiento de estrategias. Sin embargo para la institución, es fundamental contar con una etapa previa, la cual es la creación del equipo de trabajo y definir sus responsabilidades. Puede considerarse un requisito lógico para iniciar el proceso, pero a veces el presentar las reglas y responsabilidades del equipo de trabajo, genera los fundamentos y antecedentes de la forma de trabajo a lo largo del ciclo escolar.

Ahora bien teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la observación de reuniones de consejo técnico se concluye que el proceso de planeación estratégica dentro de la institución Daniel Cosío Villegas es planeada por los docentes, directivo, coordinador general y asesor pedagógico, a lo largo de todo el año. En primer lugar se aborda, al inicio del ciclo escolar, al equipo de trabajo para definir reglas y estrategias de colaboración. Una vez logrado esta parte, se inicia con el proceso de autodiagnóstico, donde la participación genera la base de donde parte la planeación estratégica del ciclo escolar. Posteriormente y durante todo el año, el equipo de trabajo participa en la elaboración del proyecto de gestión escolar y la rendición de cuentas. Por lo

que es imperativo aprovechar la integración del equipo para continuar y mejorar el proceso de planeación institucional. Por ejemplo la interacción que se desarrolla en las sesiones de consejo técnico, es esencial ya que se va extendiendo una prosperidad, integración y dinamismo entre los docentes y directivos, que conlleva a desarrollar canales más abiertos de comunicación y confianza, generando un soporte pedagógico eficiente y capaz de generar un proceso de planeación estratégica acorde a las necesidades reales de la institución.

Por otro lado es importante mencionar que se observó que la planeación estratégica dentro de la institución DCV, depende de otros factores, además del trabajo en equipo, tales como:

- *Organización.* Es importante para el colegio identificar cada una de las actividades a realizar durante el ciclo escolar y por ende establecer una división de funciones y responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo.
- *Liderazgo.* El éxito de una institución depende del liderazgo de sus directivos y administradores. En el caso de la escuela DCV, el directivo funge como líder principal que tiene como misión primordial comunicar y generar un ambiente de trabajo que despierte el compromiso en cada uno de sus actores.
- *Desarrollo del proceso de planeación.* Establecer un protocolo de etapas, para que el proceso se lleve de forma continua. Pero además de que se cuente con un registro documental del proceso a través del diagnóstico, gestión escolar y rendición de cuentas.
- *Implementación.* Ejecutar lo que se planea y se discute, de forma eficaz con la finalidad de evitar que se quede solo en proyectos de papel.

Dentro del marco teórico, se observó que hay distintas fases para el proceso de planeación estratégica, pero todas llevan una misma línea general. Para Hill y Jones (2009) la planeación se deriva en primer lugar de la estructuración de la misión y metas de una institución. Posteriormente se analiza el ambiente externo e interno de la institución que dañe el logro de la misión y se identifica las ventajas para lograrlo. Finalmente se identifica la estrategia y la manera en incorporarla a la práctica diaria. Como se observó, en el Colegio DCV, el proceso de planeación se divide en cuatro etapas: *autoevaluación, trabajo en equipo, elaboración de estrategias y evaluación.* Al comparar el proceso de Hill y Jones contra el modelo de la institución estudiada, hay dos aspectos que son evidentes: En primer lugar la autoevaluación es el punto de partida, para comenzar con la planeación. Para Koontz (1994), al conocer la posición en que se encuentra la institución, se puede desarrollar un plan de oportunidades y por ende elaborar e implementar estrategias adecuadas, que se basan en las necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico externo e interno. El modelo de Hill, inicia con la estructuración de la misión; proceso que se llevó a cabo en la institución hace cinco años y que ciclo tras ciclo se revisa. Pero que sin embargo en el pilar fundamental en el que se va desenvolviendo todo el proceso estratégico.

En el caso del Colegio DCV, la percepción inicial se empata con los modelos estudiados, de acuerdo a las siguientes etapas:

- *Formular la misión y visión.* Goodstein et al. (1998), Ruiz (2009), Hill (2009) y Steiner (1979), describen la formulación de la misión y visión, como parte inicial del proceso. Para el colegio, la misión expone la razón de ser de la

institución y la visión expone hacia donde se dirige la organización, el estado ideal que se pretende alcanzar.

- *Elaborar un estudio del contexto institucional.* Chiavenato (1995), Ruiz (2009), Hill (2009) y Steiner (1979), consideran el análisis del ambiente interno y externo de la organización, parte esencial para conocer los entornos que afectan a la escuela y la elaboración de estrategias. Para el colegio DCV y a través de la matriz FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), se genera una enfoque de la situación real de la escuela. Por medio de este análisis, se perciben las necesidades y las estrategias a trabajar para cumplir objetivos y entregar resultados positivos a la comunidad.
- *Definir los objetivos y estrategias.* Este paso, considerado por todos los modelos mencionados, consiste en el desarrollo de diversas alternativas de acción para alcanzar los objetivos deseados, se evalúan las opciones y se selecciona la mejor alternativa. Estas alternativas se denominan estrategias. Dentro del Colegio DCV, el directivo y docentes deben tener los elementos para determinar, evaluar y seleccionar aquellas estrategias más adecuadas a las situaciones docentes de trabajo. Las estrategias al inicio de año, dan pautas de trabajo a la institución, de acuerdo a las necesidades detectadas, pero también se van planteando nuevas estrategias ante situaciones no previstas del Colegio, pero que afectan el rendimiento o logro del plan de trabajo.
- *Evaluación y Seguimiento.* Como parte del proceso de planeación debe considerarse la evaluación regular del proceso de planeación. Los modelos de Ruiz y Steiner, hacen hincapié, en estas etapas del proceso. Para el colegio

DCV, es la forma de revisar lo que se ha trabajado y medir sus logros. Es un medio para realizar los ajustes correspondientes, en el momento adecuado, y poder solucionar fallas u omisiones de las estrategias.

Cada modelo dictamina un camino a seguir para las instituciones. Lo más importante es adecuar un modelo o varios a las necesidades de la institución, sin perder de vista que su eficacia depende del trabajo en equipo de docentes y directivos.

5.1.2 *La importancia de la planeación estratégica para el colegio DCV*

De acuerdo a Díaz (1973) la planeación es un proceso, que debe aplicarse a un objeto, debe tener propósito e implica una sucesión de decisiones. Se puede concordar entonces, en que la sucesión de decisiones generan gestiones pertinentes para crear planes que contengan las contingencias del medio ambiente, la estructura organizacional y las necesidades cambiantes de los alumnos. Entonces la importancia de la planeación estratégica radica no solo en la guía que puede proporcionar para mejorar el rumbo del colegio, si no que interviene en las posibles eventualidades de los colegios y genere una referencia para la toma de decisiones.

De acuerdo a las entrevistas y observaciones dentro del plantel, se concluye que la planeación estratégica genera para el directivo, coordinador y asesor, una herramienta que:

- Mejora el proceso educativo, al ser responsable de la organización pedagógica y administrativa de la institución.
- Define un marco referencial para la toma de decisiones, ya que proporciona información basada en la realidad del aula, alumno, docente e institucional.

- Genera alternativas de acción, que son proporcionadas por el equipo de trabajo, de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Mejora el proceso de organización interna, al tener una estructuración del modelo, sus contenidos y formas de proceder.
- Ayuda a entender el medio en el que se desenvuelve la institución, pues el colegio realiza, cada ciclo escolar, un autodiagnóstico de su situación. Lo cual genera un hábito de observación constante al medio interno y externo.
- Permite conocer las necesidades actuales de los niños, al proporcionar una visión de las transformaciones que sufre el sistema educativo, los cambios globales y las expectativas de padres y alumnos.
- Colabora a responder a la competencia escolar de otras instituciones, proporcionando herramientas que ayuden a generar ventajas competitivas sobre otras instituciones.
- Puede anticipar cambios del entorno, y por ende permitir tomar acciones que ayuden a sobrellevar los impactos no previstos del medio.
- Prepara para las contingencias, al considerar una visión general de los posibles cambios.
- Genera objetivos, metas y proyectos reales, basados en las carencias escolares detectadas.
- Permite mantenerse en el mercado, al ir construyendo una institución cada vez más sistemática y con líderes que toman decisiones de acuerdo a hechos y no suposiciones.

