



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional.**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica.**

presenta:

**Ma. de Lourdes Gámez Escobedo**

Asesor tutor:

**Mtra. Lorena de los Ángeles Salinas Novoa**

Asesor titular:

**Dr. Iván Hernández Romero**

**Atizapán de Zaragoza, Estado de México, México.**

**Mayo, 2012**

## **Agradecimientos**

El término de algo que se comienza con ánimo, pero que transcurre con la incertidumbre del logro final, siempre es motivo de agradecimiento, por lo que hoy después de haber conseguido lo planeado, necesito agradecer primeramente a Dios por su infinita misericordia, don de vida y por la familia tan bonita que me concedió.

A mis padres, ejemplo vivo de superación, fortaleza, confianza, fe y humildad. Gracias Mamá por tus enseñanzas. A mis hermanos Paty, Jorge, Gus, Gaby y Rodo, con admiración, cariño y respeto. Chepita, eres mi ejemplo espiritual a seguir.

Naye, Dios la bendiga! su gran apoyo, lealtad, confianza, fidelidad, optimismo y amistad, me impulsaron a seguir.

A toda la Comunidad Académica de la Escuela de Graduados, de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, gracias, sus enseñanzas forjaron mi vida profesional.

Agradezco a la Mtra. Lorena de los Ángeles Salinas Novoa, mi asesor de Tesis, sus exigencias, comprensión, guía y apoyo, se ven reflejadas en este trabajo. Gracias al Dr. Iván Hernández Romero, mi asesor titular.

Por último quiero agradecer a todas las personas que de alguna manera y quizá sin saberlo, también colaboraron para el logro de esta meta: Nancy, Liliana, Licha, Yeimmi, Amelia, Adriana, Alma, Andrés, Julio, Osvaldo, Oscar, Otilia y Octavio.

Al Gobierno del Estado de México, por preocuparse por la preparación profesional de sus docentes.

## Índice

<b>1. Capítulo 1. Planteamiento del problema</b> .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición o planteamiento del problema.....	6
1.3. Objetivos de investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Justificación.....	9
1.5. Limitaciones del Estudio.....	12
<b>2. Capítulo 2. Marco Teórico</b> .....	15
2.1. Modelos de Gestión en Educación.....	15
2.2. Gestión Escolar.....	22
2.3. Planeación Estratégica en escuelas de Educación Primaria.....	25
2.4. Definición de Estrategias.....	30
2.4.1. Estrategias deliberadas y emergentes.....	33
2.5. Procesos de formulación de estrategias.....	36
2.6. Aprendizaje organizacional.....	40
2.6.1. Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	43
<b>3. Capítulo 3. Metodología</b> .....	48
3.1. Enfoque Metodológico.....	48
3.2. Justificación de la metodología.....	50
3.2.1. Pasos o fases para desarrollar la investigación.....	51
3.3. Contexto y muestra.....	52
3.3.1. Participantes.....	53
3.4. Instrumentos para la investigación.....	57
3.4.1. Entrevista estructurada.....	59
3.4.2. Observación.....	60
3.4.3. Análisis de documentos.....	62
3.5. Procedimientos.....	62
3.6. Procesos para analizar los datos.....	66
3.6.1. Categorización de los datos.....	67
<b>4. Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados</b> .....	73
4.1. Presentación de Resultados.....	74
4.1.1. Categoría Planeación Formal.....	75
4.1.2. Categoría Proceso de Planeación.....	77
4.1.3. Categoría Participantes.....	80
4.1.4. Categoría Resultados de Proyectos.....	82
4.1.5. Categoría Estrategias Emergentes.....	85
4.1.6. Categoría Proceso de Estrategias Emergentes.....	87
4.1.7. Categoría Aprendizaje Organizacional.....	91
4.2. Respuesta a la pregunta de investigación y objetivos.....	94

<b>5. Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados.....</b>	<b>101</b>
5.1. Validez interna y externa.....	101
5.2. Conclusiones y descripción de hallazgos.....	102
5.3. Alcances y limitantes.....	105
5.4. Líneas de acción.....	106
5.5. Recomendaciones.....	108
5.6. Cierre.....	110
Apéndices.....	113
A. Carta de consentimiento de personal docente.....	113
B. Carta de consentimiento de padres de familia.....	114
C. Carta de consentimiento de personal de apoyo.....	115
D. Guía de entrevista estructurada.....	116
E. Guía de observación.....	118
F. Formato de registro de análisis de documentos.....	120
G. Entrevistas.....	121
H. Observaciones.....	170
I. Acta Circunstanciada.....	172
J. Registro de análisis de Acta Circunstanciada.....	173
K. Agenda de Consejo Técnico Escolar.....	175
L. Registro de análisis de agenda de trabajo de sesión de Consejo Técnico Escolar.....	176
M. Plan Estratégico de Transformación Escolar.....	178
N. Registro de análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar.....	188
Referencias.....	191
Curriculum Vitae.....	194

## Índice de tablas

Tabla 1. Conceptos de estrategia desde diferentes autores.....	33
Tabla 2. Rasgos de los participantes dentro de la muestra en la investigación.....	53
Tabla 3. Calendario del proceso de la recolección de datos por medio de la entrevista.....	64
Tabla 4. Organización del contenido de la categoría planeación formal.....	68
Tabla 5. Organización del contenido de la categoría proceso de planeación.....	69
Tabla 6. Organización del contenido de la categoría participantes.....	69
Tabla 7. Organización del contenido de la categoría resultados de proyectos.....	70
Tabla 8. Organización del contenido de la categoría de estrategias emergentes...	70
Tabla 9. Organización del contenido de la categoría de proceso de estrategias emergentes.....	71
Tabla 10. Organización del contenido de la categoría de aprendizaje organizacional.....	71
Tabla 11. Planeación formal.....	76
Tabla 12. Citas de planeación formal.....	76
Tabla 13. Categoría proceso de planeación.....	79
Tabla 14. Citas del proceso de planeación.....	80
Tabla 15. Participantes.....	81
Tabla 16. Citas de participantes.....	82
Tabla 17. Resultados de proyectos.....	84
Tabla 18. Citas de resultados de proyectos.....	85
Tabla 19. Estrategias emergentes.....	86
Tabla 20. Citas de estrategias emergentes.....	87
Tabla 21. Proceso de estrategias emergentes.....	90
Tabla 22. Citas de proceso de estrategias emergentes.....	91
Tabla 23. Aprendizaje organizacional.....	93
Tabla 24. Citas de aprendizaje organizacional.....	93

## Índice de figuras

Figura 1. Conceptos de estrategia desde diferentes autores.....	21
Figura 2. Rasgos de los participantes dentro de la muestra en la investigación.....	52
Figura 3. Calendario del proceso de la recolección de datos por medio de la entrevista.....	74

# **Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional**

## **Resumen**

El proyecto que se presenta, se fundamenta en la investigación cualitativa, bajo el estudio de caso, forma parte de uno mayor dirigido por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani y el Dr. Iván Hernández Romero, acerca del Proceso de formulación de estrategias emergentes en instituciones de educación y su relación con el aprendizaje organizacional, y se realizó en la escuela primaria Miguel Hidalgo y Costilla. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron: la entrevista, la observación y el análisis de documentos. Las fuentes de información fueron: docentes frente a grupo, padres de familia, personal de apoyo, documentos existentes en el archivo de la institución, y dos reuniones de Consejo Técnico Escolar. Después de obtener los datos, se realizó el análisis de la información contrastándola con el marco teórico, encontrando algunos hallazgos como el que en la escuela investigada, sí se sigue un proceso de planeación formal, que los padres de familia y otros actores escolares, no participan dentro del proceso de planeación institucional, que dentro de la planeación institucional, se contemplan estrategias deliberadas, que pueden o no ser operadas, que al analizar y socializar colectivamente la no implementación, se da paso a un aprendizaje organizacional, y al surgimiento de estrategias emergentes, el tratamiento de formulación de estrategias emergentes se realiza solo de manera verbal, que el trabajo colaborativo es el medio que se utiliza al resolver problemas o implementar estrategias y generar aprendizaje. Los resultados que se obtuvieron, llevaron a realizar recomendaciones a la institución estudiada. Por el tipo de investigación, no se pueden realizar generalizaciones, pero

si se puede observar el análisis a profundidad del fenómeno educativo. Se invita a investigadores educativos a considerar las áreas de oportunidad surgidas, como líneas de acción para continuar realizando hallazgos que colaboren para mejorar la organización de las instituciones de educación primaria.



## **Capítulo1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Antecedentes**

Los nuevos paradigmas educativos, plantean una transformación del sistema educativo, demandan un nuevo perfil de alumno y por lo tanto también de directivo y de docente, una nueva manera de hacer escuela que tiene que ver con la forma en que ésta se organiza, planifica y contempla lo impensable, dentro de un documento estratégico que responde a las necesidades del entorno inmediato.

Este documento por lo tanto, debe existir en cada institución, pero la realidad y experiencia llevan a deducir que durante años, la mayoría de las instituciones educativas, en el caso particular, las de educación primaria, no llevaban a cabo el proceso de pensamiento estratégicamente como lo afirma Manes (2008).

No es parte de la cultura escolar realizar una planificación estratégica, es decir, una planeación con estrategias, entendidas como el conjunto de acciones principalmente deliberadas, que lleven a consolidar objetivos o metas trazadas por un colectivo y que representan una herramienta de gestión institucional, que ayudan a evitar las improvisaciones y la mala toma de decisiones, llevando a la institución hacia el futuro deseado (GEM, 2008).

La planeación es vista entonces como el eje rector que norma, organiza y administra una organización escolar. Debe de contemplar entre otros, como aspectos básicos: un diagnóstico, una visión, una misión, objetivos, metas, acciones o actividades, estrategias deliberadas y por qué no, emergentes, puesto que por más que se conozca el contexto escolar, siempre surgirán imprevistos que requieran la

intervención de los diferentes actores, por lo que se requiere que con la participación de todos los involucrados, se anime a realizar dicho proceso.

El establecimiento de estrategias para la consecución de las metas, visión y misión de la organización es básico, para ello, se identifican las estrategias deliberadas, que son las que se pretenden y planean con toda una intención, y las estrategias emergentes que no se contemplaron, que surgen como respuesta a una necesidad interna o externa (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Las estrategias deliberadas siguen un proceso formal, al ser incluidas dentro de una planeación, soliendo asignárseles recursos y responsables (Ruiz, s.f.).

En el caso de las estrategias emergentes, se desconoce, si tienen un tratamiento especial dentro de las instituciones, conscientes que no deben aparecer en la planeación formal, pero sí es necesario saber qué se haría si se presentara alguna eventualidad, qué tratamiento se les da, de dónde surgen, qué se sabe o se hace con ellas.

Pensar estratégicamente para confeccionar el plan de una institución entre todos sus miembros, evita muchos males, se le deja muy poco a la improvisación, admitiendo que se corre el riesgo y existe un margen de error, al no contemplar todos los escenarios, pero para ello también se debe estar preparado como en una contingencia o eventualidad y tener un plan “X” o emergente, con acciones que surjan de la experiencia y conocimientos de los integrantes de la organización escolar, para poder solucionar lo que se presente de la mejor manera, preparándose para lo que puede ser posible, pero inesperado.

Pero la realidad es que no existe una cultura de planificación institucional, por lo tanto, tampoco existe un tratamiento especial para lo emergente, es decir se desconoce cómo se lleva a cabo este proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla.

Esta ausencia de planificación escolar, conduce sin lugar a duda a un transitar sin rumbo fijo, que para nada coadyuva a elevar la tan ansiada calidad educativa, además de colocar a la institución en un inminente peligro de caer en situaciones inesperadas que no se tenían contempladas, lastimando o deteriorando lo ya conformado como Institución (Manes, 2008).

Esta anhelada conformación organizacional, no surge de la nada, claro está que responde a una serie de valores, tradiciones, normas y costumbres, que un grupo de personas establecen para regir o regular la vida de la organización escolar, llamada cultura institucional (Manes, 2008).

La cultura institucional de cada escuela varía, dependiendo de lo que ésta pretende y que plasma en su planeación estratégica, entendida como la tarea institucional del docente.

Particularmente la función del directivo es crucial dentro de la organización escolar, pues él, en su calidad de líder, de administrador, de guía y de gerente, es quien tiene fijado con mayor claridad el rumbo que su escuela debe tomar, cuál es la visión y la misión, así como las metas a alcanzar, todos estos son aspectos fundamentales dentro de una planeación estratégica (Ruiz, 2000).

Para concluir con los antecedentes del problema de investigación, cabe mencionar que la experiencia enseña, que un buen administrador es el que contempla todos los aspectos posibles, para dejar lo menos que se pueda a la improvisación y lo contempla dentro de su planeación estratégica, claro que sin caer en la creencia de que al hacerlo se pretende adivinar el futuro o pronosticarlo (Manes, 2008).

Actualmente dentro de la cultura organizacional de las instituciones de Educación Básica, específicamente en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, se contempla la planeación estratégica de manera obligatoria, por lo que se ha generalizado el uso de este documento rector de planeación deliberada, ignorándose por parte del directivo y los docentes, cómo se da el proceso para el tratamiento de las estrategias emergentes.

Resulta importante mencionar que la escuela en donde se llevó a cabo el estudio de investigación, responde al nombre de Miguel Hidalgo y Costilla, del nivel primaria, con Clave de Centro de Trabajo (CCT) 15EPR0020L, perteneciente a la Zona Escolar P052 y a la Subdirección Regional de Ecatepec. Se ubica en la calle Cedro S/N de la localidad de Tenango Acolman, Estado de México.

El horario de labores en el turno matutino, es de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 hrs. Es interesante mencionar que la escuela comparte el edificio con un turno vespertino, ambos dirigidos por la misma Directora Escolar, contando con los servicios del mismo intendente, la misma profesora de inglés y la misma secretaria, aunque con diferente personal docente.

Es una escuela de organización completa, con un grupo de cada grado, siendo en total 6, la matrícula general de alumnos es de 214, atendidos en grupos de

aproximadamente 37 alumnos, dirigidos cada uno por un docente. Dentro del alumnado se encuentran matriculados 45 alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE), que eran atendidos por un equipo itinerante integrado por un psicólogo, un trabajador social, un maestro de lenguaje y un docente de aprendizaje, denominado como Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) que permanecía todos los días de la semana, pero que al inicio del ciclo escolar fue retirado de la institución.

La planta docente está integrada por un directivo, seis docentes, dos promotores, una profesora especializada de inglés y otra de computación, una secretaria y un intendente, la mayoría contratados y pagados por el Gobierno del Estado de México, a excepción de la secretaria y las maestras especializadas en inglés y cómputo que son gratificadas por la cooperación voluntaria de los padres de familia. El personal docente y directivo se encuentra constituido en un grupo colegiado, que se rige por un documento en donde se plasma, su visión, misión, objetivos, estrategias y valores para conducirse con rumbo.

Dentro de la infraestructura de la institución, se cuenta con un espacio administrativo en donde se ubica también la dirección escolar, seis aulas de clase, un aula de usos múltiples, un aula de medios, un aula de USAER, una biblioteca, un patio multifunciones techado, área de sanitarios, dos bodegas pequeñas y una cafetería.

La problemática que se encontró dentro de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla referente a la planeación institucional, es muy clara y se considera importante comentar lo siguiente: se lleva a cabo el proceso de planificación

institucional deliberada o formal de manera colaborativa, interviniendo en su elaboración de manera directa, principalmente el directivo, los docentes y personal de apoyo académico, e indirectamente los padres de familia.

En ella se parte de un diagnóstico que lleva a la construcción del plan, contemplado y confeccionado entre todos: la visión, la misión, las metas, los valores a compartir y fomentar, los objetivos y las estrategias, éstas últimas pensadas con intención, es decir deliberadamente.

El problema básicamente radica en que no se observó que se consideren o se siga algún proceso específico, sistemático para el tratamiento de lo emergente, es decir, no existen las estrategias emergentes. Sin embargo, sí se tiene contemplada una manera de resolver lo inusitado, basándose en una toma de decisiones fundada en la información.

## **1.2. Definición o planteamiento del problema**

Toda organización, independientemente del ámbito en el que se desarrolle, necesita administrarse, utilizando todas las herramientas, recursos y medios de los que dispone, que le permitan o faciliten el funcionamiento de la escuela.

Una manera de integrar todo lo anterior, es plasmándolo en un documento rector que cumpla con la función de guiar el rumbo de la institución, un documento que integre la voluntad y los anhelos de todos sus actores o grupos de interés, liderados por su director escolar, quien representa la autoridad y es quien más conoce de manera integral y con una visión holística la institución a su cargo.

El documento al que se hace referencia, es el Proyecto Institucional o Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), entendido éste como el instrumento, que expresa de manera particular, la forma en que una escuela, vislumbra su futuro y plasma de una manera sistémica y deliberada la forma de administrar esos fines, por medio de una visión, una misión, objetivos y una serie de estrategias (Ruiz, 2000).

Se dice que desarrollar una planeación contribuye a que las organizaciones, instituciones y escuelas, tomen el control de su destino, monitoreen avances y puedan tomar las decisiones oportunas, previendo además situaciones que puedan en un momento dado obstaculizar los fines, como se menciona en el documento elaborado por el Gobierno del Estado de México, para el programa Escuelas de Calidad en el 2008. Sabedores de que por más que se tengan contemplados todos los aspectos, es imposible desenvolverse en un mundo perfecto, ordenado y previsible.

Dentro de la administración de empresas, se le atribuyen al gerente todas las facultades para que maneje eficazmente la empresa que se le confiere, en el caso de las escuelas, esta función recae en el director escolar, cuya principal ocupación radica en resolver crisis y situaciones no planificadas desde su soledad, abordándolas sin estrategias profesionales (Manes, 2008).

Con lo anterior se pretende resaltar la importancia de la planeación emergente, como un proceso que no se debe descuidar, y que un administrador educativo debe de contemplar y tener presente junto con su comunidad educativa, para en su momento recurrir a ella y salvar situaciones que se presenten de improviso.

El tema tiene bastantes directrices que permiten profundizar en él, sobre todo por la importancia que en las escuelas, desde hace algunos años, se le da a la

planificación y que implica un trabajo complicado para los colectivos, y más cuando se desconocen formas de hacerlo con técnica, dejando de lado muchos aspectos básicos como lo son por ejemplo, el tratamiento de estrategias emergentes.