- Ayuda a crear más fuentes de empleo, pues la institución mantiene una estabilidad laboral al mantener e incrementar su matrícula escolar.
- Integrar planes de acción, que son desarrollados e implementados por cada uno de los actores educativos.
- Controla la gestión escolar, desde el punto administrativo, organizativo, pedagógico y de responsabilidad social.
- Ratifica el proceso de innovación dentro de los proyectos, al considerar herramientas de vanguardia (como las TIC'S).
- Integra el equipo de trabajo, al involucrar a todo el colegiado, en la participación de la elaboración de la planeación estratégica.

Por otro lado para los docentes, es una forma de lograr los siguientes aspectos:

- Conocer el desempeño académico real de los alumnos, pues las estrategias van marcando una referencia de progreso en proyectos y programas.
- Ser parte del proceso integral de planeación, al comprometerse a generar ideas y propuestas en los consejos técnicos.
- Participar en el diseño de estrategias, que concuerden con lo que se vive en el aula y que se plasma en el desarrollo integral del alumno.
- Mejorar la labor docente, pues el maestro es consciente de todo el proceso de planeación y no solo de la parte pedagógica.

- Ser parte de la cultura organizacional, al considerarse parte fundamental del equipo de trabajo y de los logros alcanzados de los alumnos, pero también de los resultados positivos de la institución.
- Marcar tiempos de acción, que mejoren el seguimiento de cada estrategia o proyecto académico.
- Reducir niveles de incertidumbre laboral, al ser un docente participativo y capaz de adaptarse a los nuevos retos educativos.
- Crear una cultura de trabajo en equipo y formar un colegiado dispuesto a crecer como una sola unidad, por medio de la participación colectiva.
- Conocer el liderazgo del directivo, y asegurarse de que hay un respaldo por parte de la dirección.

En este objetivo, se puede asegurar que la planeación estratégica, deber ser realizada por la alta dirección en colaboración con cada uno de los miembros docentes y participantes educativos. Ya que la importancia de la planeación estratégica radica en que afecta a cada actor educativo y cada participante genera aportaciones de acuerdo a su perspectiva. Al englobar cada perspectiva, se genera un proyecto de planeación estratégica más real y acorde a todas las necesidades de la institución. La planeación es el pilar que cuentan los directivos y docentes para trazar futuros estables. Y es el medio de alcanzar y hacer frente a los retos actuales y futuros. Si como menciona Steiner (1979), la planeación es la dirección de cada organización, es evidente que sin ella, las instituciones derivan sin una estabilidad y con pocas probabilidades de éxito.

5.1.3 *Etapas del proceso de planeación dentro del preescolar Daniel Cosío Villegas*

Una definición breve de los pasos de planeación, es la proporcionada por Robbins (2010), la cual define en seis fases que involucra la identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias; análisis externo; análisis interno; formulación de estrategias; implementación y evaluación de resultados. El proceso de planeación estratégica dentro de la institución, tiene los mismos elementos del modelo de Robbins, pero distribuidos de forma distinta. El colegio DCV divide el proceso en cuatro partes importantes: integración del trabajo en equipo, autoevaluación elaboración de proyecto de gestión escolar (proyecto escolar, plan anual de trabajo, planeación docente y elaboración de estrategias) y rendición de cuentas.

El trabajo en equipo dentro del colegio DCV permite generar mayor cantidad de ideas y obtener una integración institucional, para asumir en colegiado compromisos compartidos en la toma de decisiones sobre la mejora educativa de la escuela y la calidad que se ofrece al alumnado. El trabajo en equipo se encuentra presente durante las siguientes fases de trabajo:

- Al momento de realizar la autoevaluación
- Elaboración de Proyecto Escolar
- Planeación didáctica
- Elaboración de la gestión escolar
- Reuniones de Consejo técnico
- Integración del modelo de gestión
- Evaluación

Chiavenato (1995), recalca la importancia del análisis interno y externo de las empresas, pues permiten realizar una observación organizacional con los puntos fuertes, débiles y aquellos que implican desafíos y oportunidades a las instituciones. Entonces la autoevaluación es un diagnóstico inicial que realiza el colegio para conocer el entorno interno y externo del centro de trabajo y poder evaluar las posibles estrategias de trabajo para el ciclo escolar. Para poder realizar el diagnóstico, se tiene en cuenta cinco factores importantes, que la institución toma en cuenta o utiliza para lograr el autodiagnóstico:

- *Herramienta FODA,* el cual analiza las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la institución.
- *Participación de actores institucionales.* Por medio del trabajo en equipo, el autodiagnóstico, abarca todas las dimensiones de la escuela: pedagógico, administrativo, organizativo y social. A través del consejo técnico, los participantes aportan ideas para en cada área y se va complementando el diagnóstico inicial.
- *Liderazgo institucional,* ya que el director integra al equipo, pero al mismo tiempo da las directrices para iniciar el trabajo. Como menciona Ruiz (2009), el liderazgo es la columna de todo el proceso que impacta en los resultados finales.
- *Necesidades de los alumnos.* Se toma en cuenta lo que se desea lograr con el alumno y los intereses de estos. Escudero (2006), relaciona la competitividad de las escuelas con la vinculación de la finalidad y objetivos de la educación. En este caso las expectativas y necesidades están estrechamente relacionadas, pues marcan las pautas de acción
- *Presupuestos.* Koontz (1994), señala que los planes se cuantifican en relación a la elaboración del presupuesto. Si se desea profundizar en el autodiagnóstico, es

indispensable contar con recursos financieros. Pero si dicha autoevaluación se hace interna, no hay impedimento económico, pero debe de ser un elemento a considerar si hay un gasto implícito en la autoevaluación.

La elaboración del documento de gestión escolar engloba varias secciones que la escuela, maneja por separado, pero que va integrando a este documento. Las secciones son:

- *Proyecto escolar.* Donde se define la autoevaluación, misión, visión, valores, estrategias, metas e indicadores de evaluación.
- *Programa anual de trabajo (PAT).* El PAT son las actividades programadas y organizadas a realizar en cada ciclo escolar. Incluye actividades específicas, programas, recurso, cronogramas, tiempo y costos.
- *Planeación docente.* Se divide en planeación diaria y planeación mensual con sus respectivas estrategias de aprendizaje.
- *Evaluación.* Esta etapa permite dar seguimiento al cumplimiento de las actividades, metas, objetivos y estrategias implementadas.

La última parte del proceso de la planeación estratégica del Colegio DCV, es la rendición de cuentas, que permite hacer público ante los docentes los resultados de los procesos de planeación y de las estrategias, y ante lo padres los logros alcanzados con los alumnos durante el ciclo escolar.

Al observar la Figura 13, se puede observar el modelo o etapas que sigue el Colegio DCV. Sin embargo, el proceso se visualiza de distintas formas por los integrantes, que a

pesar de que trabajan en el mismo proceso y elaboran los mismos documentos, no tienen bien definido, en que parte figura cada proyecto o proceso elaborado. Para el coordinador el proceso inicia desde la autoevaluación, trabajo en equipo, estrategias y termina con la evaluación y rendición de cuentas. Por otro lado el asesor, conoce los medios donde se plasma la planeación (documento de Gestión Escolar), pero no define el inicio y el fin del proceso.

Es importante, por ende unificar las etapas del proceso, sus contenidos y darlas a conocer a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. De lo contario, el trabajo puede duplicarse y al final no visualizar y centrar las energías en desarrollar las estrategias de trabajo correctas.

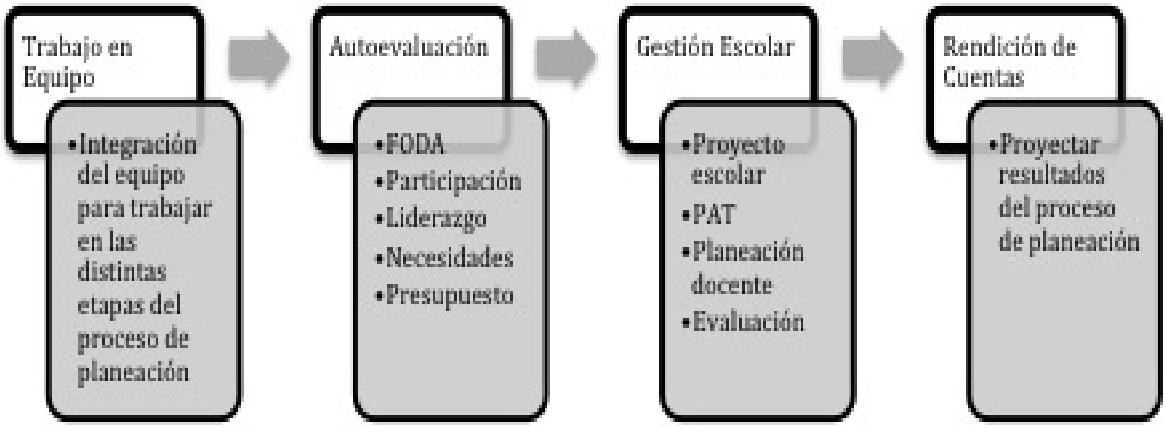

Figura 13. Etapas del proceso de planeación estratégica en el Colegio DCV

Para la consideración de este objetivo, se considera que las etapas que sigue el colegio, coinciden con la fundamentación teórica de algunos autores, tales como Steiner (1979), el cual fundamenta que la planeación estratégica es la oportunidad de identificar oportunidades y amenazas que se encuentran en el futuro y su propósito es convertir las

estrategias en acciones. Por ende es necesario elaborar análisis internos y externos; construir la misión, visión y valores; formular propósitos de acuerdo a las estrategias; definir objetivos, estrategias y planes de trabajo; y dar un seguimiento y evaluación constante de la planeación. Las etapas del modelo utilizado en el Colegio DCV, se encuentran desarrolladas e implementadas, de acuerdo a las necesidades de gestión escolar del preescolar y de la forma en que el líder y el equipo de trabajo desplegaron la estructura que les facilito implementar las etapas de planeación, pero es evidente que sigue una secuencia de trabajo, donde se identifican elementos del modelos de Steiner. El autodiagnóstico, la formulación de misión, visión, estrategias y evaluación, representan un diseño con énfasis en las mismas etapas, pero distribuidas de forma distinta. Sin embargo, no le quita méritos al modelo implementado en el colegio, pues cabe señalar que el alcance del proceso de planeación, se ha extendido a nivel primaria en este ciclo escolar 2011 - 2012. La limitación del modelo se puede basar en las necesidades específicas de cada institución, pero puede ayudar a cimentar las bases para implementar su propio diseño.

5.1.4 *Surgimiento de las estrategias deliberadas y emergentes dentro del colegio Daniel Cosió Villegas.*

Mintzberg (1985), dice que una de las menciones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan. Para el colegio DCV es la forma ideal de presentar el surgimiento de una estrategia, como un programa a realizar que debe llevarse de la mano y culminar en una presentación de resultados.

De acuerdo al analisis realizado a las entrevistas del docente y coordinador, las estrategias surgen cuando se definen las necesidades y metas de la institución. Dichas estrategias se desarrollan para cada accion o proyecto a trabajar. Es importante señalar la

importancia que tiene para la institución generar las estrategias para cada dimension (pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social). De acuerdo al análisis del documento de proyecto escolar, para poder elaborar las estrategias, se genera un diagnóstico de las necesidades de cada dimensión, se formulan los objetivos y las estrategias que permitirán alcanzarlos. Por lo que se concluye, que el proceso de planeacion estratégica esta ligado a cada una de las ellas y que en ocasiones las estrategias exitosas de ciclos anteriores, se pueden repetir en las dimensiones o pueden cambiar de acuerdo al cumplimiento de los objetivos. Mintzberg (1997) subraya que la formulación de la estrategia se basa en definir metas, y analizar la situación. Para el Colegio DCV el surgimiento de las estrategias es la manera en que los planes instituciones toman forma concreta para alcanzar los objetivos de cada ciclo escolar, pero también aquellos de largo plazo. Empero, actualmente el alcance de las estrategias se basa en metas de corto y largo plazo, ya que no se tiene todavía la experiencia para desarrollar metas a largo plazo, sobre todo metas reales y alcanzables. Pero la estructura de la gestión escolar actual, generará la oportunidad de dar ese gran paso, que eventualmente se tendrá que hacer, si se desea crear un proyecto de vida y no solo un proyecto pasajero.

Una de las categorias de Mintzberg (1997), es la estrategia de consejo, la cual se va ajustando a la realidad. Al ir elaborando las estrategias dentro del colegio, las intenciones parten de una realidad inicial, pero cambian de acuerdo a los cambios de dicha realidad. Como menciona el coordinador, es imposible no tener presente los cambios y la espontaneidad con que surgen, y por tal motivo se debe considerar que las estrategias son flexibles y pueden surgir al inicio, mediado o fin del ciclo escolar.

5.1.5 *Resultados de la aplicación de las estrategias emergentes.*

El autor Mintzberg (1985), menciona que las estrategias pueden ser deliberadas o emergentes. En el caso de las emergentes, surgen de forma espontánea, y pueden ser el resultado de la desviación de la planeación original estratégica. Por lo tanto, es importante recalcar que las estrategias emergentes que surgen dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas, son un reflejo de las necesidades que van surgiendo a lo largo del año y que no se contemplaron en el proyecto escolar inicial, pero que de alguna forma surgen para dar respuesta a acciones circunstanciales. La institución lleva a cabo un registro de control de las estrategias que van surgiendo, sin embargo no están estructuradas bien sus acciones de implementación. De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista con el asesor, las etapas a seguir para las estrategias emergentes, se basan en cinco partes: Visualizar las fallas de las estrategias deliberadas; desarrollar nuevas ideas e integrar sus oportunidades y riesgos; plasmarla en el proyecto escolar; seguimiento e integración al proyecto escolar.

Se concluye que el proceso a seguir, no se encuentra definido como un procedimiento sistemático que se encuentre documentado en los mecanismos de planeación, pero que es parte intrínseca de la forma en que el colegiado responde ante dichas estrategias emergentes.

Por otro lado al revisar los resultados de las entrevistas del asesor y coordinador, se concluye que cuando se aplican estrategias emergentes con resultados positivos, se genera un seguimiento continuo que determina como es que la estrategia alcanza los propósitos, y que aquellas estrategias con resultados negativos, se tiende a reprogramarla y desechar, pero no sin antes analizar los fallos.

Siguiendo como antecedente las fases que proponen Anthony, Johnson, Sinfield y Altman (2008), se genera el siguiente modelo de acción para las estrategias emergentes:

1. Identificar los errores o deficiencia de la estrategia previa.
2. Rescatar ideas de la estrategia deliberada, de ser posible.
3. Analizar las ventajas y desventajas de implementar una nueva estrategia y eliminar la anterior.
4. Analizar lo bueno, malo y desconocido de una situación, actividad o proyecto a implementar.
5. Realizar suposiciones positivas y negativas de la nueva estrategia y posible impacto en los objetivos de la dimensión. Al igual que se utiliza el análisis FODA, para generar un reporte del contexto interno y externo. Se puede utilizar un diagrama de causa y efecto. Como menciona Aguilar (2010), el Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes suposiciones.
6. Delimitar esquemas de seguimiento, a través de la observación y medición continua, en los consejos técnicos. Como menciona Kaufman (2007), sólo se logra una dirección efectiva a través de diseños adecuados de evaluación y seguimiento.
7. Generar un reporte final de apreciación entre los docentes sobre la nueva estrategia.
8. Ajustar las estrategias emergentes o reevaluar su eliminación de acuerdo a los resultados obtenidos.
9. Integrar a la carpeta de Gestión Escolar, ya sea exitosa o no la estrategia.