O tal vez se dan, pero no se ha realizado investigación profunda sobre la forma como se lleva a cabo este proceso.

Por lo que resulta muy oportuno e interesante, a raíz de lo expuesto, investigar qué tratamiento se le da en la Escuela Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla” a la formulación de estrategias emergentes. Dando lugar a la siguiente pregunta que guiará la investigación científica, y que pretende aportar nuevos conocimientos a la comunidad educativa.

¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y cuál es su relación con el aprendizaje organizacional?

### **1.3. Objetivos de investigación**

De vital importancia resulta en toda investigación la formulación de objetivos, que permiten delimitar, lo que específicamente se quiere indagar, evitando perderse de rumbo en la investigación.

Teniendo claro y presente lo anterior, a continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que se formularon y guiaron la presente investigación:



**1.3.1. Objetivo general.** Conocer cuál es el proceso que sigue la Institución Miguel Hidalgo y Costilla dentro de su planeación formal, para la formulación de estrategias emergentes y la relación que éstas guardan con el aprendizaje organizacional.

**1.3.2. Objetivos específicos.**

- Describir cómo se lleva a cabo la planeación formal dentro de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y cómo se contemplan las estrategias emergentes.
- Conocer cómo surgen las estrategias emergentes que se presentan en la organización escolar Miguel Hidalgo y Costilla.
- Indagar de dónde surgen las estrategias emergentes dentro de la Institución Escolar Miguel Hidalgo y Costilla.
- Identificar qué tratamiento se les da a las estrategias emergentes y cómo éste lleva a generar el aprendizaje organizacional, en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla.

**1.4. Justificación**

Los constantes cambios que se están viviendo desde hace varios años en el mundo, pero específicamente en nuestro país en todos los ámbitos: económico, político, ambiental y educativo, obligan a las escuelas a reflexionar sobre su actuar y planificar sistematizadamente el futuro deseado.

Sin duda alguna, estos cambios generan crisis, que se debe asumir como lo hace la cultura China, que atribuye a dicha palabra dos significados: amenaza u oportunidad (Manes, 2008). Si se quiere tomar como oportunidad, ésta brinda los elementos para reorganizar, reestructurar las escuelas y propiciar el ambiente alfabetizador por así decirlo, para que la escuela aprenda. Si se quiere tomar como amenaza, hay que procurar considerarla como un pretexto para reflexionar sobre el quehacer y actuar de las escuelas como organizaciones que aprenden.

Los factores de cambio también se pueden ver como un reto para el crecimiento de las instituciones educativas, que las lleve a un transitar del trabajo industrial al trabajo de conocimiento, entendido el primero como la tradicional forma en que las escuelas funcionaban, pero que se dice era funcional para fabricar sillas, para pasar al segundo concepto de trabajo que es al que se aspira en todas las instituciones educativas: el trabajo de conocimiento que pretende que una persona realice procesos mentales como recabar, procesar, modificar y organizar información, que lo lleven a generar diferentes soluciones a las problemáticas que se presenten (Flores y Torres, 2010).

Pero para ello es necesario, modificar varios aspectos arraigados y descuidados en la cultura organizacional. Uno de ellos es en lo referente a la planeación formal de la institución, como proceso deliberado y colectivo que da lugar al documento rector. “Un sistema de planeación estructurado y flexible, permite a las instituciones actuar ante el entorno para lograr un efecto positivo en el proceso enseñanza - aprendizaje” (Ruiz, 2000, p. 5) y que deje lo menos a la

improvisación, pero si surgen imprevistos, que éstos estén contemplados como emergentes.

Por lo anterior, se consideró necesario realizar una investigación en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, para saber cómo se está llevando a cabo el proceso de planeación formal y el tratamiento que se le da a la formulación de estrategias emergentes, y cómo éstas tienen inferencia con el aprendizaje organizacional.

Se justificó debido a su:

a) **Factibilidad:** debido a que la escuela en donde se desarrolló la investigación, elabora al inicio del ciclo escolar su documento de planeación estratégica, trabaja de manera colaborativa, existe una cultura organizacional. El director y personal docente mostraron apertura para que se realizara la investigación, por lo que se pudieron aplicar las entrevistas semiestructuradas, se logró realizar el análisis de documentos y se participó como observador en las juntas, reuniones de consejo técnico, etc. Los gastos que se derivaron de la investigación fueron sufragados en su totalidad por la investigadora.

b) **Relevancia social:** la investigación que se realizó, es de suma importancia para todas las organizaciones escolares de Educación Básica, puesto que permitió conocer cómo las escuelas dentro de su planeación formal, consideran el proceso de formulación de estrategias emergentes, que están presentes en toda institución como una parte natural de la organización, así como también da a conocer cómo este proceso permite el aprendizaje organizacional.

c) Relevancia científica: la investigación realizada, contribuye y forma parte de un proyecto mayor, liderado por la Dra. Ruiz Cantisani y el Dr. Hernández Romero, cuyo objetivo principal es conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes que se siguen, dentro de las instituciones educativas, precisando entre otras las fuentes de donde se originan, la asignación de recursos y los resultados, así como también su relación con el aprendizaje organizacional.

Es importante además investigar los temas del proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional, debido a que es poco lo que se sabe en materia educativa, no así en administración de empresas, donde existe bastante literatura al respecto.

Resulta interesante señalar que aunque se tenga bastante experiencia en planificación, no se pueden evitar situaciones imprevistas, de hecho los acontecimientos no planeados son una tarea de cada día, que el personal directivo y docente tienen que resolver. Por lo que la recomendación es hacerlo con técnica, bajo un proceso de formulación de estrategias formal.

### **1.5. Limitaciones del Estudio**

Coloquialmente es muy común escuchar que los límites se los ponen las mismas personas, pero la realidad por lo menos si de investigación se trata, es que sí existen y es necesario que todo investigador los vislumbre y contemple, porque de eso dependerá en gran parte el éxito total de la investigación, además de que el estudio satisfaga las expectativas para lo que fue pensado.

Primeramente se quiere mencionar, que el estudio formó parte de una investigación más profunda sobre Planeación Estratégica en instituciones educativas que se efectuó a gran escala. Por lo que la pregunta de estudio ya estaba formulada.

Los límites a que se enfrentó la investigación fueron:

Temporales: El estudio requería de aplicar los instrumentos desde el inicio del ciclo escolar, para ir realizando las notas pertinentes sobre el proceso de planeación que se realiza en la institución, sin embargo, fue hasta el mes de noviembre que se inició formalmente la recolección de datos, dejando de lado valiosa información.

Otra limitante relacionada con los tiempos se tuvo al aplicar los instrumentos de indagación y colección de datos, debido a que una entrevista semiestructurada, se lleva un tiempo considerable al ser aplicada y la mayoría de los informantes atendían grupo, por lo que se tenían que agendar y posponer de acuerdo a las diversas actividades de la escuela: activación física, reuniones con padres de familia, ensayos para eventos cívico sociales, actividades administrativas de los docentes, entre otras.

La existencia de pocos artículos relacionados al tema a investigar, también fue una limitante para la construcción del marco teórico que fundamentó este estudio.

Una limitante más del estudio, es que, por ser un estudio de caso, la investigación se desarrolla en un lugar y espacio determinado, por lo que los resultados obtenidos, solo reflejan la situación particular de la escuela en mención, impidiendo que puedan ser generalizados a otras instituciones.

Lo que sí puede ser utilizado y generalizado, es el uso de los instrumentos empleados para recabar la información, así como la metodología manejada.

A grosso modo, estas son algunas de las limitantes que se encontraron para realizar la investigación.

En el siguiente capítulo se profundizará sobre la teoría y los hallazgos más actuales que existen sobre el tema de investigación desde la óptica de diversos autores.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1. Modelos de Gestión en Educación**

En este capítulo, se contemplan teorías, investigaciones, conceptos, constructos y modelos referentes al tema de investigación que permitirán al lector entender el problema de una manera más clara y sencilla.

Se tocan temas como la planeación formal, vista como instrumento que guía a una institución hacia el logro de sus metas, la gestión escolar como modelo de dirección, la planeación estratégica, las estrategias como tácticas o medios que sirven para lograr cumplir los objetivos, las estrategias deliberadas y las emergentes, así como el proceso que se sigue para la formulación de las estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje organizacional.

Se inicia comentando, que el cambio es parte fundamental en la vida del ser humano, por consiguiente también de cualquier organización social, como lo es el caso de las escuelas.

Constantemente se están sufriendo transformaciones sea para bien o al contrario, pero lo cierto es que como instituciones, no se puede permanecer inmune ante tal proceso, el mundo actual tan cambiante, tan dinámico e inestable, se ha vuelto más complejo y menos predecible, requiriendo de todos una mayor atención y reestructuración de acciones, lo que reditúa ganancias en aprendizaje para la organización.

Ackoff (1995), comenta que a medida que el ritmo del cambio aumenta, en esa misma medida y dirección aumentan los problemas que se encaran. Si a esto le

sumamos la complejidad de ellos, tenemos que el tiempo que se invierte en resolverlos es mayor, y tan apresurados son los cambios que cuando se encontró una solución, muchas veces ya no responde al problema original.

Algunos expertos del cambio opinan que lo mejor para los problemas creados por la aceleración y la transformación, es mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación, pero sobre todo se insiste en mencionar que es mejor controlar el cambio, que responder a él (Ackoff, 1995).

Las últimas décadas han marcado grandes cambios en lo político, lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ambiental y no se diga en el terreno educativo, que finalmente es el ámbito en el que por tradición están depositadas todas las esperanzas de cambio, porque es el lugar en donde formalmente, de manera escolarizada se forman la mayor parte de los sujetos que conforman las sociedades y por lo tanto, es el sector que debe de invertir todo su capital cultural, humano y hasta económico, orientando estas transformaciones, no para adaptarse, sino para modificar o transformar su contexto, que precisamente eso es lo que hace el ser humano.

Se insiste en mencionar que las organizaciones educativas no están alejadas de dichos cambios, y se han visto afectadas por los hechos ocurridos en los últimos años como es por ejemplo: el mundo globalizado, las sociedades del conocimiento o sociedades de la información, la inmersión de las tecnologías de la información y la comunicación, la transformación de valores, la ruptura de los paradigmas, relacionados con el avance de la tecnología, como lo son la disminución de la distancia y el tiempo y la forma de apropiarse de conocimientos, entre otros.



Dichos cambios definitivamente obligan a las escuelas a reinventarse, a modificar su estructura organizacional, a generar trabajo colaborativo de los profesores, a romper con las escuelas tradicionales que responden a viejos patrones de trabajo industrial, privilegiando el trabajo individual, para transformarse en organizaciones educativas que aprenden y se rigen por el trabajo del conocimiento como medio para crear, recabar, procesar, modificar, generar y organizar información para resolver situaciones (Flores y Torres, 2010).

Si se quieren mejorar las escuelas, entonces es necesario realizar ciertos cambios que tienen que ver con administrar el cambio a través de su recurso humano, con el liderazgo que en las escuelas de educación básica, está representado por la figura del Director Escolar (Valdés, 2010).

El director es pieza clave en una institución, dependiendo de cómo ejerza su liderazgo y de su capacidad para ejercerlo, es que la institución avanzará o se quedará estancada. Y también dependiendo de su habilidad de gestor de conocimientos es que puede coadyuvar con su organización para facilitar o inhibir aprendizajes (González, 2010).

El generar mecanismos para que en la organización se den transformaciones y aprendizajes es algo que se le atribuye a la figura del director como líder (González, 2010).

También es necesario que se propicie el aprendizaje permanente de la organización, que se dará en la medida en la que se participe colaborativamente en la resolución de problemas y situaciones que se presenten en el contexto escolar (Flores y Torres 2010).

Dentro de las organizaciones escolares se viven aún cambios más marcados como: la inmersión de nuevos actores sociales vinculados a la educación (padres de familia), el uso de la tecnología de la información y la comunicación, el nuevo papel del docente visto como facilitador del aprendizaje, las reformas a planes y programas de estudio, la inclusión de una segunda lengua (inglés), la modificación a la carga horaria anual, con las escuelas de tiempo completo o de horario ampliado.

La redefinición de lo que es la educación, por ejemplo: de la enseñanza se pasa a dar mayor énfasis al aprendizaje, de ser concebida la educación como escolarizada, se pasa a la visión de entenderla fuera de los muros, como un proceso permanente que se da a lo largo de la vida, en el que la escuela es solo uno de los muchos lugares en los que se puede dar dicho acto (Casassus, 1997).

Estos cambios indudablemente requieren de una nueva forma de organizarse y de administrarse, de un nuevo tipo de gestión educativa que permitan satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, que es para lo que fueron concebidas específicamente las escuelas, que son vistas como unidades en donde todos aprenden de los demás.

Tales cambios se sienten dentro de las escuelas y obligan a todos los actores a renovarse y buscar formas de contemplar lo pensado, en documentos escritos que lleven inmerso ese sentir, las metas, los objetivos, la visión, la misión y los anhelos de un colectivo que sin pretenderlo, comparten un mismo escenario, porque no fue un hecho deliberado el trabajar juntos, ni dependió de decisiones propias, pero lo cierto es que deben compartir un mismo escenario del que tienen que rendir cuentas.

Una manera de rendirlas, es situarse dentro de un modelo que dicte las pautas a seguir. Modelo que ya está determinado y que a través de los años ha ido evolucionando, respondiendo a ciertos intereses o circunstancias. Volviendo la vista atrás, se observa que durante tres décadas aproximadamente, las escuelas han transitado bajo ciertos modelos de gestión, para ser específicos siete, que van de la visión normativa (tradicionalista) al modelo comunicacional, modelos que más adelante se detallan. Es importante mencionar que el modelo emergente, el que va surgiendo, no elimina al anterior, más bien se alimentan uno de otro. A continuación se expondrá brevemente cada uno de ellos.

Hasta la década de los sesenta, predominó dentro de lo que se conoce como administración educativa y escolar (visión normativa), la tarea de solo acatar o ejecutar las políticas y los planes gubernamentales que eran dictados o determinados por los altos mandos del gobierno, basados en un modelo de planeación normativa (Arnaut, 2005). Esta visión expresa una visión lineal del futuro que se ve como único y cierto. Esta visión encaja perfectamente con el sistema educativo tradicional (normatividad y verticalismo) (Casassus, 1997).

Después se adopta el modelo prospectivo, encaminado a la creación de escenarios que proyectan el futuro, que es incierto y múltiple, considerando la idea de futuros alternativos que llevan a la reducción de la incertidumbre, flexibilizando dicho estado en la planificación (Casassus, 1997).

Más adelante se sitúa el modelo de visión estratégica, teniendo en su base un pensamiento militar. Se pretende alcanzar un futuro deseable articulando los recursos que se tienen (financieros, humanos, materiales y técnicos), se empieza a utilizar el

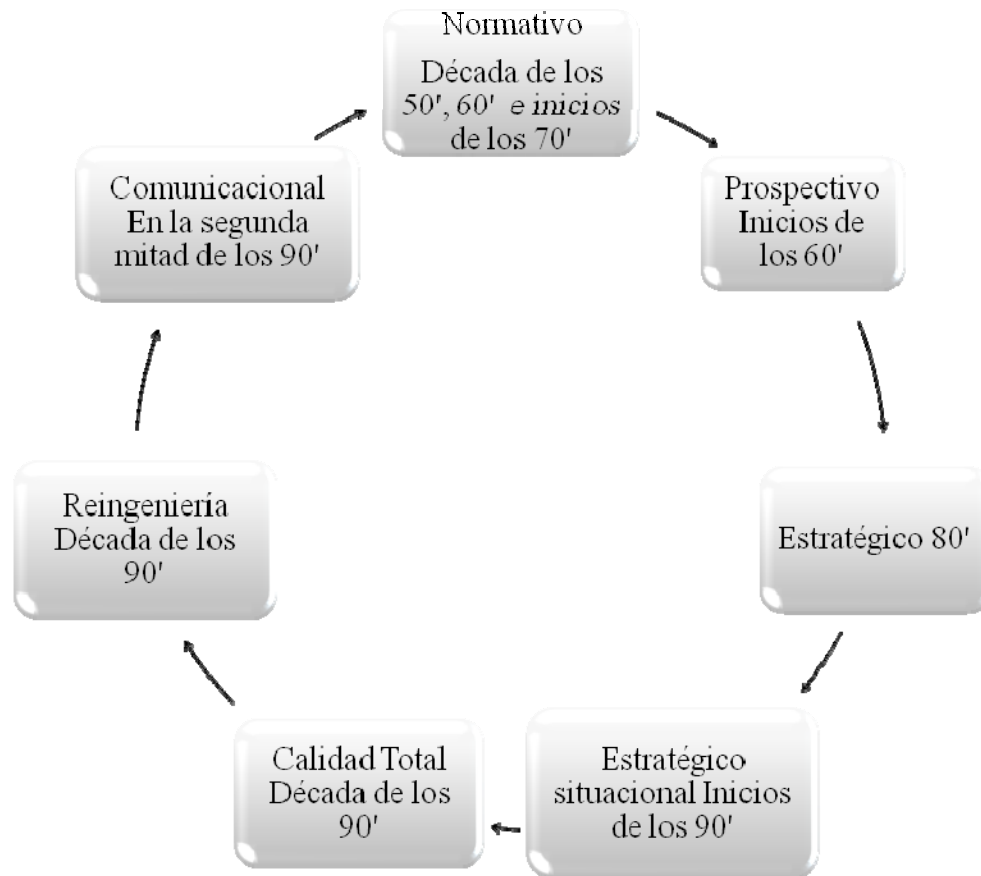
análisis de diagnóstico del contexto externo e interno: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Se incluyen conceptos de visión y misión, aunque aún no se adopta la metodología de la planeación estratégica (Casassus, 1997).

En la visión estratégica situacional, se ve a la gestión como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas (Casassus, 1997).

A inicios de los años 90, la visión de calidad total, trae consigo un nuevo concepto: calidad, con ello la preocupación por los resultados del proceso educativo, reconociéndose el derecho de los usuarios a exigir un servicio de calidad, surgiendo para ello los sistemas de medición y evaluación (Casassus, 1997).