La estrategia emergente surge para complementar o dar solución a necesidades del momento, que no se previeron o cuando las situaciones cambiaron. Hill (2010) sostiene que una estrategia emergente surge por dar respuesta a eventos fortuitos o a cambios estratégicos no planeados.

Por lo que se refiere a la pregunta de investigación, de cómo influye el proceso de la planeación estratégica, en la determinación de estrategias emergentes dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas, se puede contestar que a través de la planeación estratégica es como se logra en un inicio poder implementar dichas estrategias. Ya que si no se contara con un proceso detallado, los problemas y proyectos se quedarían estancados por falta de estructuración organizacional. La estrategia deliberada es la forma en que la institución se prepara para lo que se visualiza, sin embargo la estrategia emergente es la respuesta o solución a los que no se esperaba. Para el preescolar, la planeación ha sido la forma en que ha podido adaptarse a los golpes de las situaciones inesperadas. Una estrategia emergente puede crear caos, si no se cuenta con un sistema que le permita introducirse a la vida diaria de las instituciones. Mintzberg (1985) recalca que una estrategia emergente significa, que hay un cambio en la estrategia planeada. Las estrategias deliberadas no se realizan debido a cambios impredecibles en el contexto, y es donde la emergente se empieza a formar para dar respuesta a los sucesos imprevistos. Un modelo de planeación estratégica adecuado, permite que la estrategia emergente sea una forma de mejorar las posibilidades de éxito de la Institución, independientemente si haya cambios drásticos en el ambiente de la institución escolar.

Para el Colegio Daniel Cosío Villegas la planeación estratégica es la base para que las estrategias emergentes puedan surgir, sin que crear secuelas de conflictos y ambigüedades en la forma de trabajar dentro de la institución. Mintzberg (1985) aclara que

una estrategia emergente significa aprender lo que va funcionando, tomar medidas a lo largo del tiempo en busca de un patrón consistente. No significa caos, sino un orden no intencional. El logro del crecimiento institucional del Colegio DCV, se basa en el buen desempeño de la estructura de la planeación estratégica y la forma en que se incorporan tanto las estrategias deliberadas, como las emergentes.

5.2 Validez Interna y Externa

La presente investigación indaga el proceso de planeación estratégica dentro de una institución de educación básica, particularmente en el nivel de educación preescolar Es importante conocer el grado de confianza acerca de la veracidad o falsedad de los resultados de una investigación. Esta validez es interna y externa.

La validez interna consiste en considerar que los resultados de la investigación presentan una imagen clara y objetiva de la realidad del "Colegio Daniel Cosío Villegas". Lo que significa que se tiene confianza en los resultados. Para llegar a conclusiones correctas se han cuidado las diferentes fases de la investigación: planeación, diseño y aplicación de instrumentos, análisis e interpretación de datos. Particularmente se consideran dos aspectos:

a) *El investigador*. Es importante considerar el rol del investigador en el proceso de esta investigación, una vez que dentro del plantel se desempeña como directivo y es dueño del mismo. Esto, necesariamente, afecta la verdad objetiva, pues se dificulta escapar a los sentimientos e intereses.

b) *Los informantes.* Algunos informantes omitieron datos útiles para la investigación. Desafortunadamente no fue posible completar o aclarar, pues algunos docentes no regresaron a la institución en el nuevo ciclo escolar. Sin embargo, se buscó complementar esos datos buscando en documentos y registros.

En todo momento se intentó buscar una verdad comprobable, mediante la complementación de los datos de los instrumentos aplicados se relacionaron los resultados de la observación**,** de las sesiones de trabajo, los análisis de documentos y las entrevistas a docentes y coordinadores. La presentación de datos en tablas permitió compararlos en forma objetiva e impersonal. En el momento del análisis e interpretación de los datos se intentó hacer a un lado las preferencias e intereses personales. No se buscó manipular ni buscar resultados favorables, ya que se requieren resultados confiables para lograr una planeación estratégica eficaz de las instituciones educativas.

En el desarrollo de esta investigación siempre estuvo presente la idea de proceder en forma metódica, cumpliendo con los lineamientos para la delimitación del tema, planteamiento del problema, determinación del tamaño de la muestra, definición de la técnica de muestreo, diseño de los instrumentos de recopilación de datos, y análisis e interpretación de datos, para obtener mayor confianza.

Ahora bien, la objetividad real de este proyecto se basa en la triangulación de los instrumentos aplicados; ya que se vincularon las observaciones de sesiones de trabajo, el análisis de documentos y las entrevistas a docentes y coordinadores. Con la finalidad

de presentar diferentes herramientas de observación y poder realizar un comparativo impersonal.

En la validación externa se refiere a la capacidad de generalización de resultados de una investigación. En este caso es importante reconocer que los programas de trabajo exitosos pueden ser poco eficaces para otras instituciones, dado que las circunstancias y necesidades son diferentes. Sin embargo, hay tres aspectos a considerar, que representan un grado de validez a la investigación:

a) El proceso de planeación estratégica del colegio DCV, se fundamenta en el Modelo de Gestión Escolar de Baja California, el cual es obligatoria para todas las instituciones de la región.
b) El modelo de Gestión de B.C., se fundamenta en modelos de planeación estratégica, desarrollados por diferentes expertos y teóricos de la materia.
c) Las estrategias emergentes son parte cotidiana de un plantel educativo, dando una homología al caso estudiado y a otros colegios.

Por otro lado los resultados de la investigación sí pueden ser de utilidad para programas educativos de escuelas del Estado de Baja California, que tienen como modelo rector obligatorio *el Modelo de Modelo de Gestión Escolar de Baja California,* que se fundamenta en modelos de planeación estratégica desarrollados por diferentes expertos y teóricos de la materia.

5.3 Alcances y Limitaciones

Con respecto a los alcances, debido a que el principal nivel estudiado en esta investigación, fue el de preescolar, no se puede ver la magnitud que representa la investigación a los niveles de primaria y secundaria, que constituyen los otros niveles de la educación básica. Además, de que la investigación se realizó en una institución privada, que constituye una comunidad pequeña y la perspectiva de una escuela pública, con mayor número de alumnos, docentes y distintas necesidades, no es compatible con lo presentado en la investigación. Sin embargo, al ser una comunidad pequeña en crecimiento, puede ayudar a conocer, como va progresando un instituto a través del tiempo, por medio de la planeación estratégica y la elaboración de estrategias. El proceso puede también ayudar a visualizar parámetros comparativos entre escuelas públicas y privadas; y conocer los elementos que rigen a las instituciones.

En cuanto a las limitantes, se puede mencionar el tiempo de análisis, ya que este tema de investigación, puede arrojar resultados más representativos, si se analiza al menos dos ciclos escolares consecutivos, para ver el impacto real de una estrategia emergente que surge en un año escolar y ver su funcionamiento al siguiente ciclo. Su funcionamiento y seguimiento, puede mostrar el éxito real de una estrategia, por lo que se debe de tener una continuidad en los aspectos que se ha impactado en la institución, que no se habían visualizado, y que el seguimiento a largo de dos ciclos escolares, puede ayudar a visualizar el impacto a largo plazo en la institución. Teniendo en cuenta este factor, es esencial darle continuidad al proyecto en los ciclos consecutivos, pues independientemente de que la presente investigación culmine; el proceso de planeación y elaboración de estrategias dentro del Colegio DCV siempre continúa.