La visión de la reingeniería, se percibe como un cambio radical, se asume que el proceso surgido con la calidad total es acertado, pero se necesitan realizar ajustes, no mejorando lo existente, sino reconsiderándolo radicalmente, se dice que es más visto como una actitud mental que cuestiona en todo momento los procesos (Casassus, 1997).

Finalmente se llega a la visión comunicacional, que se proyecta en la segunda mitad de los años 90, a través de esta visión se mira a la organización desde una perspectiva lingüística. Supone el manejo de destrezas comunicacionales, como lo expresa (Casassus, 1997), dándole a la situación del habla, la posibilidad de obstaculizar o facilitar el que las acciones planeadas ocurran.



*Figura 1* Modelos de gestión o marcos conceptuales (Datos recabados por el autor, de acuerdo a lo expuesto por Casassus, 1997)

Como conclusión es importante mencionar, que (Casassus, 1997) expresa que “poseer la visión del conjunto de modelos, equivale a generar una visión multidimensional de la organización; y por lo tanto, significa tener una visión más compleja e integral del proceso de gestión” (Casassus, 1997, p. 23), para que en un momento dado, se adopte el modelo o características de alguno de ellos, y poder llevar a la organización escolar a desempeñarse eficazmente, transformándose en comunidades que aprenden a través de la resolución de problemáticas, que colaborativamente se abordan y resuelven.

## 2.2. Gestión Escolar

El termino Gestión, es un concepto que se importó desde la teoría de las organizaciones, y su principal significado se refiere únicamente a la administración de recursos o administración de una organización (Lavín, 2004). Aceptión que por lo menos en las escuelas que son percibidas como organizaciones, queda atrás pasando a dar lugar a otro de sus significados con una visión sistémica, integral y holística, que se concibe como un conjunto de acciones que se articulan entre sí, posibilitando la intención de la organización (Lavín, 2004).

Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009) dicen que gestión es vista más allá de un área disciplinaria, se concibe más bien como la serie de las acciones que emprende un directivo, para solucionar los procesos propios que se generan en su institución.

El término gestión escolar, no es muy conocido dentro del ámbito educativo, es hasta la reforma de 1993 que se fue perfilando hasta ocupar hoy en día un lugar dentro de las categorías institucionales (Barrientos y Taracena, 2008).

La palabra gestión sugiere acción y dinamismo. También se concibe desde dos significados, uno con el que más se le asocia y que tiene que ver con sinónimo de administración de una organización: la escuela y otro en el que se le concibe como un conjunto de acciones articuladas, que conducen a perseguir una intención educativa. (Lavín, 2004).

Dentro del ámbito educativo, se habla de gestión escolar que es entendida como: “El conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo

diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo” (Antúnez, 2004, p. 169).

Abarcando dentro de estas acciones situaciones pedagógicas de toma de decisiones, desarrollo del clima institucional, resolución de conflictos, aprendizaje organizacional, pensamiento sistémico y estratégico, componentes que sin lugar a dudas, permiten como cuerpo colegiado, dar respuesta a los conflictos que surgen entre lo previsto (planeación formal) y lo emergente (no planeado).

En la Antología de Gestión Escolar, 2002, se define a la gestión como el conjunto de acciones, relacionadas, que promueve el directivo de una escuela para posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica, con la participación de toda la comunidad educativa (Pozner, 1997).

Como inicio, se considera interesante recordar algunos conceptos: primeramente es imprescindible hacer mención que la gestión educativa, durante mucho tiempo estuvo ejercida por el poder central del sistema educativo formal, en México, específicamente a través de la Secretaría de Educación Pública, las escuelas por lo tanto solo acataban las disposiciones y seguían instrucciones y acciones que los alejaban como organización de una toma de decisiones. La situación actual, permite ver la descentralización y con ella la delegación de ésta, en tres principales instancias:

- a) Poder central.
- b) Nivel intermedio.
- c) Nivel local.

Representado este último por la escuela, que es desde donde se parte hoy en día para edificar la institución educativa que se quiere, a través de la gestión escolar (Pozner, 1997).

El nuevo modelo de gestión escolar es de carácter participativo, democrático y estratégico, que se basa en la elaboración colectiva de diagnósticos bien informados que lleven a la confección de una planeación, bajo un diseño de estrategias y líneas de acción, que van encaminadas a conseguir la tan ansiada autonomía de la institución, todo ello con la propensión de mejorar la calidad de la educación que se oferta (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Se recuerda que en la educación del nivel básico: concretamente educación primaria, la tan ansiada soberanía no existe, el directivo, colectivo docente y comunidad escolar, no se regulan como instituciones autónomas, muchas de sus decisiones están supeditadas a seguir indicaciones de las autoridades educativas superiores.

A diferencia de otros niveles educativos como lo es el caso de la educación superior, por lo menos en las universidades privadas, si se ejerce esa gobernabilidad (poder y autoridad), que les permite tomar decisiones en casi la totalidad de sus acciones, no así las públicas que dependen de políticas federales que dictan las pautas a seguir en cuanto a planeación institucional, obstaculizando su capacidad de decisión para planear de acuerdo a lo que se desea en el futuro.

Resumiendo, el modelo de gestión escolar, permite a las escuelas, confeccionar su planeación estratégica del futuro deseado, en la medida de lo que se quiere y lo



que se tiene, mediante la participación colegiada de sus integrantes, favoreciendo así el aprendizaje de la organización.

La gestión de una institución educativa da por entendido que existen los elementos, que relacionados con el entorno tanto externo, como interno, se convierten en un proyecto educativo (Uriarte y Ojeda, 1993).

### **2.3. Planeación Estratégica en escuelas de Educación Primaria.**

La planeación es un acto tan rutinario, que en la mayoría de las ocasiones, esta acción pasa a ser inconsciente y se realiza por inercia. Pero si se adopta como una herramienta para anticipar y controlar el futuro, con una estructuración flexible, que contenga objetivos a perseguir, estrategias para conseguirlos y en síntesis ayude a responder por adelantado preguntas como: ¿Qué se va hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cómo se va hacer?, y deje cabida para realizar los ajustes pertinentes de acuerdo a las nuevas realidades que se vayan presentando (Gairín y Darder, 1994) sin lugar a dudas, ayudará a la organización a funcionar de manera eficaz.

¿Quién no ha realizado planes, que por lo general se confeccionan en la mente y pocas veces se plasman en papel de manera informal, pero que ayudan a tener una clara idea (Visión) de lo que se va a efectuar, dicha visión, vista como una percepción a mediano y largo plazo de cómo se quiere ver a la escuela, lo que se desea formar, crear, a lo que se aspira a llegar (Manes, 2008) y cómo se llevará a efecto (Misión)?, entendida como “el estado básico de la existencia y los objetivos de una institución educativa” (Manes, 2008, p 22). La respuesta es clara y contundente: la mayoría de los seres humanos, puesto que planear es una manera de sistematizar lo

que se quiere lograr, para pasar del estado actual al estado deseado, a través de proyectos que se confeccionan por medio de objetivos, metas o estrategias.

Dichos proyectos aunque poco formales, suelen contemplar todos los factores internos, externos, recursos, tiempos, metas y una visión, elementos que sin saber que son parte de una planeación estratégica, llevan a los involucrados liderados por alguien que toma la iniciativa, al logro del fin deseado. La planeación se considera como el eje central dentro de cualquier organización.

La planificación poco formal de la que se está hablando, también es susceptible y está sujeta a imprevistos no contemplados desde el inicio, que de no tratarse o atenderse, pueden estropear los planes establecidos. Pero es aquí que como cualquier organización formal, los involucrados harán gala de su creatividad y experiencia para emitir soluciones o estrategias emergentes, que como fin último proporcionan a la organización un aprendizaje que difícilmente olvidarán y que además fortalece al equipo.

En referencia al tema de la planeación formal, se observa que dentro del campo educativo, existe mucha similitud, la diferencia radica en que al efectuarse ésta dentro de una organización escolar, debe de ir acompañada de una técnica, que de alguna manera reorienta el rumbo y anhelos de quienes lo planean. Sabemos que difícilmente un grupo debido a sus expectativas puede comulgar en su totalidad con las metas de la institución, pero se parte de que siempre existe algo en común que si puede unir (Manes, 2008).

La planeación institucional contribuye a encaminar a la organización hacia la escuela que se desea tener. La manera de darle formalidad, es a través de un

documento, que indudablemente es el que marca el sentir de la escuela, orientándola al logro de sus fines. La organización que se rehúsa a realizar el proceso de planificación, esta destinada en su mayoría a no funcionar eficazmente, lo que obstaculiza sin lugar a dudas sus expectativas y evita que el equipo pueda festejar sus triunfos (Manes, 2008).

No puede existir una escuela, que dentro de su cultura organizacional evite contemplar una planeación formal, ésta representa del centro educativo el soporte que direcciona todo el actuar y razón de ser de la organización. Dentro de la planeación, la parte operativa es altamente importante por su carácter activo. Se dice que “Aquí es donde realmente sucede el cambio, y tiene tanto los objetivos como los planes de acción derivados de la planeación estratégica” (Ruiz, 2000, p. 30).

El rol del líder de la institución escolar es un factor determinante, ya que si éste tiene bien presente cuál es el rumbo, la visión y la misión de su escuela, puede ser guía y motivador de su personal, así mismo sabrá disponer de todos los recursos con los que cuenta, distribuyendo tareas, comisiones y roles, para la consecución de lo deseado. Todos estos elementos fundamentales dentro de la planeación (Ruiz, 2000).

La normatividad educativa dice que la planeación estratégica, responde a un modelo de gestión escolar, que permite a las escuelas plasmar sus ideales en un documento llamado Proyecto Institucional, Proyecto Escolar o Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) que incluye dentro de él, el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Las bases filosóficas en las que se sustenta la educación básica en nuestro país, se encuentran plasmadas en el artículo tercero Constitucional, así como en la Ley

General de Educación y se reflejan directamente en los propósitos del plan y programas de estudio vigentes (SEP, 1999).

Dichos propósitos son de carácter nacional, aunque las autoridades están conscientes y sabedoras de que existen marcadas diferencias entre cada una de las instituciones, dependiendo del contexto social, económico, cultural o de la misma estructura de las escuelas, su sostenimiento, infraestructura, clima laboral y cultura escolar, de la peculiaridad profesional del directivo, su estilo de gerenciamiento, su perfil y su estilo de dirección y de los maestros, su preparación profesional, antigüedad, género, ciclo de vida profesional, edad, entre otras; por lo que resulta imposible llevar a cabo estos propósitos de la misma manera en todas las escuelas del país, por lo tanto

se da la apertura a que cada escuela desde su particular forma de existir, sea planeada por sus maestros que son quienes mejor la conocen.

Para ello se dice, que uno de los instrumentos que apoya la construcción de ese camino deseado para tener la escuela que se quiere, sin alejarse de los preceptos educativos nacionales, es precisamente el Proyecto Escolar.

El Proyecto Escolar visto desde esta perspectiva, constituye un ejercicio de autonomía profesional para los integrantes de una escuela, relacionando los propósitos que se piden a nivel nacional con las características peculiares y necesidades propias y únicas de cada institución (SEP, 1999).

Después de la revisión de lo que la literatura oficial menciona, no se conoce otro documento oficial donde se haga mención de la necesidad u obligatoriedad de la

elaboración de tal documento, por lo tanto se puede afirmar que las escuelas de educación básica, particularmente las de educación primaria, sí contemplan y se guían por un proyecto institucional (PETE y PAT).

La planeación normativa sigue siendo la base de la planeación estratégica y de la planeación operativa, cada una es construida por diferentes actores de las organizaciones.

Manes (2008), menciona que la planeación estratégica es un proceso que contempla factores internos y externos. Además de constituirse por estrategias que se forjan partiendo de la misión, la visión (Ruiz, 2000) para dar satisfacción a las demandas de un grupo u organización.

Ackoff (1995, p. 72) considera a la planeación “como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados”.

De acuerdo a Ruiz (2000) la planeación está conformada por ciertas etapas o procesos que se enuncian a continuación:

Planeación normativa.- O fase normativa-prospectiva, tiene como característica, el crear escenarios que ayudan a vislumbrar el futuro y así poder tomar decisiones a través de acciones que responden a estrategias, dando lugar a la visión y misión de la escuela.

Planeación Estratégica.- Es una fase importante e interesante, que da la apertura a que ya visualizados y focalizados los escenarios, así como la visión y la misión, se puedan confeccionar estrategias, que lleven a la consecución de lo deseado y planeado, es decir al logro de las metas.

La planeación estratégica además tiene la función de planificar cómo se lograrán alcanzar la visión y misión, qué estrategias se habrán de implementar, cómo se efectuarán y cómo se llevará el seguimiento.

Planeación Operativa.- Fase fundamental, cuyo principal objetivo, es darle operatividad a lo proyectado a través de las acciones, es decir, es la puesta en marcha del plan (Ruiz, 2000).

#### **2.4. Definición de estrategias**

El término estrategia es muy usual y ha sido utilizado en muchos ámbitos, mencionando cuatro: el militar, el empresarial de uso más reciente, el de los deportes y juegos (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997) y a partir de la implementación del modelo de gestión estratégica en las escuelas, a través de la elaboración de un plan estratégico, el escolar.

El tener un concepto, ayuda a clarificar ideas y situarse en un mismo lenguaje. (Manes, 2008) dice que las estrategias son un método de pensamiento que sirve para catalogar acontecimientos, estableciéndolos por orden de importancia, que llevan a confeccionar y poner en marcha procesos que permiten la consecución de objetivos o metas.

Ruiz (2010, p. 38) concibe a las estrategias como “directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantean en un largo plazo”

Una estrategia es una táctica o maniobra que es diseñada por los altos mandos, para lograr cumplir con un objetivo que se marcaba a corto, mediano o largo plazo (futuro), y que un grupo de subordinados debe de consumir. Al término de la maniobra se festeja la victoria si la estrategia funcionó, o se reconsidera analizando lo ocurrido (pasado) y se vuelve a planear.

Las organizaciones desarrollan planes para el futuro, utilizando lo ocurrido en el pasado, citándolas como estrategia proyectada y estrategia realizada, lo cual demuestra una actitud reflexiva (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003).

La palabra estrategia proviene del griego *stratego*, y para Mintzberg et al. (1997) significa organizar el proceso de acabar con el enemigo, haciendo uso efectivo de los recursos con los que se cuentan, tal como se menciona en su obra *Proceso estratégico conceptos, contextos y casos de Mintzberg et al. (1997)*.

En el ámbito empresarial, la formulación de estrategias para elevar las ganancias, incrementar los productos en el mercado, innovar uno nuevo, aumentar la producción, etc. son vitales, de ahí que en las empresas los cursos sobre estrategias de gerenciamiento cobren tanto interés, y que asemejándolo con el uso que se le da dentro de la milicia, implica desde el punto de vista de competitividad, destruir al rival en ventas ganándole el mayor número de clientes e incrementando las ventas (Mintzberg et al. 1997).

En el ámbito educativo, no hay enemigo a vencer, más bien las estrategias son utilizadas para alcanzar objetivos, metas comunes de la organización escolar que tampoco compite con otra, la competencia siempre es con la misma institución,

debido a que uno de los propósitos generales de las escuelas de educación básica, es impulsar la calidad educativa que se oferta en ellas.

Entonces, si de centros educativos se habla, el directivo que es visto como el líder y el gerente, debe combinar la planeación entre lo administrativo y lo académico, para hacer andar su institución, de tal manera que reditúe ganancias para todos (Manes, 2008) Y para ello se vale de la elaboración de un plan que es estructurado principalmente por él y los docentes, en el que se plasma entre otros aspectos que ya se mencionaron con antelación, la visión y la misión que indican el rumbo, y la dirección de la escuela, las metas y objetivos y las estrategias, que pueden ser de acuerdo a su naturaleza y generalizando, estrategias:

Premeditadas o deliberadas- Si fueron creadas deliberadamente y se espera se ejecuten en su totalidad, pero no siempre ocurre. No implican aprendizaje, pero hay control sobre ellas (Mintzberg et al. 2003).

Emergentes.- No son proyectadas explícitamente, van surgiendo de acuerdo a situaciones no previstas, implican aprendizaje y no hay control sobre ellas. (Mintzberg et al. 2003).

De las premeditadas también se puede derivar otra clasificación de acuerdo a Mintzberg et al. (2003): Las proyectadas, las realizadas y las sin realizar. Pero antes de seguir abordando el tema, es importante definir algunos conceptos de lo que son las estrategias de acuerdo a varios autores (Tabla 2.1)



Tabla 1  
*Conceptos de estrategia desde diferentes autores.*

Mintzberg (1997)	El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.
Mintzberg, Quinn, Voyer, (1997)	Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
Uría, M.E.(1998)	Una serie organizada y secuenciada de acciones, que tienen como meta la solución de un problema o un conjunto de ellos en el ámbito que nos ocupa.
SEP (1999)	Conjunto de pasos ordenados para lograr un fin.
Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2003).	La estrategia es un modelo, es decir conexión congruente de comportamiento en el tiempo.
GEM- Escuelas de Calidad.(2008)	Son un conjunto de criterios y secuencia de acciones que orientan los esfuerzos.
Ruiz, MI (2010)	Son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantean en un largo plazo.

Todos los conceptos de estrategia coinciden en señalar que son enunciados y acciones organizadas, que guían y orientan la realización de determinado fin. La mayoría son pensadas con intención y formuladas deliberadamente y que además para ser formalizadas, se incluyen dentro de una planeación. La otra parte corresponde a las estrategias que surgen después del proceso de planeación y que responden a situaciones imprevistas, como resultado de necesidades internas o externas de la institución y que implican la acción del equipo docente y de apoyo de la institución, para de manera colaborativa abordar y dar solución.

**2.4.1. Estrategias deliberadas y emergentes.** Dentro de las decisiones que el líder de la organización escolar, junto con su equipo debe tomar en cuenta para que su institución marche en orden, está la formulación de estrategias que establezcan una orientación general de la escuela, ya sea de los cambios predecibles que se deseen lograr, o de los no predecibles que pudieran ocurrir (Mintzberg et al. 1997).

Las estrategias deliberadas son las que la organización formula como intenciones, planeadas de manera consciente, obedeciendo a un patrón trazado y que se espera se realicen y que por lo general se incluyen en la planeación estratégica (Mintzberg et al. 1997).

La diferencia de las estrategias que surgen de un proceso de planificación formal, es lo que da paso a las estrategias deliberadas y las emergentes (Mintzberg et al. 1997).

Para que una estrategia pueda ser considerada como deliberada, de acuerdo a ciertos autores, tiene que responder a tres requisitos o condiciones (Mintzberg, Waters, 1986):

Primera.- Deben de existir intenciones precisas dentro de la organización, no debiendo haber duda de lo que se desea obtener.

Segunda.- La organización puede requerir acción colectiva para disipar dudas sobre las intenciones de la misma.

Tercera.- Esas intenciones colectivas, deberán ser realizadas, sin interferencias de fuerzas externas, para llegar a lo deseable, procurando que estén bajo el control de la organización.

Las estrategias emergentes existen, pero deben ser las menos posibles, si se realizó una buena planeación debieron de considerarse todas las posibilidades de lo que pudiera suceder por medio de la edificación de escenarios.

Ackoff (1995, p. 9) menciona: “Mientras se pueda controlar el futuro, no hay necesidad de pronosticarlo” dice además que “cuando mejor sea la adaptación a lo que no se puede controlar, menos hará falta controlarlo”, por lo que la invitación es tratar de incrementar el control sobre el futuro y la habilidad para enfrentar lo que no se puede controlar.

Una acepción más y muy sencilla enunciada por Mintzberg y Waters (1986) dice que las estrategias emergentes resultan de actos no planeados, es decir que no hubo cierta intención para ellas, por lo tanto no hay control sobre ellas.

Manes (2008, p. 33), habla de la planeación contingente, que tiene que ver con “prepararse para lo posible, pero inesperado”.

La revisión de la literatura lleva a deducir que existen procesos dentro de las organizaciones que llevan a formular las estrategias, a seguirlas basadas en información y percepciones del líder de la organización y que se contemplan de manera explícita, es decir son creadas deliberadamente (deliberadas), como resultado de un análisis diagnóstico que los integrantes de la institución, particularmente los docentes efectúan.

Pero también existen las que no se plantean con intencionalidad definida, sino que surgen de procesos que se originan dentro de la organización y no están implícitas (emergentes), que dan la posibilidad a la organización de generar nuevos aprendizajes.

Este tipo de estrategias que no son contempladas dentro de la planeación, (las emergentes), debido a que las situaciones que las pueden hacer emerger, no existían

en el momento en que se realizó la planeación, pueden motivarse de acciones internas propias de la institución, como percatarse de algún problema, deficiencia, carencia, contingencia, rezago o de alguna programación extraoficial. También pueden surgir de situaciones ajenas y externas a la institución, como invitaciones, concursos, convocatorias o jornadas.

Por su peculiaridad de surgimiento no previsto, implican por el tratamiento que se les brinda, un aprendizaje en la organización, cuando los involucrados, participan activamente con argumentos basados en sus conocimientos y experiencias.

Los conceptos que se consideraron sobre estrategias deliberadas y estrategias emergentes fueron en el caso de las deliberadas, el concepto expuesto por Mintzberg et al. (1997) que las define como las que la organización formula como intenciones, planeadas de manera consciente, obedeciendo a un patrón trazado y que se realizan o no, y que por lo general se incluyen en la planeación estratégica.

Para las emergentes, se considera el propuesto por Mintzberg et al. (2003). Que menciona que no son proyectadas explícitamente, sino que van surgiendo de acuerdo a situaciones no previstas, implican aprendizaje y no hay control sobre su proceso de generación (Mintzberg et al. 2003).

## **2.5. Procesos de formulación de estrategias**

Las estrategias son la base principal y parten de la visión y la misión, dependen en gran medida, de que éstas estén lo más claras y definidas para poder responder a su objetivo.

La visión y la misión son indispensables, pero solas no logran la finalidad para la que fueron creadas, es necesario para ello efectuar una selección de estrategias, que tampoco darán resultados por sí mismas, se creé que es necesario que sean interpretadas por quienes las pondrán en práctica, siendo influidos en esta interpretación por su cultura organizacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

La cultura organizacional se concibe como el conjunto de entendidos, que los miembros de una institución tienen y que guían el comportamiento individual y colectivo: creencias, valores, tradiciones y normas (Hersey et al. 1998).

Precisamente estas características que identifican a la cultura organizacional, son las que permiten que dentro de esa unidad y entendimiento, las situaciones emergentes que se presenten, no sean vistas como una amenaza, ni rompan el equilibrio de la organización, al contrario, el grupo las asume, se involucra y en base a la experiencia y conocimientos de cada uno de los integrantes, se da inicio a la enunciación de argumentos, sugerencias, ideas, conceptos que van llevando a la organización a formulación de estrategias emergentes, trayendo dentro del citado proceso un aprendizaje para todos y cada uno de los integrantes al establecer ese vínculo de interacción de diálogo para resolver lo que se presenta fuera de la planeación ya hecha.

Se identifican tres modelos que permiten exponer cómo se formulan las estrategias dentro de las organizaciones, siendo éstas las que a continuación se enuncian (Mintzberg et al. 2003; Soto, Dolan, Johansen, 2005).

- Modelo analítico-estructurado

- Modelo de aprendizaje
- Modelo de interacción

Estos modelos logran diferenciarse por aspectos como la participación de los actores, la información que se recupera y por las condiciones en las que se realiza.

Modelo Analítico Estructurado.- Este modelo citado y como su nombre lo indica, lo respalda un proceso organizado, que tiene lugar en la recopilación de información del entorno, así como un análisis de la información que se recopila. Tiene mucho que ver la participación creativa del líder en el proceso de establecimiento de las estrategias (Mintzberg et al., 2003; Mintzberg et al., 1997). Tres son las fases elementales que caracterizan el proceso que se sigue en este modelo de acuerdo a Mintzberg et al. (2003):

La evaluación externa.- Que comprende el análisis del entorno de la institución, utilizando dos de los componentes de la metodología de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que examina las oportunidades y amenazas del exterior y las fortalezas y debilidades del interior o de adentro (Manes, 2008). Los dos componentes enunciados para la evaluación externa, son las amenazas y oportunidades, elementos importantes que no se deben de perder de vista, porque aunque no se puede influir directamente en ellos, si pueden ser considerados para controlarlos, aprovecharlos y lograr que no perturben el ambiente de la organización dentro de la planeación.

La evaluación interna.- La cual es de vital importancia reconocer, mediante el diagnóstico institucional, también utilizando el análisis FODA, haciendo referencia a

las fuerzas y debilidades que se tienen dentro de la organización. Y ya por último no por ello menos importante, sino al contrario igualmente interesante, porque de él surgen las estrategias a utilizar por los miembros de la organización, liderados por el directivo.

El proceso creativo.- La creatividad del líder se pone de manifiesto dentro de esta fase, quien después de someter a un estudio los datos obtenidos por los análisis externo e interno, recoge información valiosa, haciendo gala de su estilo de gestión educativa, denominada gestión informada, en la que se dice que el directivo en este caso, toma las decisiones pertinentes, basado en datos, información, estudios, para dar atención y resolver la situación o problema que se presente Valenzuela et al. (2009), sumando a ello sus conocimientos previos para lograr establecer la formulación de estrategias.

Dentro de este modelo, el director como líder de la organización es en quien recae la responsabilidad del proceso de formulación de estrategias, por sus atributos naturales: experiencia, conocimientos, pericia y manejo de la información. Hasta hace unos años las organizaciones podían ser concebidas y eran competitivas, la toma de decisiones se realizaba de manera vertical, con alguien a la cabeza para pensar, a los demás se les pagaba para hacer y no para pensar (Gore, 2006).

Modelo de Aprendizaje.- Su principal característica es que se basa para su formulación, en el aprendizaje tanto del líder como de su equipo, considerando el pasado y utilizando la reflexión en la acción (Mintzberg et al. 2003; Mintzberg et al., 1997). Este modelo fundamenta su existencia en la razón de pensar, que todos los

días y a cada momento por medio de las acciones emprendidas, la organización aprende, y este aprendizaje es el que lleva al surgimiento de las estrategias.

En este modelo la responsabilidad en la formulación de estrategias, recae no solo en el líder como directivo, sino en cada uno de los miembros de la organización, en los que se genera el aprendizaje, por medio de la reflexión en la acción.

Modelo de interacción.- Resulta del proceso en el que interactúan diferentes grupos sociales, dentro y fuera de la organización para que surjan estrategias organizacionales a través de negociaciones.

La responsabilidad en la formulación de estrategias recae en los miembros de la organización, quienes para dar paso a la formulación de estrategias, hacen uso de sus creencias, valores y comportamientos. Resumiendo, las estrategias surgen de estas conductas de comportamiento de los miembros de la organización Mintzberg et al. (2003) vistas como cultura organizacional, entendiendo como cultura de la organización a las creencias, valores, tradiciones, políticas, costumbres y acciones mentales que comparten los miembros y que dan coherencia a las actividades a desarrollar, para el logro de las metas de los integrantes del grupo (Valdés, 2010).

## **2.6. Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje es un menester de toda organización, de hecho este proceso sucede aunque pretenda evitarse, es algo que se da de manera natural, y sucede cuando los miembros de la organización interactúan aportando ideas, propuestas, suposiciones, en fin una gama de posibilidades que ponen al servicio del grupo y sus finalidades (Flores y Torres, 2010).



Es entonces cuando ocurre este fenómeno cognitivo, en el que todos aprenden de todos y podría decirse entonces por lo tanto, que todos enseñan a todos, logrando con ello que la institución sufra transformaciones en su adentro, modificando su cultura organizacional.

Briones (2006) explica de acuerdo a la teoría constructivista del aprendizaje de Piaget, que el aprendizaje surge cuando se rompen o desequilibran los esquemas de conocimiento, que el ser humano ya tiene construidos o consolidados, causando un conflicto que lo lleva a tratar de equilibrarse y es entonces que este proceso lleva a un aprendizaje.

Este proceso cognitivo de desequilibrio de acuerdo a la teoría señalada de Piaget, se da entre los procesos cognitivos de la asimilación y la acomodación (Briones, 2006).

El cambio que actualmente se vive en la sociedad, pasando de un modelo industrial a una sociedad del conocimiento, implica transformaciones que deben de llevar a ver a las escuelas como comunidades de aprendizaje, lejos de verlas como centros burocráticos que sólo se entienden como una parte de la organización: la administración (Flores y Torres, 2010).

Dichas transformaciones se obtienen mediante esta suma de experiencias que generan conocimiento y llevan a la organización al crecimiento, cambio y reestructuración, quizá sin saberlo. Lo interesante como lo menciona Flores y Torres, (2010), sería aprender a capitalizarlo y convertirlo en conocimiento explícito.

Muchas de las organizaciones tienen problemas para aprender lo que viven de sus experiencias, Senge, (1998).

Senge, (1998) dice que las organizaciones abiertas al aprendizaje y las organizaciones inteligentes, son estructuras que pueden subsistir, enfrentando las dificultades que se les presenten, reconociendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

Senge, (1998) identificó cinco disciplinas, que son factores importantes para las personas y para las organizaciones inteligentes o que aprenden, las cuales ayudan a conseguir el éxito. Estas disciplinas son:

El pensamiento sistémico.- Visto como un marco conceptual que ve al todo de manera general, sin detenerse a mirar las partes y desde esa postura se intenta comprender la situación o problema.

Dominio personal.- Habilidad, que permite entender y aclarar la visión personal, concentrar energías y ver la realidad objetivamente. Sus principios se basan en tradiciones espirituales de oriente y occidente. Son importantes las conexiones que se lograrían entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional.

Modelos Mentales.- Son supuestos, estructuras, imaginarias y creencias arraigadas en el pensamiento de manera inconsciente, que dan una percepción sobre el mundo, influyendo en el actuar no permitiendo ser objetivos. Los expertos dicen que esta práctica de los modelos mentales, puede excluirse de las organizaciones por medio del aprendizaje organizacional, al generar un modelo mental común para los

miembros de la organización que indique la manera de ver, y percibir el entorno interno y externo de la organización.

Construcción de una visión compartida.- Una organización que sobresale, por lo general tiene una visión, una misión y ciertos valores. Tal visión no debe de ser la del líder por muy brillante que ésta sea, se aspira por las experiencias que en materia se tiene sobre organizaciones, a que se comparta una que anime, que estimule a todos a lograr la meta, considerando que se obtienen mejores resultados cuando se hace algo por convicción, que cuando se hace por un mandato.

Aprendizaje en equipo.- La base para lograr éxitos colectivos es el trabajo en equipo, cuando los miembros aprenden verdaderamente, no sólo se obtienen excelentes resultados, sino que los integrantes crecen aceleradamente. El ingrediente principal es el diálogo, dejando atrás los supuestos, para dar paso al pensamiento conjunto dice el autor. “El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo” (Senge, 1998, p. 20).

Cuando las cinco disciplinas coinciden, no dan surgimiento a la organización inteligente precisamente, sino que darán origen a un proceso de continua experimentación y progreso. En el entendido que nunca se alcanza la meta, es decir todo es un proceso permanente de práctica, renovación y aprendizaje (Senge, 1998).

**2.6.1. Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.** El aprendizaje es parte innata de la vida del ser humano en todo momento y en cualquier espacio, éste se apropia de nuevos conocimientos.

De la misma manera que el ser aprende, se dice que también las organizaciones buscan hacerlo, requiriendo entonces contar con individuos que deseen concebirlo y que al aprender brinden la oportunidad a la organización de seguir existiendo (Zapata, Rodríguez, Cárdenas, Francke, Gómez, Cadena, 2008).

Hay muchas maneras de aprender, de la propia experiencia, de la de los demás y de la que se obtiene de medios escritos, orales, etc.

Pero a todo esto ¿qué es el aprendizaje?, en medio de una infinidad de conceptos, se decide por uno, muy sencillo y concreto que dice que aprendizaje es la "Adquisición por la práctica de una conducta duradera" (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001). De esta manera tan simple, es como se entiende este acto cognitivo del ser humano y que servirá en el tratamiento de este apartado.

Por otro lado, también se creó necesario establecer algunas definiciones de lo que es o cómo se entiende una organización, llegando a las siguientes:

Para Schlemenson, (1998, p. 31), "La organización configura un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto tiempo-espacial concreto, artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas".

Por su parte Gore y Dunlap, (2006, p. 23), definen la organización "como grupos humanos estables al punto de generar sus propias reglas".

Rodríguez, (2005 p.25), describe la organización "como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia".

Daft, (2007) dice que las organizaciones son “entidades sociales, que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y están vinculadas con el entorno” (Daft, 2007, p. 10).

De acuerdo con Zapata et al. (2008), una organización está conformada por cuatro puntos clave que son: visión, cultura, estructura y estrategia.

Uniendo los conceptos de aprendizaje y organización, entendemos entonces que el aprendizaje organizacional, es aquel conocimiento que se genera de la interacción de varios individuos integrantes de un grupo conformado de manera no intencional, pero que obedece a una formalidad, se menciona que no fue conformado de manera libre y con intención, porque se considera que esa característica marca las limitantes que se tienen al trabajar, a diferencia de las organizaciones que se conforman deliberadamente y en donde están los que quieren estar, con la finalidad del logro de la consecución de la meta es vital o hace más fácil la intención.

Cuando se logra que los miembros del grupo aprendan, utilicen y compartan ese conocimiento en beneficio de la organización y se observa un cambio, se puede decir que hubo aprendizaje organizacional.

La participación del líder para la consecución del logro de los objetivos dentro de la organización que aprende es crucial, su papel de motivador, facilitador y promotor del intercambio de conocimientos entre los miembros del grupo, radica en propiciar esos espacios donde todos se sientan en la libertad de tomar decisiones, en la resolución de problemas que emerjan, recordando que dos cabezas piensan más que una (Zapata et al., 2008)

Zapata et al. (2008) sugieren la ejecución de algunas actividades que coadyuven al aprendizaje organizacional, como lo son: soluciones a problemas sistémicos, la experimentación con ideas nuevas, el aprendizaje de la experiencia, la enseñanza de lo que hacen los otros y la transferencia del conocimiento a toda la organización.

Soluciones a problemas sistémicos.- Hace referencia a la toma de decisiones consensada que el grupo debe realizar, poniendo en práctica diversas estrategias como la creación de diversos escenarios, recabar información y por último, decidir ¿que se hará?, ya sea en situaciones deliberadas o cuando suceden imprevistos y es necesario recurrir a las estrategias emergentes.

La experimentación con ideas nuevas.-Las diversas situaciones que se presentan en el diario acontecer, movilizan a los integrantes de la organización para dar repuesta y solución al acontecimiento, al hacerlo, se ponen en juego las experiencias, conocimientos e ideas que cada uno posee. Acciones que definitivamente implican riesgos que se deben correr, mismos que a través del aprendizaje de ensayo y error, proporcionan elementos para el nuevo aprendizaje de la organización.

El aprendizaje de la experiencia.- Muchas ocasiones se ha mencionado que lo valioso, lo rico de cada una de las personas es entre otras cosas, el cúmulo de vivencias que se tienen, que cuando se ponen al servicio de los demás proporcionan enseñanzas.

La enseñanza de lo que hacen los otros.- Otra forma natural de aprender es considerar lo que los otros hacen cuando han tenido éxito, viene a la mente lo que en

Programación Neurolingüística se le denomina “modelaje” y que es precisamente observar a personas exitosas, en este caso sería a organizaciones exitosas y determinar qué es lo que hacen, para que se haga lo mismo.

La transferencia del conocimiento a toda la organización.- Que sería la finalidad y última fase del proceso de aprendizaje y que daría la pauta para asegurar que hubo aprendizaje organizacional.

De esta manera es como se observa que el aprendizaje organizacional, daría cobertura a la formulación de estrategias emergentes, cuando todo el equipo que conforma la organización participa aportando ideas, sugerencias, conocimientos, experiencias para articular el proceso de planeación y enfrentar los imprevistos.

A lo largo de este capítulo, se ha procurado hacer mención en que aunque una organización prevea todos los imponderables, la incertidumbre estará presente porque como lo mencionan Soto, Dolan y Johansen, ( 2005), no es posible prever todo, ni tener control sobre lo impredecible, pero lo que sí es posible hacer, es manejar y controlar las condiciones escuchando las aportaciones de los demás, teniendo la posibilidad de que de este proceso de diálogo surjan nuevas orientaciones estratégicas, usando lo que ellos llaman el caos controlado para provocar la inestabilidad positiva, originando con ello un estilo de aprendizaje que permita fluir la creatividad del directivo, se agregaría que la del grupo también, para enfrentar la incertidumbre o lo emergente.