5.4 Recomendaciones

El Colegio Daniel Cosío Villegas es una institución, de relativa creación (2006), que tiene el compromiso de mantener una rentabilidad económica, como empresa generadora de fuentes de empleo. Pero también como una entidad educativa que tiene el compromiso de preparar niños, que serán los que impulsen el desarrollo de nuestro país. Por ende, es responsabilidad de cada institución educativa ofrecer competencias para un futuro cada vez más globalizado y competitivo. La planeación estratégica es el medio para que el Colegio Daniel Cosío Villegas, haga su pequeña aportación y logre alcanzar un modelo educativo de calidad, capaz de generar alumnos transformadores e innovadores. Es imperante que el colegio no pierda de vista los siguientes apartados:

- Tener presente la importancia del trabajo en equipo, el cual propicia una cultura participativa e incrementa las oportunidades de elaborar proyectos articulados y enfocados a necesidades existentes.
- Mantenerse abierto a los cambios tecnológicos, pedagógicos, administrativos y competitivos, pues el entorno de las organizaciones siempre se encuentra en fluctuación y tarde o temprano dichas transformaciones impactan en el desempeño de las instituciones.
- Dar a conocer siempre las etapas de la planeación y no dar por asentado que todo el equipo de trabajo las conoce. La planeación solamente funcionará en la organización, si hay una comunicación efectiva entre la comunidad y si los directivos y docentes trabajan de forma conjunta. La planificación, solía ser una

tarea individualista, sin embargo actualmente todo el equipo de trabajo, debe conocer el proceso y ser parte de él.

- Establecer canales de comunicación abiertos con todos los actores educativos. Una institución escolar es una red de canales, que permite que fluyan ideas e interacciones que mejoren la convivencia diaria, que optimiza las relaciones de trabajo.
- Delinear responsables en cada proyecto o actividad, lo que ayuda a mejorar los resultados de los objetivos, pues hay un compromiso de responder y presentar resultados.
- Propiciar y fomentar el liderazgo. El directivo debe conducir al equipo de trabajo, pero también debe impulsar el liderazgo docente, para ir generando emprendedores que generen ideas que promuevan el cambio y la transformación institucional. El futuro del plantel debe de recaer en todos los integrantes, pues todos forman parte del equipo de trabajo.
- La planeación estratégica es una herramienta de trabajo, que ayuda a definir el rumbo y futuro institucional, pero debe de haber siempre un seguimiento y restructuración de ser necesario, de lo contario el proceso se vuelve obsoleto e improductivo para alcanzar las metas de la institución.
- Establecer las ventajas de las estrategias deliberadas y emergentes. La planeación estratégica, es un proceso que depende de una estructuración inicial para crear un camino a seguir, sin embargo debe tomar en cuenta que hay situaciones que se presentan de forma esporádica y para dichos eventos, también

se debe estar preparado. Al menos, ser capaz de crear alternativas de trabajo, sin afectar el camino trazado.

En el caso de las estrategias deliberadas, tener en cuenta que son el resultado de un trabajo inicial de equipo, donde se valoran las necesidades iniciales y se plantean esquemas de trabajo, que le dan continuidad a los proyectos. Sin la estrategia deliberada, no se puede iniciar el proyecto institucional.

Por otro lado las estrategias emergentes, son la consecuencia de las fallas de las estrategias deliberadas y de los cambios imprevistos del contexto escolar. Dichas estrategias le dan continuidad al proyecto escolar, sin alterar los objetivos planteados. La estrategia emergente es la oportunidad de cambiar el rumbo de acción teniendo en cuenta la realidad del momento; ya sea del estudiante, docente, colegiado o contexto externo.

En todo caso, ambas estrategias son el complemento mutuo, que genera resultados positivos para las instituciones escolares. La deliberada marca el rumbo y la emergente lo perfecciona.

- La importancia de la capacitación constante. Sin las actualizaciones, los docentes y directivos tienden a perder el ritmo de trabajo se desfasan de los cambios y pierden la perspectiva de las necesidades de los alumnos. Por ende es necesario, participar en actualizaciones y cursos de capacitación, ya sea proporcionados por las autoridades educativas, la misma institución o universidades especializadas.
- Generar escenarios para las estrategias emergentes. Una estrategia emergente, surge de cambios o necesidades que no se previeron. Por eso es importante fundamentar, una estrategia emergente a través de escenarios que contemplen

los riesgos y oportunidades, generando de esta forma una oportunidad de éxito para la nueva estrategia.

- Tener presente que las estrategias pasadas exitosas pueden llegar a ser un fracaso bajo nuevas circunstancias por lo que es indispensable aprender a no generalizar las circunstancias y visualizar cada situación de forma individual.
- Visualizar a la estrategia como un plan flexible, que se va moldeando de acuerdo al contexto y necesidades de la institución.
- Las estrategias llevan un propósito, de acuerdo a las necesidades vigentes. La definición de metas, análisis de los contextos y la elaboración de la misma estrategia, se encuentra ligado a la formulación del propósito que están orientados a alcanzar lo planteado en la misión y visón institucional.
- Las estrategias deliberadas dan un plan y perspectiva, las emergentes pueden ayudar a impulsar oportunidades del momento, para mejorar. Una estrategia deliberada se desarrolla para generar una respuesta a una oportunidad de mejora, en donde la calidad educativa es el fin a alcanzar. Ahora bien la estrategia emergente tiene la misma finalidad, lograr encontrar el rumbo adecuado a la mejora continua. Empero una se desarrolla teniendo en cuenta los elementos que se llegan a vislumbrar y la otra se manifiesta en el momento en que fallan los resultados de la primera o cuando los escenarios educativos cambian.

La planeación estratégica, es una herramienta que da una perspectiva global de las fuerzas y oportunidades de una institución y proporcionan el medio para sobrevivir en un ambiente tan competitivo, pero sobre todo es el medio para lograr alumnos cada vez

más eficientes. Es importante, que cada instituto integre a su totalidad la planeación estratégica y la integre a su modelo de gestión, como una herramienta no sólo de trabajo, pero como un medio para lograr el éxito institucional.

En cuanto a las estrategias deliberadas y emergentes, se puede concluir que son parte del arranque de trabajo de cualquier organización y son la forma de reorientar de forma precisa, los patrones detectados en el ambiente. La estrategia deliberada expone una vía a seguir, consolidando los planes iniciales de trabajo de cada institución, pero la emergente aprende de su realidad y se adapta a los cambios. La primera es estable y logra esbozar un lineamiento de trabajo; pero la emergente es dinámica y se va desarrollando de acuerdo a las transformaciones e innovaciones del entorno escolar.

5.5 Conclusiones

El objetivo de esta investigación es conocer el proceso de planeación estratégica dentro del Colegio Daniel Cosío Villegas, con la finalidad de determinar cómo es el proceso de realización de las estrategias emergentes y deliberadas dentro de la institución. Por un lado el proceso de planeación estratégica dentro del colegio, se basa en la autoevaluación, trabajo en equipo, elaboración de estrategias y la evaluación; los cuales moldean los planes de acción. La autoevaluación, es el diagnóstico inicial que realiza la institución para recolectar y comprender el panorama de la escuela, se considera esencial para comprender cada dimensión escolar, identificar factores de influencia en las estrategias y considerar los planes de acción. El trabajo en equipo es el elemento en donde el colectivo tiene la oportunidad de intercambiar ideas, aportaciones, dudas y desarrollar los planes de acción. Dentro del Colegio DCV, el trabajo en equipo requiere esfuerzo y participación

dentro de los consejos técnico, que son el espacio básico para integrar y asumir compromisos individuales y grupales. En la realización de estrategias, se considera el trabajo grupal y se orienta a identificar las alternativas que puedan ayudar al colegio a lograr los objetivos de cada dimensión. El impacto que tienen las estrategias, deliberadas y emergentes depende de la intervención correcta del colectivo y de los escenarios planteados que se obtienen a través del autodiagnóstico. Finalmente, la evaluación asegura que el cumplimiento de las metas del colegio se logren y sobre todo genera la oportunidad de realizar los cambios pertinentes en el momento correcto, sin alterar el plan anual de trabajo.