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1. Enfoque Metodológico

Toda investigación es motivada por la curiosidad y va encaminada a indagar, a buscar nuevos conocimientos o nuevas maneras de comprender los fenómenos (Woods, 1987).

Una manera de percibir esa realidad es a través de la elección de una metodología adecuada, que en el caso de la presente investigación, llevó a dar respuesta a las preguntas que motivaron el estudio.

El capítulo por iniciar, tiene la finalidad de compartir la información relacionada con la metodología que acompañó al presente estudio de investigación, vista como algunos estudiosos la definen, una manera de pensar, ver y estudiar la realidad social. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

El enfoque que se seleccionó por las características y naturaleza de la investigación, fue el cualitativo, por tener planteamientos abiertos, fundamentados en la experiencia, con aplicación a un número menor de casos. Se entiende al fenómeno en todas sus dimensiones: pasadas y presentes, externas e internas, se basa en el aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos, de valorar procesos y generar teorías fundamentadas de las perspectivas de los participantes Hernández et al. (2006).

Debido a la naturaleza del estudio se usó el método de casos, por lo tanto los datos recolectados, no precisaron un procedimiento estadístico para su análisis. La pretensión fue recuperar información por medio de datos que se fueron recopilando



uno a uno, y que llevaron a ir formulando una perspectiva más general, sobre el funcionamiento organizacional que prevalece en la institución en donde se llevó a cabo la investigación.

Otra característica del estudio bajo el enfoque cualitativo es que tiene la finalidad de recabar datos que se convertirán en información, misma que el investigador deberá interpretar y describir (Hernández et al. 2006). Recuperando elementos que llevaron a identificar ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla? y ¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes que se sigue en la citada escuela?

Otra razón más por la que se eligió trabajar bajo este enfoque, fue el hecho de que éste método permite apropiarse de detalles complejos de algunos fenómenos, que definitivamente son subjetivos e interpretativos, como lo son los sentimientos, las emociones y los pensamientos que acompañaron a la recolección de datos (Strauss, Corbin, 2002).

La recolección de datos se obtuvo por medio de algunos instrumentos usuales o asociados a los métodos cualitativos, como los son: la observación, la entrevista y el análisis de documentos, que más adelante se explican con mayor profundidad. Es necesario mencionar que aunque sí se emplearon procesos de cuantificación, el grueso del análisis fue de tipo interpretativo.

Para terminar este apartado se menciona que aunque existen muchos enfoques o métodos para realizar investigación cualitativa, como lo es por ejemplo la teoría fundamentada, para el presente tratado se eligió el estudio de caso, que en la siguiente sección se retoma.

### **3.2. Justificación de la metodología**

Dentro de la investigación cualitativa, existen muchos métodos o enfoques que se suelen utilizar para realizar indagaciones. El que se eligió específicamente para la presente averiguación, fue el estudio de caso.

La razón es simple y sencilla, primeramente como lo mencionan Strauss y Corbin (2002), la pregunta de investigación es la que establece los parámetros del proyecto, es la que sugiere los métodos que se deben de utilizar tanto para la recolección de datos como para el análisis de los mismos. Y en el caso en mención se trató de recopilar la mayor cantidad de información, que llevará a conocer cómo se lleva a cabo la planeación estratégica, cuál es el proceso que se sigue, conocer cómo y de dónde surgen las estrategias emergentes, qué tratamiento se les da y si éstas coadyuvan con el aprendizaje de la organización.

El estudio de caso dentro de la investigación cualitativa, permite para el muestreo y la recolección de datos, centrar la atención en una unidad de análisis que en el caso presente fue la institución escolar “Miguel Hidalgo y Costilla”. La investigación cualitativa permite, que el tamaño de la muestra no importe mucho, considerando que la finalidad del estudio cualitativo, no es la de generalizar los resultados que se obtienen a una población más amplia (Hernández et al. 2006).

Se estudio a profundidad el caso de la institución “Miguel Hidalgo y Costilla” para poder hacer énfasis en la interpretación, acompañada de la fundamentación, es decir una interpretación fundamentada (Stake, 1998), estudiando a detalle la forma en que funciona su proceso de planeación estratégica.

La investigación estuvo centrada, acotada y focalizada en una institución de educación primaria pública de entre muchas, lo que posibilitó la utilización del método o diseño de estudio de caso. Otra ventaja fue que se pudo efectuar dentro de su ambiente natural, que de acuerdo con (Hernández et al., 2006, p. 224), se puede definir como “estudios que al utilizar los procesos de la investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una utilidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”.

En el caso del presente estudio, la pretensión fue responder al planteamiento del problema y coadyuvar a una de las finalidades de toda investigación, el generar conocimiento sobre cómo se planea en la institución.

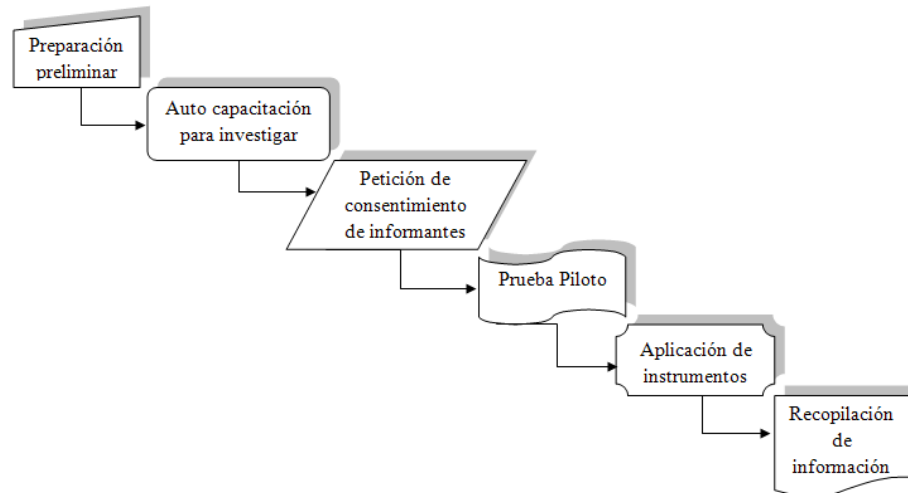
Por lo tanto, este estudio de caso se fundamentó en la observación participante, vista como una manera de observar directamente en dónde suceden las prácticas de los integrantes de la organización escolar “Miguel Hidalgo y Costilla”, en cuánto a planeación estratégica, estrategias emergentes y aprendizaje organizacional.

Para recabar los datos que permitirían percibir cómo se efectúan las prácticas en el proceso de planeación en la organización seleccionada, fue necesario recurrir a las entrevistas, observaciones y el análisis de documentos.

Por lo aquí analizado, se resume que el mejor método y el más apropiado para realizar la investigación para este estudio, no podía ser otro que el cualitativo, bajo el estudio de caso.

**3.2.1. Pasos o fases para desarrollar la investigación.** Para poder desplegar la investigación en su etapa de aplicación de instrumentos para la recolección de

datos, fue necesario realizar algunos pasos previos, que dieron soporte y seguridad al investigador. Dichos planes consistieron en varias fases o etapas que a continuación se enuncian (ver Figura 3.1):



*Figura 2* Fases para la aplicación de los instrumentos de la investigación. (Datos recabados por el autor).

### 3.3. Contexto y muestra

Debido al enfoque de la investigación, que consistió en el estudio detallado y particular de una institución, en el caso presente de la Escuela Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla” y que es donde se permitió realizar el estudio, el contexto en el que se realizó la colecta de los datos para ayudar a dar respuesta a la pregunta de investigación, fue en la mencionada institución que se ubica en una zona rural, que responde al nombre de Tenango Acolman, la escuela pertenece a la zona escolar de primarias P052, con sede en la cabecera del municipio de Acolman, Estado de México y a la Subdirección Regional de Ecatepec.

La Escuela Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla” cuenta con una infraestructura muy completa, descrita en el capítulo I, lo que posibilitó que el

estudio pudiera efectuarse de manera práctica, confortable y segura, por ejemplo al realizarse las entrevistas existieron varios espacios libres, disponibles para la plática, evitando cortes e interrupciones.

Los permisos o consentimientos así como los accesos para realizar la investigación, fueron otorgados y asumidos por la autoridad, por lo que no hubo problema alguno para el desarrollo normal de la investigación.

Los tiempos establecidos para el desarrollo del estudio estuvieron delimitados dentro del ciclo escolar 2011-2012.

En cuanto a la muestra, elemento primordial para el desarrollo de la investigación, pues es a través de la información que de ella se obtiene, que se puede llegar a dar respuesta a las interrogantes que motivan la investigación, o ayudan a entender con mayor profundidad el fenómeno a estudiar como lo enuncia Hernández et al. (2006), se puede mencionar que para el presente estudio, la elección se generó desde el inicio, una vez que se seleccionó el contexto. Recordando que dentro de la investigación cualitativa no hay una etapa específica para hacerlo.

En el caso expuesto, el contexto como ya se indicó es la Escuela Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla” y la muestra seleccionada que bajo este enfoque no tiene que ser grande, ya que el tamaño no importa puesto que el objetivo no es el de generalizar resultados, sino de entender a profundidad (Hernández et al. 2006) se seleccionaron participantes, entre profesores, padres de familia y personal de apoyo.

**3.3.1. Participantes.** Según se mencionó en el apartado anterior acerca de la muestra, los participantes seleccionados para la recolección de la información fueron:

los 6 docentes que integran la planta escolar, 1 elemento del personal de apoyo y 2 padres de familia, no olvidando al participante central, no por ser el más importante sino por ser el que recoge los datos, a través de métodos o técnicas: El investigador, a quien también se le considera como un instrumento de recolección de datos (Hernández et al. 2006), la importancia del rol que desempeña, radica además de coleccionar los datos, en capturar expresiones, lenguaje oral y corporal, para entender con mayor profundidad el caso fenómeno o proceso estudiado, y obtener esa información tal cual los informantes la dejan ver.

El papel que jugó el investigador dentro del estudio, fue interesante ya que tuvo que colocar una especie de barrera mental, para situarse en su rol de investigador, olvidándose de su rol de autoridad, lo que orilló a mantenerse siempre con una postura neutral para tratar de ser muy objetivo en el análisis e interpretación de la información, evitando en todo momento imprimir su punto de vista personal.

Debido a la peculiaridad del caso, en el que el investigador es también el directivo de la institución donde se realizó el estudio, hubo la necesidad de incluir a una persona más a quien se le capacitó única y exclusivamente para realizar la entrevista a cada uno de los participantes, haciendo mención que ya en otras ocasiones ha participado realizando entrevistas.

En referencia a los demás participantes y para efectos del presente estudio, los informantes, a quienes se les pidió autorización para ser entrevistados u observados durante las sesiones de reuniones académicas, mostraron aceptación para ser incluidos de manera activa dentro del estudio (Apéndices A, B y C).

La aplicación de los instrumentos y la participación de los informantes, se llevó a cabo de la siguiente manera: La entrevista fue practicada a cuatro docentes frente a grupo, uno a uno fue convocado en los tiempos convenidos para ambos participantes (entrevistado y entrevistador), aprovechando que el grupo participaba en su clase de computación o de inglés, que son impartidas por personal de apoyo, o dentro del tiempo de visitas a grupo de parte del directivo para leer a los alumnos. Fue importante entrevistar a todos los participantes ya que de acuerdo a su perfil, experiencia, antigüedad, función dentro del plantel educativo, etc. perciben el mismo fenómeno de diferente manera, se creyó necesario considerar estos factores o rasgos para la posterior interpretación de resultados, dichos factores pueden advertirse en la Tabla 3.1.

La entrevista a los padres de familia fue un poco más fácil, también se acordaron tiempos, para que no se vieran angustiados o presionados por sus actividades habituales. Y por último al personal de apoyo, quien invirtió su tiempo de acuerdo a sus momentos libres.

Tabla 2  
*Rasgos de los participantes dentro de la muestra en la investigación. (Datos recabados por el autor)*

Grado atendido	Función	Perfil profesional	Antigüedad
1°	Docente	Maestría en Ciencias de la Educación	15 años
2°	Docente	Maestría en Psicología Educativa	9 años
3°	Docente	Normal elemental	31 años
4°	Docente	Normal elemental	26 años
5°	Docente	Maestría en Orientación Educativa y Asesoría Profesional	16 años
6°	Docente	Licenciatura en Educación	12 años
	Padre de familia	Técnico en computación	3 años
	Padre de familia	Secundaria	5 años
	Auxiliar administrativo	Técnico en Asistente Directivo	4 años

Algunos factores que también se consideraron para definir el tamaño de la muestra, fueron los que Hernández et al. (2006) sugiere y que a continuación se enumeran:

Capacidad operativa de recolección y análisis.- Que de acuerdo a los mismos autores, se refiere a la capacidad que el investigador tiene de manejar de manera realista los datos, dependiendo de los recursos con los que se cuente.

El entendimiento del fenómeno.- Que se refiere al número de casos que permitirán responder a la pregunta motivo de la investigación.

Naturaleza del fenómeno bajo análisis.- Refiriéndose específicamente a si los casos son frecuentes o accesibles y sobre el tiempo que se lleva el recolectar la información.

Por lo que la muestra quedó seleccionada de la manera que a continuación se expone:

- 4 elementos del personal docente frente a grupo
- 1 del personal de apoyo
- 2 padres de familia.

Todos ellos integrantes de la organización en estudio, y elementos participantes clave en el proceso de la planeación estratégica. Se puede observar que la figura del directivo no fue considerada, la razón es que al ser el investigador, no fue prudente su participación para la obtención de información por medio de la entrevista, para evitar un sesgo en la información.



En la colecta de los demás instrumentos no existió mayor problema, puesto que se tenía la plena conciencia desde el inicio del presente estudio, que se debería de actuar y manejarse con demasiada objetividad.

Es importante destacar que al inicio del estudio solo se había pensado en contemplar a los docentes, por ser los elementos que junto con el directivo, son quienes intervienen de manera más directa en el proceso de la planificación formal de la institución, pero más adelante se reconsideró el incluir a personal de apoyo y a padres de familia, quienes también participan activamente en dicho proceso de planeación dentro de la organización social.

### **3.4. Instrumentos para la investigación**

El contar con varias fuentes de información, así como diversos instrumentos para la colecta de datos a lo que se le denomina triangulación de datos, brinda al investigador una riqueza para contar con la información necesaria, para poder interpretar y dar respuesta a las preguntas motivo de la investigación (Hernández et al. 2006).

Los instrumentos de colecta de datos utilizados fueron tres: La entrevista, la observación y el análisis de documentos.

Continuando con el proceso de la investigación, después de conocer el enfoque metodológico con el que se abordó la investigación y seleccionada la muestra, se procedió a la recolección de datos. Haciendo mención que debido a que el estudio forma parte de uno mayor dirigido por la Dra. Ruíz y el Dr. Hernández, no hubo

necesidad de diseñarlos ya que éstos fueron confeccionados por los doctores en mención.

Por lo que se procedió a la recolección de datos, parte imprescindible que busca obtener información en profundidad, que el investigador convierte en información valiosa para el estudio. Lo interesante al coleccionar los datos, fueron las experiencias, los conceptos, las percepciones, las creencias, las emociones y los procesos que los informantes refirieron, cada uno ellos desde su propio lenguaje o manera de expresión (Hernández et al., 2006) y dentro de su propio ambiente natural de desempeño, lo que proporcionó a los datos mayor veracidad.

Considerando entonces, que de acuerdo al enfoque cualitativo una de las finalidades es recuperar esas perspectivas, maneras de pensar, actuar y puntos de vista de los participantes en su rol de informantes, se recurrió a la utilización de tres instrumentos muy usuales dentro de este enfoque:

- La entrevista
- La observación
- El análisis de documentos

Estos instrumentos permitieron recoger información útil, que llevó a obtenerla para poder analizarla y después interpretarla, dando respuesta de esta forma a las preguntas que guiaron la investigación.

En el siguiente apartado se detallan de manera más específica los instrumentos utilizados.

**3.4.1. Entrevista estructurada.** La entrevista es un recurso de indagación que suele utilizarse dentro de la investigación cualitativa, su finalidad es recabar información del informante, que es considerado el experto, de esta manera al recolectar la información de todos los entrevistados contemplados dentro de la muestra, se adquiere una gama de percepciones diversas acerca del objetivo del estudio. Es un instrumento rico, útil y flexible que permitió a través de una serie de preguntas y respuestas, formular un concepto o significado sobre el tema estudiado: La planeación estratégica y el tratamiento que se le da a las estrategias emergentes dentro de la institución citada.

El tipo de entrevista que se utilizó dentro del estudio de investigación fue la entrevista estructurada, que en el caso particular estuvo conformada por una serie de 10 cuestionamientos específicos, sobre los que giró el diálogo, la mayoría del tipo de opinión y preguntas generales, instrumento ya proporcionado y que fue elaborado por la Dra. Ruíz y el Dr. Hernández (Apéndice D).

Aunque el guión de la entrevista fue el mismo para todos los entrevistados, las repuestas fueron las que marcaron la diferencia, se pudo constatar cómo una misma realidad es captada por cada persona desde diferentes posturas, ópticas y experiencias, cada uno la percibe bajo ciertos referenciales y es lo que precisamente aporta riqueza a la investigación.

La entrevista se efectuó con el consentimiento de cada uno de los participantes a 4 profesores frente a grupo, 2 padres de familia y 1 integrante del personal de apoyo.

Debido a la flexibilidad que ofrece este tipo de herramienta, se prestaba para poder ser aplicada en una sola sesión o en varias, pero se decidió, por la organización de la escuela y el tiempo de los entrevistados, que fuera en una sola sesión, considerando la otra opción solo en caso de los imprevistos que pudieran presentarse, pero no fue necesario su uso.

**3.4.2. Observación.** Dentro del estudio de investigación, fue necesario recurrir a otro instrumento de recolección de datos, y que por su naturaleza resulta una herramienta vital en todo estudio, ya que permite al investigador emprender esta búsqueda de datos desde y dentro del mismo lugar en el que se efectúa el estudio.