La importancia que tiene la planeación dentro del colegio, se debe a que ésta contribuye a tomar el control del éxito futuro y crecimiento del centro de trabajo, permitiendo reaccionar ante las demandas sociales. La planeación estratégica integra a la comunidad escolar, clarifica la misión y visión, regula los recursos, genera proyecciones de acción, ayuda a evaluar los proyectos y estrategias, establece compromisos, mantiene una continuidad de trabajo entre cada ciclo escolar, guía a la institución a alcanzar sus metas, delimita un marco de referencia, da forma a las ideas del colegiado y las transforma en acciones, pero sobre todo es el método en que se puede ver al futuro y crear trayectorias de acción. La previsión del futuro no es el arte de adivinar, si no la capacidad de considerar variables que afecten las circunstancias presentes de una institución. La planeación estratégica es la introspección por parte de los actores educativos, al entorno global del sistema educativo y el impacto en las necesidades de los alumnos. La planeación para el colegio, es la oportunidad de reflexionar y considerar sus acciones como parte de un procedimiento que va dando forma a su futuro.

Ahora bien, para el Colegio DCV el proceso de planeación es el método para realizar cambios necesario, que ayuden a enfrentar las transformaciones diarias que afectan

las oportunidades de mejora continua. La planeación estratégica, dentro del colegio DCV, es el balance entre la construcción y la ejecución de proyectos. Se trata de forzar a observarse cotidianamente de forma realista y concebir estrategias que fomenten el progreso institucional. De acuerdo al trabajo realizado en esta investigación, la manera de responder de forma proactiva a retos y amenazas del ambiente, es integrar la planeación como un proceso inherente de la escuela y con la participación de cada uno de los actores educativos.

La planeación es la organización del trabajo diario y el plan de contingencias, preparado para asumir sucesos imprevistos, por lo que al conocer las etapas dentro del colegio se tiene la capacidad de poder seguir un esquema de trabajo competente, que ayuda a alcanzar la misión y visión escolar, ya que a través del proceso se crea una sinergia de metas compartidas e incrementa las posibilidades de ajustarse a los sucesos y cambios del entorno interno y externo. El proceso de planeación en el colegio se divide, como se mencionó anteriormente, en cuatro etapas: la autoevaluación, trabajo en equipo, elaboración de estrategias y evaluación. En el caso de la fase de elaboración de estrategias, el colectivo genera en un principio el proyecto escolar, en donde se concibe la autoevaluación inicial del colegio y se presenta un diagnóstico de la dimensión pedagógica, organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social. Posteriormente, en el Programa Anual de Trabajo, se desglosan las actividades programadas para identificar las áreas a fortalecer dentro de la institución y poder dar inicio a la generación de estrategias. La planeación docente, es el indicador principal que tiene la dirección y docentes, para determinar la situación real de las estrategias implementadas, por lo que el colegio realiza su planeación diaria y mensual. Finalmente, se observó que la gestión escolar es el documento que concentra el trabajo realizado desde la autoevaluación hasta la rendición de

cuentas. La gestión es el documento donde se plasman las intenciones iniciales, los cambios registrados y donde se describen los resultados obtenidos, con la finalidad de darle continuidad el siguiente ciclo escolar. El proceso de planeación, no ha sido sencillo y ha experimentado sus tropiezos, pero es la forma en que el colegio ha podido crecer y adaptarse a las necesidades de los padres de familia y alumnos.

El surgimiento de estrategias dentro del Colegio, nace de las necesidades reales de los maestros, alumnos, padres y de la misma institución. Dependen de un plan bien diseñado y estructurado, que les permita progresar e incorporar buenos resultados y orientados a alcanzar la misión y visión del Colegio DCV. Tanto las estrategias deliberadas como las emergentes, dependen del trabajo en equipo del colegiado y del mismo proceso esquematizado de la planeación estratégica, pues éste permite integrar las estrategias de forma continua a los programas de trabajo que están ligados a los objetivos de la institución. Por ende el éxito de una estrategia emergente y deliberada, depende de la correcta estructuración de la planeación y de la participación del equipo de trabajo.

Para lograr instituciones fuertes, es necesario tener un soporte teórico, que mida el desempeño diario organizacional. El éxito de cualquier estrategia dentro de una institución, depende del trabajo en equipo, el liderazgo, la perspectiva abierta a los cambios, pero sobre todo del funcionamiento del proceso de planeación estratégica, ya que es la responsable de dictar los ritmos de trabajo, de implementar la organización y la única capaz de ayudar a prever los cambios en un medio local y global que se transforma día a día. En el caso de las estrategias deliberadas los resultados varían de acuerdo a dos variables: lo cambios que se presentan a lo largo del ciclo escolar y la realización correcta del diagnóstico inicial. Los resultados positivos de estas estrategias, se ven reflejados en el avance y progreso de los alumnos y proyectos, pero también en los cambios realizados en las mismas estrategias

deliberadas. Es ahí donde la estrategia emergente surge, para sustituir un camino de acción, enfocado a los resultados y nuevas necesidades. Las estrategias emergentes implican cambios que afectan en gran medida el proyecto escolar, pero que dentro del esquema general, involucra resultados positivos, pues se basan en certezas observadas de condiciones que cambiaron dentro del colegio o de nuevas prácticas necesarias detectadas por el colegiado. Los resultados de las estrategias emergentes, dependen fundamentalmente del seguimiento que se le da a la estrategia, pues si no hay una observación sistemática de la nueva estrategia, los resultados y metas no se concretan. Para el colegio DCV, las estrategias emergentes, han resultado positivas ya que han permitido observar necesidades de la comunidad y han logrado cambiar la realidad de la institución, pues han conseguido interesar a más padres de familia y generar una ampliación de nivel a corto plazo, al implementar en el ciclo escolar 2011 el nivel primaria.

Desde el inicio de la creación del instituto, se visualizó la importancia de tener un programa de trabajo. Al inicio, no se tenían las bases teóricas para desarrollar la planeación, pero se fue desenvolviendo teniendo en cuenta la misión y visión que se quería lograr. Para el colegio la planeación, fue el enlace en que se fue desenvolviendo el proyecto del preescolar y que se fue integrando como el medio eficaz para adaptarse y tener éxito en un proyecto nuevo y diferente.

Las estrategias deliberadas y emergentes, son planes de acción que deben visualizarse como una simbiosis entre ambas. Para que el colegio DCV, continúe creciendo, se exhorta a mantener una continuidad entre ambas estrategias, pues en ocasiones la estrategia emergente es la continuidad de la deliberada. Por otro lado es imperativo que el modelo de planeación estratégica de la institución evite la parálisis, pues ésta también debe cambiar si los procesos no son los adecuados para el colegio. El desarrollo o fases de la

planeación del colegio DCV, debe ser analizada y reestructurada, pues en ocasiones se vuelve repetitiva y lo único que genera es carga de trabajo en papel, y evita optimizar el proceso.

Finalmente la formulación de estrategias emergentes y deliberadas deben ser creativas e innovadoras; es importante tomar en cuenta los éxitos pasados, pero también se requiere innovar y ponderar nuevos rumbos de acción para evitar el estancamiento, que a veces no se logra percibir hasta que es demasiado tarde.

La presente investigación, es una forma seguir avanzando y consolidar la posición del Colegio DCV y poder tener una diminuta contribución a crear escuelas de excelencia, que mejoren las expectativas de la calidad de vida de los niños. Las instituciones educativas, tienen el compromiso de fortalecer, el futuro de nuestro país, a través de una mejora permanente.

Se termina esta investigación, enfatizando la importancia de la planeación estratégica y su impacto tangible para implementar de forma positiva las estrategias deliberadas y emergentes en todas las instituciones educativas, ya sean privadas, públicas, pequeñas o grandes. No hay fórmula o modelo perfecto, pero lo importante es reconocer que la planeación estratégica genera posibilidades de crecimiento y transformación institucional. En cuanto a las estrategias, ya sean deliberadas o emergentes, generan cambios reales en el desempeño del colegiado y crean permutaciones de aprendizaje enfocados a mejorar la calidad educativa de cada institución.

Referencias

Ackoff, R.L. (1996). *Un concepto de planeación de empresas.* México: Limusa

Aguilar, J. E. (2010). Herramientas básicas para la calidad. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Ubicado el día 17 de abril del 2011 en http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/herramientas_basicas_administracion_calidad.pdf

Álvarez, J. (2003). *Reforma Educativa en México: El programa Escuelas de Calidad en México.* Recuperado de la Red el 9 de febrero del 2011 de http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Alvarez.pdf

Anthony, S., Johnson, M. W., Sinfield, J.V. y Altman, E.J. (2008). *Mastering Emerging Strategies: Taking Uncertain Ideas Forward.* Boston: Harvard Business Press Ubicado el día 18 de abril del 2011 en http://blogs.hbr.org/innovation/flatmm/mastering-emergent-strategies.pdf

Brunner, J.J. (2000). *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias.* Recuperado de la Red: http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf

Castrejón, J. (1973). *Implantación de la planeación.* Recuperado el 8 de marzo del 2011 de http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res007/tx4.htm

Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de Calidad*. México: McGrawHill

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la teoría general de administración. México: McGraw-Hill

Díaz de Cossio, R. (1973). *Algunos aspectos cualitativos de la planeación educativa.* Ubicado en http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res007/txt2.htm

Escudero, J.M. (2006). *Compartir propósitos y responsabilidades para una mejora democrática de la educación.* Recuperado de la Red el 10 marzo del 2011: http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339a03.pdf

David, F.R "Conceptos de Administración Estratégica".

Goodstein, L.D., Nolar, T.M., y Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGrawHill.

Hernández, R., Fernández C, y Baptista, P. (4ta Ed.) (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawhill

Hill, C. Y Jones, G. (8va Ed.) (2009). *Administración Estratégica.* México: McGrawHill

Koontz, W. H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. (11va ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

Lerner, A. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education.* Recuperado de la Red el 22 de febrero del 2011: http://www.sonoma.edu/aa/planning/Strategic_Planning_Primer.pdf

López, S. (s.f.). Estado global, Estado nacional y modernización educativa en México. Recuperado de la Red el 1 marzo: http://www.susanalopezg.com/globalizacion/sl_politica5.htm

Manes, J.M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. (2da ed.) México: Granica.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., Y Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Mintzberg,H., Y Waters, J.A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Recuperado de la Red el 24 de marzo del 2011: http://www.jstor.org/pss/2486186

Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? Recuperado de la Red el 26 Marzo del 2011: www.inegi.org.mx/.../articulos/economicas/indicadores.pdf

Mora, V. (2004) La evaluación educativa. Concepto, periodos y modelos. Recuperado de la Red el 20 de marzo del 2011: http://www.scribd.com/doc/35307361/evaluacion

Ohmae. K. (2004). *La mente del estratega*. (2ª ed). España: McGraw-Hill.

Kaufman, R.A. (2007). *Planificación de sistemas educativos.* (2ª ed). México: Trillas

Paz, J.I. (1995). *Análisis y solución de problemas.* Medellín: Revista Universidad Eafit, Numero 100

Reyes, P. (2009). *Control Estadístico del Proceso*. México: International Conference On Information, Communication and Management. Recuperado el día 17 de abril del 2011 en www.icicm.com/files/CONTROL_ESTADISTICO_PROCESO.docx

Robbins S.P. (1996). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica*. (7ma. Ed). México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Rojas, R. (1987).*Guía para realizar investigaciones sociales.* (8va ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Ruiz, M.I. (2009). *Sistema de planeación para instituciones educativas.* México: Trillas.

Sistema Educativo Estatal, (2009). *Modelo de Gestión Escolar: Educación Básica*. Recuperado de la Red el 27 de febrero del 2011: http://es.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos

Secretaria de Educación Pública . *Modelo de Autoevaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.* Recuperado de la Red el 8 de febrero del 2011: http://ebasica.sev.gob.mx/difusion/pec_etapa9/2_modelo_autoevaluacion.pdf

Secretaria de Educación Pública, (2001). *Programa Nacional de Educación 2001 – 2006*. Recuperado de la Red el 11 marzo del 20011: http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Mexico/Mexico%20Programa%20nacional%20de%20educacion%202001-2006.pdf

Secretaria de Educación Pública, (2007) . *Programa Sectorial de Educación* . Recuperado de la Red el 11 de marzo del 2011: http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Mexico/Mexico%20Programa%20sectorial%20de%20educacion%202007-2012.pd

Secretaria de Educación Pública, (2009). *Planeación Institucional (Metodología).*Recuperado de la Red el 8 de febrero del 2011: http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/planeacion_institucional/planeacion_inst_v2_090831.pdf

Stake, R.E. (4ta Ed.) (2007). Investigación con estudios de casos. España: Morata

Steiner, G. A. (1979). Strategic Planing. What every manager must know. New York: Mac Millan Publishing.

Tomasini, A. (1989). *Planeación estratégica y control total de calidad.* México: Editorial Grijalbo.

Yzaguirre. , L.E (2005) CALIDAD EDUCATIVA E ISO 9001-2000 EN MÉXICO. Recuperado de la Red el 6 de marzo del 2011: http://barcelona-icsei2005.org/trabajos_completos/Yzaguirre_Peralta.pdf

Zorrilla, M, & Pérez, G. (2006). *Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de Mexico*. Recuperado de la Red el 3 de febrero del 2011: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.pdf.

APENDICE 1 ESQUEMA DE ENTREVISTA DOCENTES

DOCENTES

Nombre :__ _____
Puesto:_____

Nivel académico: ( ) Preescolar ( ) Primaria ( ) Secundaria
Grado:_____

Fecha:

Después de leer cuidadosamente, marque con una X el número que corresponda a su opinión.

ESCALA

1 nada de acuerdo / nunca
2 Poco de acuerdo / Casi nunca
3 Regular acuerdo / Algunas veces
4 Muy de acuerdo / Casi siempre
5 Totalmente de acuerdo / siempre

Numero	Enunciado Valoración					
1.	La misión y visión es conocida por cada una de las educadoras	1	2 x	3	4	5
2.	Me siento involucrada en la labor de lograr los objetivos de la institución.	1	2	3	4 x	5
3.	Tomo en cuenta la opinión de los alumnos para mejorar el servicio que brindo.	1	2 x	3	4	5
4.	La dirección me anima a tomar cursos de capacitación, dentro o fuera de la escuela, para mejorar los servicios que brindo.	1	2 x	3	4	5
5.	El director fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre todos los que trabajamos en la escuela	1	2	3	4 x	5
6.	El director informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar.	1	2	3 x	4	5
7.	El director promueve e impulsa acciones para la mejora	1	2	3	4	5

	del centro escolar.				x	
8.	La dirección motiva las reuniones de Consejo técnico	1	2	3	4 x	5
9.	La dirección promueve el liderazgo docente	1	2	3	x 4	5
10.	El director toma en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora del centro escolar.	1	2	3	4 x	5
11.	La dirección informa a los padres de familia, al personal y a los grupos interesados sobre las principales actividades académicas y administrativas programas durante el ciclo escolar.	1	2	3	4	5 x
12.	El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua.	1	2	3	4	x 5
13.	El director motiva a la comunidad escolar a realizar actividades y acciones novedosas.	1	2	3	4	x 5
14.	La dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias de la comunidad escolar para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel.	1	2	3	4	x 5
15.	La planeación del centro escolar se lleva a cabo en forma colegiada.	1	2	3	4	x 5
16.	La planeación de la escuela se realiza considerando las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno.	1	2	3	4	x 5
17.	La definición de objetivos y metas que orientan la organización y funcionamiento del plantel considera las necesidades de la comunidad escolar.	1	2	3	4	x 5
18.	La organización y los servicios que el centro escolar ofrece se planean a corto, mediano y largo plazos	1	2	3	4	x 5
19.	El trabajo en el aula se planea a corto y mediano plazos.	1	2	3	4	x 5
20.	En la escuela se planifican programas de capacitación y actualización para el desarrollo del personal a corto, mediano y largo plazos.	1	2	3 x	4	5
21.	Incorporo innovaciones en mi práctica pedagógica.	1	2	3	x 4	5
22.	En el centro escolar se planea la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros.	1	2	3	4	x 5
23.	En el centro escolar se evalúa y da seguimiento al logro de los objetivos planteados en la planeación del centro	1	2	3	4 x	5
24.	En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de	1	2	3	4	x 5

	decisiones y la modificación de las prácticas pedagógicas					
25.	En el plantel se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de su organización y funcionamiento.	1	2	3	4	x 5
26.	Los canales de comunicación establecidos con la comunidad escolar y los grupos interesados son fluidos y oportunos.	1	2	3	4 x	5

APENDICE 2 ESQUEMA DE COORDINDOR Y ASESOR

1.- ¿Cómo inicio el proyecto del preescolar DCV?