Para la aplicación del instrumento en mención, no hubo necesidad de buscar colaboradores, puesto que de acuerdo con Hernández et al. (2006), dentro del uso de este instrumento es de vital importancia que el investigador viva, sienta y perciba de manera muy natural y real lo que sucede en el ámbito a estudiar. Recordando que cada escuela, organización, equipo y persona, tiene una historia, una cultura, una manera de actuar, tradiciones, costumbres muy singulares y únicas, que son las que debe capturar a través de todos sus sentidos y herramientas para leer expresiones, actitudes, emociones y el lenguaje verbal y corporal, que solo el investigador en este caso puede abstraer, puesto que es quien tiene el dominio por decirlo de alguna manera sobre lo que se pretende indagar.

Además que dentro del continuo de la observación cualitativa, los papeles del observador permiten la inmersión del investigador como no participativo, participación activa, participación moderada y participación compleja (Hernández et

al. 2006), por lo que el investigador puede adoptar cualquiera de ellos, el o los que mejor se acomoden a su necesidad y características del estudio.

En el caso particular, se optó por participar desde el papel del observador participativo activo y participación compleja, que además de acuerdo a los autores mencionados, son los dos papeles que mejor se adaptan en la investigación cualitativa.

La observación estuvo encaminada a percibir cómo se desarrollaban las sesiones de Consejo Técnico entre los maestros, cuándo realizaban acciones de planeación, de seguimiento o de evaluación de resultados.

Afortunadamente se pudo participar en la observación de una sesión, en la que se convocó a los docentes para tratar un asunto que no se incluyó dentro de la planeación formal, ya que surgió de improviso, por lo que requirió de un tratamiento especial, que permitió observar cómo una parte de la comunidad escolar: el directivo, los docentes y el personal de apoyo, resuelven las situaciones que emergen de repente. Así mismo se pudo constatar lo que los docentes, padres de familia y personal de apoyo mencionaron en la entrevista, citando que cuando surge algo fuera de lo planeado, se da a conocer, se proponen algunas estrategias desde dirección escolar y el colectivo las analiza, para luego reafirmar, modificar o formular nuevas alternativas.

Las dos observaciones realizadas siguieron un protocolo de guía de observación (Apéndice E), que permitió recoger información muy valiosa para después ser analizada e incorporada a la investigación.

**3.4.3. Análisis de documentos.** Por último, el tercer instrumento utilizado fue el análisis de documentos, una fuente muy interesante y de gran valor por lo que aporta a la investigación, considerando que en ellos se detallan situaciones que en el caso en estudio vive la organización.

Se analizaron un acta de sesión de reunión de Consejo Técnico Escolar, una agenda de reunión de trabajo de Consejo Técnico y el Plan Estratégico 2011-2012.

La revisión ayudó a validar lo que se recabó con los tres instrumentos detallados anteriormente.

El objetivo de esta revisión es validar lo observado en las reuniones, y así validar la información obtenida de las entrevistas con los informantes.

### **3.5. Procedimientos**

Ya elegida con anterioridad la escuela motivo del estudio de caso, se procedió a organizar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, mismos que implicaron una serie de autorizaciones para ser ejecutados.

Primeramente se les explicó a los participantes sobre la investigación que se estaba realizando, cuál era el objetivo del estudio y qué tipo de instrumentos se utilizarían, haciéndoles notar siempre, que la información recabada era solo con fines educativos y que todo se manejaría con absoluta discreción y profesionalismo, informándoles al finalizar el estudio, los resultados obtenidos si así lo deseaban. Se cuidaron todos los aspectos de logística, previendo tiempos, organización interna del plantel educativo, reglamentos internos, espacios, recursos e imprevistos, de tal manera que los instrumentos se aplicaron de la mejor manera para todos.

La entrevista estructurada se aplicó a 7 integrantes de la organización escolar, 4 docentes de grupo, 2 padres de familia y 1 integrante del personal de apoyo, a quienes se pidió su consentimiento verbal que después se ratificó por escrito, a través de ese encuentro de acoplamiento de horarios, se delimitó el día, la hora y el lugar de la cita para la entrevista.

Es importante hacer mención, que por la participación directa en el estudio de parte del investigador y jugar doble rol, al ser también el directivo de la escuela y para evitar el sesgo personal, como ya se mencionó en el apartado anterior, la entrevista fue aplicada por una persona que ya tenía la experiencia con dicho instrumento de indagación, pero que también recibió una breve capacitación por parte de la investigadora y pudo además realizar una entrevista de prueba, para asegurarse de que todas las preguntas eran entendibles.

El día y la hora acordadas para cada una de las entrevistas, se dieron sin mayor problema, durante la sesión, antes de iniciar con las preguntas se creó por parte del entrevistador el clima adecuado, prevaleciendo un ambiente agradable y cordial, lleno de confianza y respeto. Se dieron algunas indicaciones sobre la forma en que se llevaría a cabo la entrevista, se mencionó el objetivo nuevamente, se habló de la confidencialidad, se establecieron algunos acuerdos como el de apagar los teléfonos celulares para evitar distracciones, se pidió nuevamente el consentimiento para grabar la entrevista, se dio lectura a todas las preguntas antes de iniciar la charla y se procedió a la aplicación. Se utilizó desde el inicio, una grabadora de voz, para no perder atención y poder observar con detalle otros indicadores no verbales.

Enseguida de la aplicación, la entrevista era transcrita para luego poder ser

analizada y anexada al trabajo. El tiempo utilizado para la aplicación de todas las entrevistas, fue de 07 días hábiles. El tiempo requerido para realizar la entrevista, fue de aproximadamente 40 minutos por persona.

No hubo problema alguno, todo aconteció de manera normal, la totalidad de la entrevista fue grabada, para luego ser transcrita y anexarla. Se ocupó también una libreta de notas, para poder registrar algunos rasgos, detalles, situaciones de lenguaje corporal, en general hechos relevantes que se suscitaron y que alimentaron positivamente la interpretación.

Para una mejor organización en el proceso del análisis de los datos, se otorgó a cada uno de los entrevistados un código, haciendo referencia a las iniciales del tipo de participante y el lugar que ocupó dentro de la entrevista. (Tabla 3.2)

Tabla 3  
*Calendario del proceso de la recolección de datos por medio de la entrevista (Datos recabados por el autor)*

Fecha	Acción	Código de participación	Observación
30/09/11	Solicitud de consentimiento a participantes: docentes, padres de familia y personal de apoyo.	No aplica	Mediante firma de petición (Apéndices A, B y C)
30/11/11	Capacitación a entrevistador por parte de la investigadora.	No aplica	En una sola sesión, debido a la experiencia ya adquirida.
01/12/11	Prueba de aplicación de entrevista	No aplica	Por parte del entrevistador adiestrado a la investigadora.
02/12/11	Entrevista a Docente 1	D1	En aula de usos múltiples, tiempo de duración aproximadamente 40 minutos.
05/12/11	Entrevista a Docente 2	D2	En Biblioteca, tiempo de duración aproximadamente 45 minutos.
06/12/11	Entrevista a Padre de Familia 1	PF1	En Biblioteca Escolar, tiempo de duración aproximadamente 45 minutos.
07/12/11	Entrevista a Padre de Familia 2	PF2	En Biblioteca Escolar, tiempo de duración aproximadamente 50 minutos.
08/12/11	Entrevista a Docente 3	D3	En Biblioteca Escolar, tiempo de duración aproximadamente 40 minutos.
09/12/11	Entrevista a Docente 4	D4	En Biblioteca Escolar, tiempo de duración aproximadamente 40 minutos.
13/12/11	Entrevista a Personal de apoyo	PA1	En Biblioteca Escolar, tiempo de duración aproximadamente 40 minutos.



En cuanto a la observación, ésta se llevó a cabo dentro de una reunión de Consejo Técnico ordinaria y en una reunión extraordinaria para tratar un asunto con carácter de urgente no contemplado dentro de la planeación formal, a cada una de acuerdo al orden de sesionar por la fecha se le asignó un número, observación 1 y observación 2.

Fue necesario auxiliarse de una guía de observación (Apéndice E). La observación como se indica se llevó a cabo en dos sesiones, la No. 1 con una duración de 120 minutos aproximadamente y la No. 2 con un tiempo de duración de aproximadamente 80 minutos.

Con respecto al análisis de documentos, se procedió a revisar algunos materiales de utilidad para la investigación como las actas de reunión de Consejo Técnico, que por lo regular guardan valiosa información que emana de los participantes, en ellas se suelen detallar situaciones reales vividas por la organización en el momento en el que sucedieron, así como el tratamiento que se les otorgó. Se evitó perder el objetivo del estudio, por lo que se buscaron actas circunstanciadas que tuvieran que ver con la planeación o abordaje de asuntos no planeados (Apéndice I).

También se revisó una agenda de reunión de Consejo Técnico, para observar qué tipo de asuntos se abordan y si existían algunos referentes al tratamiento de las estrategias emergentes (Apéndice K). Por último se consideró importante revisar el Plan Estratégico de la institución, para tratar de localizar algunos elementos que sirvieran para conocer con mayor detalle y profundidad, cómo se efectúa este proceso dentro de la escuela estudio de caso. Para ello fue necesario realizar algunos

registros, cuyos elementos se recuperaron de los autores (Hernández et al. 2006), (Apéndice M).

### **3.6. Procesos para analizar los datos**

Dentro de la investigación cualitativa, la recolección de datos y el análisis de los mismos ocurren de manera paralela. Los datos que se recaban no están estructurados, es tarea del investigador bajo ciertas directrices, ir dándoles esa estructura, organizando las unidades, las categorías, los temas y los patrones.

En relación a las entrevistas, éstas se grabaron en audio y posteriormente se transcribieron mediante un procesador de textos para realizar el análisis profundo. Siempre se observó el principio de confidencialidad, sustituyendo el nombre del entrevistado por un código conformado por una inicial y un número.

Las observaciones se presentan en una guía de observación para su interpretación.

Los documentos recabados, fueron escaneados y archivados en el procesador de textos.

Debido a que la forma de recolectar datos fue variada y provino de varios actores, los instrumentos utilizados fueron de gran riqueza para realizar la interpretación y poder ponerla a la disposición del motivo de estudio. Recordando que este tipo de análisis invita a la constante reflexión.

El criterio utilizado para organizar los datos fue por tipo de datos, iniciando con las entrevistas, enseguida las observaciones y por último no por ellos menos importantes, el análisis de documentos.

Considerando que el estudio fue de corte cualitativo, no existió un formato estandarizado para la interpretación a diferencia del enfoque cuantitativo, puesto que iría como lo mencionan los autores contra la lógica inductiva (Hernández et al. 2006). Por lo que se procedió a dar estructura a los datos.

En cuanto a los datos recabados por la entrevista estructurada, se describieron tal cual los informantes lo expresaron, tomando en cuenta sus experiencias y la manera en que percibieron el objeto de estudio, respetando el lenguaje utilizado y el lenguaje corporal (no verbal), también de acuerdo a las recomendaciones que se hacen con respecto a este enfoque, se consideró el contexto de la recolección de datos, así como también se trató de encontrar el sentido a los datos en relación al planteamiento de la pregunta de investigación, y por último se relacionó el análisis de los resultados con la teoría consultada y recabada para el estudio.

**3.6.1. Categorización de los datos.** Para realizar el análisis fue indispensable remitirse a la bitácora o notas de campo del investigador, que describían el proceso con anotaciones de observación directa y anotaciones interpretativas, llevadas a cabo mediante papel y lápiz, lo que permitió la reflexión en la medida en que se revisaban los datos recabados.

Para la interpretación fue de suma importancia la experiencia, las vivencias y apreciaciones que se tuvieron por parte del investigador. El análisis se debe ir dando

de manera paulatina sugieren los expertos, e ir armando y estructurando para llegar al propio análisis que se examina de acuerdo al contexto.

En el caso de las entrevistas, a cada entrevistado se le asignó un código, apoyando un poco al principio de confidencialidad ofrecido por el investigador y por ética.

Una vez que se tuvieron recolectados los datos, se organizaron por criterios basándose en el tipo de datos, primero las entrevistas, luego las observaciones y por último el análisis de documentos.

Finalmente resulta interesante dar a conocer, cuáles fueron las preguntas, apartados o cuestionamientos de cada uno de los tres instrumentos utilizados, que proporcionaron la información para realizar el análisis y así poder interpretar los datos de las siete categorías, información que se resume en la tabla siguiente.

Tabla 4  
*Organización del contenido de la categoría planeación formal (Datos recabados por el autor)*

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1</b>	<b>Observaciones OB1 OB2</b>	<b>Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE</b>
Planeación Formal	PL FOR	Se realiza No se realiza Dimensiones Formato preestablecido	Cómo se definen las estrategias de la planeación formal.	En la OB1, en el apartado. Descripción de la sesión. OB1 Objetivo y temas de la sesión.	PETE Cuál es la finalidad de la elaboración. PETE Es confiable el documento.

Tabla 5

Organización del contenido de la categoría proceso de planeación (Datos recabados por el autor)

Categoría	Código	Sub categorías	Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1	Observaciones OB1 OB2	Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE
Proceso de Planeación	PR PL	Se parte de un diagnóstico Análisis de documentos internos Material impreso editado por la SEP En reuniones de Consejo Técnico Al inicio del ciclo escolar	Proceso de la planeación: Cómo se lleva a cabo. Cómo se documenta. Qué seguimiento se les da. Cómo se despliegan las estrategias.	OB1 En el objetivo y temas de la sesión. OB1 Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. OB1 Sobre el desenvolvimiento de cada participante. OB1 Sobre cómo se desenvuelve la reunión.	AC Es confiable el documento. AC Qué características tiene. PETE Qué características tiene.

Tabla 6

Organización del contenido de la categoría participantes (Datos recabados por el autor)

Categoría	Código	Sub categorías	Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1	Observaciones OB1 OB2	Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE
Participantes	PAR	Directivo Docentes Padres de Familia Personal de apoyo Alumnos	Quiénes participan Quién participó Quién participa en el despliegue.	OB1 Descripción de la sesión. Distribución física, unidades organizacionales involucradas OB1 y OB2 Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. OB1 y OB2 Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.	AC Quién o quiénes lo produjeron. Acta circunstanciada. AC Quién es el autor. PETE Quién o quiénes lo produjeron. PETE Quién es el autor. AGCTE Quién o quiénes lo produjeron. AGCTE Quién es el autor.

Tabla 7

*Organización del contenido de la categoría de resultados de proyectos (Datos recabados por el autor)*

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1</b>	<b>Observaciones OB1 OB2</b>	<b>Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE</b>
Resultados de Proyectos	R PRO	Positivos Negativos Sin avance Cancelados Pendientes No operados	Qué sucede con los proyectos con resultados positivos. Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza. De los proyectos no llevados a operación, razones por las que no son operados. Qué sucede con esos proyectos.		AC Finalidad de la elaboración

Tabla 8

*Organización del contenido de la categoría de estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1</b>	<b>Observaciones OB1 OB2</b>	<b>Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE</b>
Estrategias Emergentes	ES EM	No planeadas Surgen de imprevistos Agentes externos	Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal.	OB2 Descripción de la sesión. OB2 Observar resultados y acuerdos.	AGCTE Cuál es la finalidad de la sesión. AGCTE Es confiable el documento.

Tabla 9

*Organización del contenido de la categoría de proceso de estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

Categoría	Código	Sub categorías	Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1	Observaciones OB1 OB2	Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE
Proceso de Estrategias Emergentes	PR ES EM	Reuniones extraordinarias Reuniones informales Formalizadas con acta circunstanciada Sin acta circunstanciada Acuerdos por consenso Se elaboró proyecto emergente No se elaboró proyecto emergente	Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados. De dónde surge lo no planeado, cómo se propuso. Quién los propuso. Qué factores influenciaron el surgimiento de los proyectos. Resultados obtenidos de estos proyectos. Qué sucede en las sesiones de seguimiento y de planeación.	OB2 Objetivo y temas de la sesión. Distribución física involucrada. Quiénes participan y cómo participan durante la sesión. Cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso y clima de la reunión. AGCTE Quién o quiénes lo produjeron. Finalidad de la elaboración. Características	AGCTE Qué características tiene.

Tabla 10

*Organización del contenido de la categoría de aprendizaje organizacional (Datos recabados por el autor)*

Categoría	Código	Sub categorías	Entrevista D1, D2, D3, D4, PF1, PF2, PA 1	Observaciones OB1 OB2	Registro de Análisis de documentos PETE AC AGCTE
Aprendizaje Organizacional	AZ OR	Participación activa de los involucrados Reuniones enriquecidas por las intervenciones de los participantes Oportunidad para aprender de los imprevistos Con participación colaborativa se logra la acción emergente. Aprende la organización	Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuye o aportan algo a la organización. Ejemplos de este aporte o retribución.	OB2 Quiénes y cómo participan. Desenvolvimiento de cada participante. Cómo se desenvuelve la sesión Resultados y acuerdos. Proceso y clima de la reunión. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes.	AC Cómo, cuándo y dónde fueron producidos.

Cabe mencionar que como ayuda para ir realizando el análisis fue indispensable el uso de programas de cómputo, pero prevaleciendo en gran porcentaje el uso manual.

De esta manera se dejó todo preparado para la continuación en el siguiente capítulo.



## **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

El análisis de los resultados, es una etapa o fase que da continuidad al proceso de investigación, es por lo tanto la etapa siguiente al trabajo de campo efectuado y antesala del informe final de la investigación, recordando que la recolección y el análisis de los datos, se van dando de manera simultánea.

A continuación se explica cómo se efectuó este proceso de análisis e interpretación de los resultados, a partir de los datos recolectados.

En todo proceso de investigación, la recolección de datos es una herramienta básica e insustituible. Se dice que la riqueza de la adquisición de datos que luego se convertirán en información al ser interpretados, es una característica esencial dentro de la investigación cualitativa, se finca en el número de instrumentos y fuentes utilizados para recolectar los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La triangulación de datos se respaldó por medio de instrumentos como la entrevista, la observación y el análisis de documentos. Las fuentes de información se integraron por algunos docentes, padres de familia, personal de apoyo y el propio investigador.