2. ¿Quiénes participan en el diseño de planeación?

3. ¿Describa el proceso de planeación?

4. ¿Cómo se documenta la planeación?

5. ¿Cómo se realizan las estrategias? ¿Quién participa?

6.¿De qué manera atiende las problemáticas del plan estratégico?

7. ¿Que sucede de los proyectos positivos que se definen en la planeación? ¿Qué sucede con los negativos? ¿Cómo es el seguimiento?

8. ¿Considera que la planeación es un proceso necesario en el centro escolar? ¿Por qué?

9. ¿Cuál es el objetivo principal de la planeación?

10. ¿Cuales con los factores que obstaculizan la planeación?

APENDICE 3 DOCUMENTOS DEL COLEGIO DCV

SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL

DEPARTAMENTO DE EDUCACION PREESCOLAR TIJUANA

CONCENTRADO DE CONSEJOS TÈCNICOS JARDÌN DE NIÑOS:__Daniel Cosío Villegas_____

FECHA	HORARIO	TEMA	SEDE
SEPTIEMBRE Viernes 3	2:00 – 4:00 PM	1. Bienvenida nuevo ciclo escolar 2. Información sobre actividades académicas. -Proyecto escolar -Programa anual de Trabajo -Planeación 3. Programas Académicos – Administrativos -Programa Nacional de Lectura -Feria de la ciencia	Jardín de Niños DCV
OCTUBRE Viernes 1	2:00 – 3:30 PM	1. Planeación escolar 2. Herramientas de trabajo: - Bitácora - Diario de campo - Autoevaluación	Jardín de Niños DCV
NOVIEMBRE Viernes 5	2:00 – 3:30 PM	1. Cómo integrar los proyectos en la planeación docente. 2. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 3. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Desarrollo Personal y Social (PEP2004).	Jardín de Niños DCV
DICIEMBRE	2:00 – 3:30 PM	1. Plan para implementar simulacros de Evacuación. 2. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 3. Vacaciones decembrinas 4. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Lenguaje y Comunicación (PEP2004). 5. Autoevaluación	Jardín de Niños DCV

ENERO	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. La evaluación, su importancia y como utilizar las herramientas de trabajo para aplicar una evaluación real y eficiente 3. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Pensamiento Matematico (PEP2004).	Jardín de Niños DCV
FEBRERO	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. Lectura y reflexiones de "Sentido y función de la Biblioteca Escolar" 3. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Exploración y conocimiento del mundo (PEP2004).	Jardín de Niños DCV
MARZO	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. Autoevaluación	Jardín de Niños DCV
ABRIL	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. Reflexión sobre el PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA y los resultados dentro del plantel 3. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Expresión y apreciación artística (PEP2004).	Jardín de Niños DCV
MAYO	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. Lectura para el reforzamiento del campo formativo Desarrollo Físico y Salud (PEP2004). 3. Autoevaluación	Jardín de Niños DCV
JUNIO	2:00 – 3:30 PM	1. Comentarios de desempeño, dificultades y logros de los alumnos. 2. Evaluación 3. Informe de logros 4. Clausura	Jardín de Niños DCV

SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL

DEPARTAMENTO DE EDUCACION PREESCOLAR TIJUANA

FECHA:_CTC DE SEPTIEMBRE_Viernes 3 de Octubre_2010_____

RELATORIA: La primera reunión del consejo se inicio con la bienvenida a todos los miembros docentes de la institución. Posteriormente se paso lista de asistencia y se continúo a trabajar sobre tres temas, de los cuales se presentan los acuerdos y comentarios alcanzados:

1. INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES ACADEMICAS.

Con respecto al proyecto escolar, se presento de manera general el esquema de gestión para lograr el proyecto escolar. (Véase tabla 1). En cuanto al PAT, se continuo con el trabajo que se realizo al final del ciclo pasado, para concentrar las actividades del nuevo ciclo 2010 – 2011. Finalmente se termino explicando las nuevas modificaciones a la planeación, con la finalidad de integrar los proyectos mensuales.

2. PROGRAMAS ACADEMICOS – ADMINISTRATIVOS

En este punto se trato sobre los incentivos para retomar el Programa Nacional de Lectura, mediante la colocación de espacios dentro de cada aula, para un rincón de lectura y no en un aula separada. Se desea promover a fin de curso la Feria de la ciencia, por lo que mensualmente se realizara un experimento con los niños, para que al final del ciclo puedan ellos presentar un experimento en la presentación final.

3. PLANEACIÓN DOCENTE.

La planeación es indispensable para el docente, por lo que en esta reunión se vieron dudas sobre el proceso. Tomando en cuenta que se incorporo docente nuevo, se realizo un análisis completo al formato de planeación, que maneja el colegio.

4. HERRAMIENTA DE TRABAJO.

Se platico de la importancia de la bitácora, además de que se acordó que al fin del mes se realizaría una autoevaluación, con la finalidad de medir los logros individuales en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Al igual que el formato de planeación, también se realizo un análisis del formato. Se platico en la necesidad de implementar el diario de campo, pues en la inspección del ciclo pasado, las inspectoras recomendaron su uso, pues ayuda a unificar conclusiones mensuales. Por lo tanto se empezara a integrar como herramienta de trabajo.

5. COMO INTEGRAR LOS PROYECTOS EN LA PLANEACION DOCENTE.

Los proyectos representaron una dificultad en el momento en plasmarlo en la planeación, por lo que se realizo una planeación en conjunto, teniendo en cuenta el tema del sistema solar. Se plantea tener capacitación sobre el método de proyecto. Fecha por definir.

APENDICE 4. GESTIÓN ESCOLAR 2010 - 2011

JARDIN DE NIÑOS "DANIEL COSÍO VILLEGAS"

NO. DE INCORPORACION 02PJN0518D

GESTION ESCOLAR

2010 - 2011

Domicilio: Av. Azucenas #3063, Col. Jardín Dorado

Clave del Centro de Trabajo: 02PJN0518D Nivel Educativo: Preescolar

Municipio: Tijuana Zona Escolar: 014 Sector: Privado

Nombre del Director: María Leonor López Pintor

TABLA DE CONTENIDO

GESTIÓN ESCOLAR 2010 - 2011

INTRODUCCION

SECCION 1. PROYECTO ESCOLAR

1.1 Definición

1.2 Objetivo

SECCION 2. ESTRUCTURA DEL PROYECTO ESCOLAR

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Valores

2.4 Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento de la visión.

2.5 Los objetivos para las dimensiones de la Gestión

2.6 Autoevaluación de las dimensiones

2.7 Estándares

2.8 Estrategias

2.9 Metas

2.10 Instrumentos

2.11 Indicadores

SECCION 3. PLAN ANUAL DE TRABAJO

SECCION 4. SEGUIMIENTO, EVALUACION Y RENDICION DE CUENTAS

ANEXOS