Para el análisis de los datos, acción realizada por parte directamente del investigador, se optó por una manipulación de los datos, sin la ayuda de un software para su análisis, ya que éstos no analizan los datos, solo son una herramienta auxiliar en la sistematización y control del proceso de análisis, más no el instrumento para interpretar, que sin lugar a dudas, solo recae en el investigador. (Rodríguez, Lorenzo, Herrera, 2005).

#### 4.1. Presentación de Resultados

Los resultados del análisis e interpretación de los datos, se presentan en este capítulo por medio de la organización de tablas que incluyen los resultados de los instrumentos utilizados para recolectar los datos, así como las fuentes que proporcionaron la información, además de algunas citas de los informantes, que respaldan el análisis, no olvidando que se fue contrastando o comprobando lo enunciado con el respaldo teórico, que se encuentra en el capítulo 2 de este estudio. Todo esto a partir de siete categorías que organizadas como ya se mencionó, facilitaron la triangulación y la interpretación, así entonces organizando las ideas, se optimizaron tiempos y se pudo lograr el cometido de dar respuesta a la pregunta motivo del estudio y el tratamiento a los objetivos planteados.

Primeramente fue necesario realizar una reducción de datos, mediante un proceso de categorización y codificación, que sirvieron para organizar los datos y convertirlos en valiosa información.

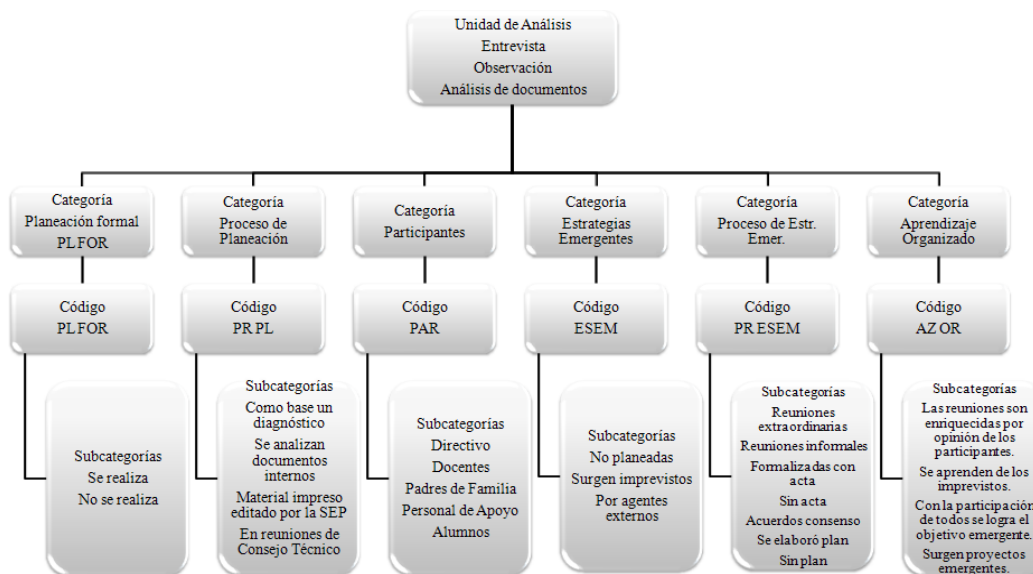


Figura 3 Proceso de categorización y codificación (Datos recabados por el autor).

**4.1.1. Categoría Planeación Formal.** Se mencionaba en el marco teórico de esta investigación, que la planeación es un acto tan rutinario, que en la mayoría de las ocasiones, esta acción pasa a ser inconsciente y se realiza por inercia, pero que si se adopta como una herramienta para anticipar y controlar el futuro, con objetivos a perseguir y estrategias para lograrlos, se puede ayudar a que la organización de una institución funcione de una manera eficaz (Gairín y Darder, 1994). Así entonces se encontró que al realizar el análisis de la primer categoría: Planeación formal (PLA FOR), a través de la entrevista, que todos los informantes proporcionan datos del tema en tratamiento, por ende es que saben y dan testimonio de la existencia de una planeación dentro de la institución. Pero específicamente la interpretación se obtiene de la pregunta número dos.

Dentro de la observación en la observación 1, en el apartado de la descripción de la sesión y dentro del registro de análisis de documentos en el PETE, al contestar cuál es la finalidad de la elaboración y en la que habla de la confiabilidad del documento, se puede interpretar que definitivamente en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, sí se lleva a cabo un proceso formal de planeación, que se plasma en un documento llamado Plan Estratégico de Transformación Escolar (documento analizado) que contempla sobre todo estrategias deliberadas.

El proceso que se sigue en la planeación, es que a partir de un diagnóstico se proponen metas y objetivos, que a través de una serie de estrategias y acciones se consideran alcanzar, se lleva un seguimiento y al final se evalúan los logros alcanzados, en cada una de las dimensiones en las que se organiza el plan y siguiendo un formato ya preestablecido por la autoridad educativa. Todo ello bajo un

trabajo de equipo colaborativo, que se realiza al inicio del ciclo escolar. El plan se documenta en los textos, guías y orientaciones emitidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP), además de documentos internos de la escuela, como cuaderno itinerante, carpeta y pizarrón de la autoevaluación. (Ver tablas 4.1 y 4.2)

Tabla 11  
*Planeación formal (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	Como escuela, sí se lleva a cabo un proceso de planeación (PETE). Resulta de un diagnóstico. Se documenta bajo textos de la SEP y de internos de la escuela y bajo un formato ya establecido.	Dentro del Objetivo y temas de la sesión en la OB1 se corroboró lo que las entrevistas arrojan, al observar en la sesión de organización de la planeación institucional, que ésta se da de manera formal y si existe.	Existe un Plan Anual de trabajo bien estructurado, que incluye diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, cronograma, evaluación. Validado por la autoridad inmediata superior, con créditos y firmas de los participantes. Con ello se corrobora el testimonio dicho en las entrevistas.
Padres de Familia	Saben de la existencia de un plan de trabajo, que se elabora por opiniones de los padres, calificaciones de los alumnos y las necesidades de la escuela.	No hay evidencia de ellos dentro de las observaciones.	Son incluidos dentro de las actividades, como actores activos, solo en la operatividad del plan formal.
Personal de Apoyo	Conoce el proceso de elaboración de la Planeación formal.	Su participación es únicamente administrativa, es quien levanta las actas.	

Tabla 12  
*Citas de Planeación formal (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	D1 “Como institución si se lleva a cabo un proceso de planeación formal (PETE). Se contemplan objetivos y acciones que lleven al logro de éstos y durante el ciclo escolar se van evaluando”
Padres de Familia	P.F.1”Bueno, prácticamente toda la comunidad que es docentes, alumnos, padres de familia y el directivo.
Personal de Apoyo	P.A.1“Se parte de un diagnóstico retomando fortalezas y debilidades, se contemplan muy especialmente la misión, visión, metas estrategias, objetivos, entre otros”.

**4.1.2. Categoría Proceso de Planeación.** El proceso de planeación formal, tal y como se presenta en la bibliografía del capítulo dos, no sigue un mandato oficial reglamentario o por lo menos no se encontraron evidencias de ello, pero si se localizaron hallazgos que prueban que la planeación estratégica responde a un modelo de gestión escolar, que permite que las escuelas plasmen sus ideales en un documento llamado Proyecto Institucional, Proyecto Escolar o Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que dentro de sus apartados incluye al Plan Anual de Trabajo (PAT).

Las diferencias existentes entre cada una de las escuelas, es la que permite que cada una de ellas a través de su planeación formal, dé seguimiento a los preceptos del artículo 3° Constitucional y de la Ley General de Educación, para dar cumplimiento a los propósitos del plan y programas de estudio vigentes (SEP, 1999).

También se cita de acuerdo a Ruiz (2000), que la planeación está conformada por ciertas etapas o procesos, como lo son la fase normativa-prospectiva, que crea escenarios para vislumbrar el futuro dando lugar a la visión y misión, etapa que claramente se deja ver dentro del proceso seguido en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla que más adelante se detalla, seguida por la fase estratégica, que es la que da la apertura para confeccionar las estrategias y metas que llevan a conseguir lo planeado, así como el seguimiento que se efectuará. También se puede ver que se sigue, con la información vertida por los instrumentos y fuentes de información. Y por último la fase operativa, fundamental ya que su objetivo es ejecutar lo proyectado, es la puesta en marcha del plan.

Por lo que el proceso de planeación que se siguió en la escuela estudiada, se justifica y puede interpretarse a través de los instrumentos aplicados, en donde se parte de un diagnóstico que lleva a una justificación, a la creación de una visión y misión, al planteamiento de objetivos y metas que se alcanzan por medio de acciones y estrategias organizadas bajo dimensiones programadas en tiempo, por medio de un cronograma para su operatividad, se incluyen también recursos que junto a los demás elementos integradores del plan, formalizan la planeación de la institución.

Algo interesante que arrojan los datos recabados, es que las tres fuentes revelan que se parte de un diagnóstico y de las necesidades escolares dentro de una reunión que se planea al inicio del ciclo escolar, para los docentes es más que conocido, pero no se esperaba que los padres de familia y personal de apoyo, lo detectarían por su participación indirecta.

Respecto a cómo se documenta el Plan, solo un docente menciona que en investigación documental (ver tabla 4.3)

Al realizar el análisis de documentos, precisamente al revisar el PETE, se observa que contiene referencias bibliográficas, lo que da clara muestra de que sí se documenta, pero no es una parte a la que los entrevistados den importancia.

Con respecto al proceso entonces se deduce que se inicia con una reunión de Consejo Técnico Escolar al inicio del ciclo, en la que bajo un trabajo colaborativo a partir de un diagnóstico que se documenta en instrumentos internos, se procede a plasmar a través de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y acciones, los fines que pretenden alcanzar en la escuela, considerando recursos y tiempos que indican quién y cuándo se despliegan las acciones. Integran todo esto en un

documento llamado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) que todos avalan con su firma, que además contiene una justificación, un croquis, una reseña histórica, y una fundamentación.

Dentro del proceso, no se percibe la participación de los padres de familia, ni del personal de apoyo y menos de los alumnos, solo son incluidos como parte de la planeación. (Ver tablas 4.3 y 4.4)

Tabla 13

*Categoría Proceso de planeación (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	D1 Se parte de un diagnóstico, de los resultados del ciclo escolar pasado. D2 Se realiza una autoevaluación como punto de partida para las actividades. D3 Se apoya de una carpeta, cuadernos itinerantes. D4 Registros de observación, carpeta, cuadernos itinerantes y un pizarrón de autoevaluación. Respecto a cómo se documenta el Plan solo un docente menciona que en investigación documental.	En la observación 1 se detecta como se lleva a cabo una sesión para la elaboración del (PETE). En los temas a tratar en la sesión se habla de un diagnóstico, justificación, dimensiones, proyectos alternos, objetivos, metas, estrategias, actividades, cronograma y recursos.	En el PETE, dentro de la pregunta de ¿Es confiable el documento? Se analizó que es confiable puesto que tiene todos los elementos, por ejemplo: una fundamentación legal, un diagnóstico, una reseña histórica, un croquis de ubicación, una visión, una misión, un cronograma, objetivos y metas. En la pregunta qué características tiene, existen referencias bibliográficas que especifican las fuentes en que se documenta el proyecto.
Padres de Familia	PF1. Se planea a través de las necesidades escolares, retomando fortalezas y debilidades de la institución. PF2. Se hace una reunión a principio de ciclo para el plan de trabajo. Cómo se documenta el plan PF1 piensa que a través de un plan de mesa directiva y PF2 piensa que en opiniones que dan en reuniones.		
Personal de Apoyo	Partiendo de un diagnóstico retomando fortalezas y debilidades, contemplando la visión, misión, metas. Se documenta por el PETE.		

Tabla 14

*Citas del Proceso de planeación (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	D1 “Pues primero tenemos que hacer un diagnóstico, ver de acuerdo a los resultados del ciclo escolar pasado, de acuerdo al pizarrón de autoevaluación, la bitácora, entre otros.”
Padres de Familia	PF1 “Bueno, principalmente se planea a través de las necesidades de la escuela”
Personal de Apoyo	PA1 “Se parte de un diagnóstico retomando fortalezas y debilidades”

**4.1.3. Categoría Participantes.** Se incluye la participación de los padres y de los alumnos pero como partícipes de las actividades ya contempladas por los docentes y directivo, dentro de la planeación formal, más no así como parte creadora del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Los docentes refieren dentro de la entrevista, que ellos y el directivo, son los principales actores y partícipes en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Aunque los padres de familia, por las respuestas que dieron dentro de la entrevista, mencionan sentirse partícipes directos en la planeación institucional, al ser considerados proporcionando datos, sugerencias y comentarios.

En la pregunta ¿quién es el autor? no existe un autor único, aunque en la portada del plan se percibe el nombre de la directora escolar, al indagar el por qué, se averigua que es mero requisito de formalidad dentro de la forma solicitada por la autoridad inmediata superior.

Resulta interesante percibir que el directivo no es quien elabora el plan escolar, como sucedía cuando se trabaja bajo la gestión normativa (Manes, 2008). Pero se



reconoce que falta incluir activamente a los demás integrantes de la comunidad escolar, importante participación, si se considera, lo que Ackoff (1995) menciona acerca de que la planeación, es una manera, en que de forma participativa se puede colaborar para resolver problemas que a todos afectan. (Ver tablas 4.5 y 4.6)

Tabla 15  
*Participantes (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	<p>D1 Deberían participar docentes, directivo, padres de familia, consejo estudiantil, la realidad es que solo participan directivo y docentes.</p> <p>D2 Participan especialmente directivo y docentes, ocasionalmente el resto de la comunidad escolar.</p> <p>D3 Participan maestros de cada grupo y directivo que guía. Indirectamente se involucra a padres de familia y a los que laboran como secretaria e intendencia.</p> <p>D4 Los docentes, directivos y padres de familia.</p>	<p>La OB1 en el apartado Descripción de la sesión al iniciar, denota que el personal convocado en la sesión para elaborar el Plan Formal es el personal docente y de apoyo, no se observa en ningún momento la participación directa de padres ni de alumnos. El personal de apoyo solo participa indirectamente, tomando nota al levantar el acta (Secretaria).</p>	<p>Dentro del documento analizado PETE mediante la pregunta ¿quién o quiénes lo produjeron? Se puede notar en la firma de créditos que para la elaboración del documento se contó con directivo y docentes. El personal de apoyo solo en la captura y formato del mismo.</p>
Padres de Familia	<p>PF1 Toda la comunidad, docentes, alumnos, padres de familia y directivo</p> <p>PF2 Participan toda la comunidad escolar, los docentes, el directivo, los auxiliares, los alumnos y los padres de familia.</p>	<p>No se nota dentro de las observaciones, participación directa ni activa de los padres de familia.</p>	<p>Solo en uno de los documentos revisados, en el PETE se nota el involucramiento de los padres de familia. Con ello se confirma la participación indirecta manifestada en las entrevistas.</p>
Personal de Apoyo	<p>De manera directa el directivo, docente y personal de apoyo, también intervienen indirectamente los alumnos y padres de familia.</p>	<p>No se percibe participación activa ni directa, solo de manera administrativa al ayudar a levantar las actas y dar formato al plan.</p>	<p>Dentro de los documentos, no se observa participación directa, solo de manera indirecta, elaborando el acta, las agendas, la captura del Plan.</p>

Tabla 16

*Citas de Participantes (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	D4 “Pues participan directivo, docentes y algunos padres de familia que nos hacen algunos comentarios”
Padres de Familia	PF2. “Bueno, prácticamente toda la comunidad que es este docentes, este alumnos, padres de familia y el directivo”
Personal de Apoyo	PA1 “De manera directa el directivo, docentes, y personal de apoyo, también intervienen aunque indirectamente los alumnos y los padres de familia.

**4.1.4 Categoría Resultados de Proyectos.** Dentro de la planeación, las estrategias juegan un papel muy importante, de acuerdo con Mintzberg et al. (2003), se pueden clasificar en premeditadas (deliberadas), que son las que la organización formula con una intención consciente, van dentro del plan y pueden o no realizarse, pero por lo general se ejecutan. Y las emergentes que no son proyectadas explícitamente dentro del plan, porque van surgiendo de acuerdo a situaciones no previstas y pueden implican aprendizaje., al respecto y para fundamentar lo expuesto, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (2003), indican que este tipo de estrategias efectivamente, no son proyectadas explícitamente, que van surgiendo de acuerdo a situaciones no previstas, y que en ocasiones implican aprendizaje.

El mismo autor define otra clasificación dentro de las premeditadas o deliberadas y dice que están las proyectadas, que son todas las que se tiene contemplado operar, las realizadas, que son las que sí se pusieron en operación y las sin realizar, que como el término lo dice, no se llevaron a cabo.

Al interior de la categoría resultado de proyectos, el sentir de los docentes es que los proyectos con resultados positivos, se retoman para el siguiente ciclo escolar, dándoles variantes, algunos docentes mencionan que restándoles un poco de

importancia pero sin abandonarlos, otros más dicen que depende si son funcionales, pero en general coinciden en decir que se retoman. (Ver tablas 4.7 y 4.8)

Los padres de familia por su parte, también aportan información para concluir en que los proyectos con resultados positivos se retoman. El personal de apoyo indica que cuando tienen resultados positivos se vuelven a planear. En general todos los informantes dicen que se retoman.

Con los proyectos que tienen resultados negativos y con los que no se avanza, concuerdan los docentes en decir que se evalúan, y se pone mayor atención para saber el por qué no se concluyeron y por qué no dieron los resultados esperados, además de proponer otras estrategias, generándose con estas inquietudes un aprendizaje organizacional.

Los padres a su vez dicen que se analizan, se busca el por qué, se plantea la problemática y se hacen sugerencias cambiando la estrategia, para ver si se pueden retomar. El personal de apoyo coincide en decir que se analizan las causas del mal resultado y/o se desechan o vuelven a planear. Todos los informantes permiten apreciar, que en la institución existe una comunicación y trabajo colaborativo que permite analizar los proyectos, pero no existe un documento que lo respalde, en el PETE no hay indicios de un seguimiento de acciones.

De los no llevados a operación y las razones, los docentes coinciden en mencionar que es por falta de tiempo, por cuestiones administrativas y algunas veces también por falta de compromiso de algunos de los involucrados, porque no les ven funcionalidad ni impacto. Un docente comparte que porque no se evalúan, ni nadie los pide, se intuye por lo tanto, que no hay un responsable para dar seguimiento a los

proyectos. Los padres de familia opinan que se retoman, complementándolos para el otro ciclo escolar y dependiendo del análisis se pueden abandonar. El personal de apoyo coincide en la postura, solo agrega que se les da otro giro.

Por lo anterior se tiene una visión con respecto a los proyectos positivos, negativos, los que no se operan, los cancelados y los pendientes. No se dice con claridad quiénes se reúnen para analizar los resultados, pero sí se percibe que todos los informantes tienen conocimiento de los resultados y de lo que se hace.

Tabla 17  
*Resultados de proyectos (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	<p>D1 Con los positivos se sigue trabando. Los de resultados negativos y sin avance, se reconsideran. Los no operados se retoman.</p> <p>D2 Los positivos se analizan y se retoman. Los no llevados a operación, se retoman.</p> <p>D3 Los positivos se retoman, con variantes. Los negativos y sin avance, se evalúan. Los pendientes o cancelados no se evalúan. Los no llevados a operación, se cambian o retoman.</p> <p>D4 Se dan a conocer los resultados y se retoman. Los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza, se analizan y se proponen otras estrategias.</p> <p>La causa de los realizados es por falta de tiempo o de compromiso. Se retoman.</p>	<p>En la OB1 en el apartado mencionado, se observa cómo se dan los acuerdos de manera consensada, sin ver desacuerdos o discusiones por querer imponer o tener la razón.</p>	<p>No se encontró un documento que dé clara idea de los resultados de los proyectos.</p>
Padres de Familia	<p>PF1 Da satisfacción ver la terminación de una obra. Los de resultados negativos y que no se avanza, se analizan y se retoman. Los pendientes o cancelados, el motivo es por no aceptación o falta de recurso. Los no operados se retoman o abandonan.</p> <p>PF2 Los positivos, se vuelven a planear y se complementan. Los de resultados negativos o que no se avanza, se analizan, se hacen sugerencias y se cambian estrategias. Los pendientes o cancelados, se analizan y se complementan con nuevas estrategias..</p>		
Personal de Apoyo	<p>PA Se reconsideran los negativos, con los que no se avanza se analizan y se toman decisiones. Los no llevados a operación se reconsideran empleando otro proceso.</p>		

Tabla 18

*Citas de Resultados de proyectos (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	D3 "Los retomamos no los dejamos caer, sabemos que no dio resultado y le damos variantes" D1 "Pues a la mejor por los tiempos o falta de disposición de algunos integrantes, puede ser maestros, padres de familia, alumnos, a la mejor de que nos mandaron mucho trabajo administrativo y ya no se pudo realizar" D2 "Pues una es la falta de funcionalidad, que no es tan funcional a la problemática" D3 "Se evalúan, en que fallamos, por qué no salió bien"
Padres de Familia	PF1 " Bueno, pues este, por ejemplo es una satisfacción ver, este la terminación de la cafetería" PF1 " Una de las razones tal vez, es la falta de tiempo, la carga de trabajo que tienen los maestros, administrativo" PF1 " Bueno por ejemplo si no hay recursos o por la aceptación o disposición de todos"
Personal de Apoyo	PA "Se analizan las causas del proceso o resultado y se desechan o bien se vuelven a planear" PA "La mayoría de las veces es por falta de tiempo" PA "Se vuelven a considerar empleando quizá otro proceso de operación y ejecución"

**4.1.5. Categoría Estrategias Emergentes.** No se duda sobre la existencia de las estrategias emergentes, pero se afirma deben ser las menos posibles. Mintzberg y Waters (1986) opinan que las estrategias emergentes resultan de actos no planeados, en donde no hubo intención en su emisión. Pero lo interesante de esto es que existen, y en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, después del estudio de investigación realizado, se dan muestras precisas de que estuvieron presentes en su quehacer y se deduce que aunque no de manera consciente, sí se contempla lo que Manes (2008) enuncia como planeación contingente, es decir la preparación que se tiene como organización, para estar atentos para todo lo que se pueda presentar de manera inesperada, pero que requiere de una serie de acciones para dar solución.

El análisis de la presente categoría, llevó a sustentar la existencia de este tipo de estrategias dentro de la institución y poder realizar la interpretación.

Todos los informantes por la respuesta a la entrevista, refieren que saben de la existencia de proyectos que no surgen de una planeación formal, solo un docente y un padre de familia mencionan el término emergente. Mencionan acciones emergentes relacionadas a situaciones casi todas ellas externas: concursos, invitaciones, jornadas, festivales y asesorías. Dentro de algunas internas, expresan estar situaciones de alumnos con bajo rendimiento, eliminación o cambio de hábitos, concursos internos y equipamiento de aulas.

En cuanto a documentos, no existe prueba objetiva de que lo emergente sea planeado al momento en que surge, de manera formal, es decir, por escrito, ya que no existen proyectos escritos emergentes, con las características de un plan formal. Solo por los testimonios verbales de parte de la entrevista, se observó que en una reunión de Consejo Técnico, los docentes y directivo toman acuerdos para resolver lo emergente, que son apoyados por actas circunstanciadas que dan legalidad a los acuerdos. (Ver tablas 4.9 y 4.10)

Tabla 19  
*Estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	D1 Surgen invitaciones, y se planean inmediatamente. D2 Eventos, convocatorias, concursos. D3 Jornadas, festivales. Internos, modificar hábitos: puntualidad, aseo y orden. D4 Eventos cívicos, sociales, visitas guiadas, asesorías, proyectos como el del rincón de las matemáticas, equipamiento Casos de niños con bajo rendimiento.	OB2 En descripción de la sesión, un ambiente de incertidumbre en los docentes, por la convocatoria no planeada. En resultados y acuerdos, no se menciona la elaboración de algún proyecto emergente, solo hay acuerdos verbales.	Al realizar el análisis del AC dentro de la finalidad de la elaboración, existe un documento que aporta legalidad a los acuerdos sobre las acciones a emprender en el Plan de la institución, en cuanto a lo emergente.
Padres de Familia	PF1 Invitaciones, concursos, reuniones. PF2 Invitaciones a eventos, el proyecto para equipar las aulas.		
Personal de Apoyo	Eventos no organizados, convocatorias, concursos.		

Tabla 20

*Citas de Estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	D1 “Pues creo que somos muy metódicos, creo que vamos planeando todo” D2 “Hasta ahorita que me acuerde es el de la influenza, ese fue espontáneo” D3 “Como el festival navideño, no hubo una planeación previa, pero se realiza una planeación urgente y se involucran a la mejor recursos, responsables” D4 “Normalmente algunas invitaciones a eventos no organizados con anticipación, convocatorias de participación, concursos entre otros”
Padres de Familia	PF1 “Algunas visitas guiadas, invitaciones de las autoridades, algunos concursos, algunas reuniones que no estaban contempladas” PF2 “Como lo de la invitación a participar en la pre posada, que hizo que tuviéramos que reunirnos y organizarnos con los maestros y la directora, o como lo de ver el equipamiento de los salones que no tienen enciclomedia”
Personal de Apoyo	PA1 “Normalmente algunas invitaciones a eventos no organizados con anticipación, convocatorias de participación, concursos, entre otros”

**4.1.6. Categoría Proceso de Estrategias Emergentes.** La revisión de la literatura, incluida en el capítulo dos de este trabajo, indica que las organizaciones lideradas por su guía que regularmente es el director, realizan un proceso para formular estrategias, que en la mayoría de los casos son creadas deliberadamente y que son incluidas en una planeación formal, como lo es el caso de la escuela motivo de estudio. Pero también existen las que no son planteadas con una intención, puesto que se desconoce su posible existencia, surgen de procesos que se originan desde el interior de la organización, así como externos, y al no estar contemplados dentro de la planeación formal, brindan la posibilidad a la organización de darles tratamiento y generar nuevos aprendizajes al compartir las experiencias de todos.

Las respuestas a la entrevista, permiten deducir que el modelo que se adapta por sus características para que se dé la formulación de estrategias dentro de la organización Miguel Hidalgo y Costilla, es el Modelo de aprendizaje (Mintzberg et al. 2003; Soto, Dolan y Johansen, 2005) que se basa en los aprendizajes tanto del

líder como de su equipo de trabajo, sustentado en acciones ya realizadas, reflexión en la acción (Mintzberg et al. 2003; Mintzberg et al., 1997)

En la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, al analizar la información que los datos de los diferentes instrumentos refieren, se encuentra que cuando surgían acciones que por lo regular fueron de fuentes externas como invitaciones, concursos, jornadas, el colectivo docente fue convocado por la autoridad, así lo respalda el documento Agenda de Consejo Técnico Escolar, en donde se observa que no era una sesión ordinaria, planeada con ese tema, surge de improviso por una indicación externa con carácter de obligatoria para ser operada, entre los puntos a abordar y que aportan indicios del proceso que se sigue en el tratamiento de las estrategias emergentes, está el abordar la problemática desde el colectivo, dentro de una reunión formal, con la participación de todos los involucrados, es decir, docentes, directivos y ocasiones padres de familia.

Durante la sesión, después de un diálogo y la aceptación de la tarea a emprender, se establecen las acciones a seguir, se mencionan fechas para la ejecución y responsables.

Ninguno de los informantes refiere que se lleve a cabo una evaluación, por lo que se deduce, que el proceso de planeación, solo se queda en la parte operativa.

Dos docentes no dieron respuesta que concordara con la pregunta acerca de los procesos y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

La otra parte de los docentes concuerdan que la mayoría de los proyectos surgen de agentes externos, pero también de necesidades propias de la institución,



por ejemplo, el detectar después de uno de los momentos de la evaluación, el bajo aprovechamiento de los alumnos, o con la llegada de algún alumno con Necesidad Educativa Especial y se tiene que realizar su valoración y propuesta curricular, o cuando se detecta alguna carencia de valores: que llegan tarde los alumnos, que el patio escolar queda muy sucio, que no portan el uniforme o gafete, etc.

Los responsables para dar seguimiento a la estrategia dicen, ser todos. El recurso utilizado en todas las respuestas tanto de docentes como padres de familia y apoyo, es el humano, quizá por tratarse de una escuela pública, en lo económico cada quien asume sus gastos. Coinciden también en aseverar que los resultados al final son buenos, siempre se sacan avante, por el compromiso que hay en la escuela.

Para su seguimiento y planeación se dice que en reuniones formales de docentes, se organiza, se opera y se evalúa, así lo avala la observación 2, que permite no perder de vista cómo se da el proceso de formulación de estrategias emergentes: Se convoca formalmente en reunión de Consejo Técnico Escolar, participando docentes y directivo, principalmente a través de los aprendizajes que cada uno desde su experiencia ha vivido, se organiza el trabajo del proyecto emergente, se asumen roles y responsabilidades, se dictan tiempos para su ejecución, pero no se termina con la elaboración de un plan que quede por escrito, solo se firman acuerdos en el acta que denota conformidad y compromiso.

Solo un docente dice que lo que no se planea sale mejor. Nadie habla de que se plasma en un documento escrito, lo que respalda lo observado en las reuniones y documentos analizados, no hay muestra de que se elabore un proyecto por escrito para tratar lo emergente. (Ver tablas 4.11 y 4.12)

Tabla 21

*Proceso de estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	<p>D1 Los responsables de la ejecución, los docentes. Surgen de autoridades externas. Propuestos por las autoridades de afuera y de la escuela. Los resultados son positivos En el seguimiento y la planeación, se comenta, se valora y se reconsidera para el ciclo siguiente</p> <p>D2 Los responsables los docentes, directivo y los padres de familia. Surgen de nuestro entorno. Lo propone el directivo a los docentes. Se le da seguimiento en reuniones de Consejo Técnico. Se lleva un seguimiento con encuestas.</p> <p>D3 Los responsables son todos. Surgen de la necesidad.</p> <p>D4 Los responsables, son los organizadores y los docentes. Surge de necesidades. Los resultados son buenos, buen equipo de trabajo. Se retomaron aunque no estén planeados, se organizan, se llevan a cabo y se evalúan.</p>	<p>Todas las observaciones se analizan de la OB2 por tratarse de una sesión para trabajar un proyecto emergente.</p> <p>En objetivos y temas de la sesión se habla de un proyecto emergente, de las posturas personales del equipo docente, consenso para efectuar la acción, estrategias para implementarlo, tiempos, acuerdos firmados.</p> <p>Todos los docentes presentes, guiados por el directivo argumentan y llegan a acuerdos.</p> <p>El clima ambiental, es de tolerancia, respeto, confianza y camaradería, propiciando el diálogo fluido.</p> <p>En el PETE no se encontró alguna muestra de la existencia de un proyecto emergente, dentro de él, ni tampoco algún tratamiento que se le dé a estas estrategias emergentes.</p>	<p>AGCTE</p> <p>La agenda por su parte deja ver cuándo se convocó, a quiénes se convocó, para qué se convocó, los puntos a abordar, advirtiendo el proceso que se sigue en el proceso de las estrategias emergentes, en el punto de comentarios, sugerencias (convocatoria en reunión formal, implicados los docentes, directivo, personal de apoyo, se organiza el trabajo a través de sugerencias, comentarios, argumentos, se asumen responsabilidades, se disponen tiempos).</p>
Padres de Familia	<p>PF1 Los responsables son el directivo, los docentes y los padres de familia Surgen de necesidades. Los proponen autoridades externas. De una necesidad, se toma una decisión. Resultados benéficos. Se platica, se hace nuestro y se opera. PF2 Responsables padres de familia, docentes y organizadores. Solo recurso humano.</p> <p>Surge de necesidades externas e internas. Buenos resultados. Se adoptan para sacarlos adelante.</p>		
Personal de Apoyo	<p>PA1 Recurso humano primordial. De necesidades externas. Se hace nuestro y se opera. Se logran las metas. Se adopta, se dialoga en colectivo, se opera y se evalúa.</p>		

Tabla 22

*Citas de Proceso de estrategias emergentes (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	<p>D1 “Son positivos, por ejemplo lo de la pre posada”</p> <p>D2 “Pues un factor puede ser las reuniones de Consejo Técnico”</p> <p>D3 “Los responsables somos todos, no el responsable de la comisión, ni el de la guardia, ni la directora, somos todos”</p> <p>D3 “Pero pues, como te mencionaba anteriormente, tenemos a la mano un equipo de docentes que nos apoyamos para sacar adelante estas eventualidades”</p> <p>D4 “Regularmente tenemos buenos resultados”</p> <p>D4” También hay buena disposición y organización dentro de la escuela, es un buen equipo de trabajo”</p> <p>D4 “Se retoman aunque no estén planeados, se organiza el trabajo, se llevan a cabo, se les asigna un tiempo determinado y se evalúan finalmente”</p>
Padres de Familia	<p>PF1 “Regularmente el supervisor escolar, las autoridades municipales o locales”</p> <p>PF1” Por lo regular los resultados son benéficos y provechosos”</p> <p>PF2 “Bueno yo pienso que siempre se ha tenido buenos resultados, nunca se fracasa, si se tiene una buena organización aunque el proyecto sea emergente siempre se saca adelante”</p> <p>PF2 “Se platica y se adopta para sacarlos adelante”</p>
Personal de Apoyo	<p>PA1 “Regularmente se logran las metas a pesar de que no se tenían planeadas”</p> <p>PA1 “El proyecto se hace nuestro y se da seguimiento buscando alternativas de solución”</p> <p>PA1”Primero se adopta el proyecto como tal, se platica con el recurso humano, involucrándose para la realización y ejecución de las acciones a desarrollar llevando a cabo el seguimiento y evaluación del mismo”</p>

**4.1.7. Categoría Aprendizaje Organizacional.** Dentro de las decisiones que el líder de la organización escolar, junto con su equipo debe tomar en cuenta para que su institución marche en orden, está la formulación de estrategias que establezcan una orientación general de la escuela, ya sea de los cambios predecibles que se deseen lograr, o de los no predecibles que pudieran ocurrir (Mintzberg et al. 1997).

Uno de los modelos que se citan en el marco teórico acerca del proceso de formulación de estrategias, es el Modelo de aprendizaje organizacional, que se sustenta en los aprendizajes del líder y del equipo. El modelo fundamenta su existencia en el pensar que todos los días, en todo momento por medio de las

acciones que se emprenden, la organización aprende, y que éste aprendizaje es el que da paso al surgimiento de estrategias.

Los datos recabados permiten deducir que en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, ubicada como se ha venido mencionando dentro del modelo de aprendizaje organizacional asume en su totalidad, que el surgimiento de estrategias emergentes sí retribuyen o aportan algo a la organización, mencionando que entre otras nutren y enriquecen a la organización por medio de la participación de todos, con ideas y aportaciones que generan aprendizaje, permitiendo actuar en emergencias futuras y lograr buenos resultados, recordando que así es como se da el aprendizaje en equipo, a través del diálogo, dejando los supuestos para pasar al pensamiento conjunto (Senge, 1998).

El aprendizaje organizacional que se deduce existe en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, se ve reflejado cuando el personal se reúne para resolver problemas, cuando experimenta con nuevas ideas, cuando pone al servicio del equipo, aprendizajes basados en la experiencia y sus conocimientos, al realizar la toma de decisiones consensadas y cuando se hace la transferencia a los demás integrantes de la organización, que se dice es la última fase del proceso y que indica de alguna manera, que sí hubo aprendizaje organizacional (Zapata et al. 2008).

Todos estos elementos citados se pueden corroborar con los instrumentos aplicados y que se pueden apreciar en las tablas de concentrado de información. (Ver tablas 4.13 y 4.14)

Tabla 23

*Aprendizaje organizacional (Datos recabados por el autor)*

Fuentes / Instrumentos	Entrevista	Observación	Revisión de documentos
Docentes	<p>D1 Si aportan algo a la organización, van nutriendo las estrategias que ya se tenían. Se comparan actividades y organización con otras instancias y se valora nuestro trabajo.</p> <p>D2 Brinda oportunidad de estar alerta ante lo inesperado.</p> <p>A1 solucionar problemas, retomar estrategias, para obtener otras y tener resultados.</p> <p>D3 Aportan, lo bueno o malo hace crecer. Los alumnos al sugerir y decidir aprenden.</p> <p>D4 Enriquece la organización, la comunicación, el poner a disposición las habilidades de cada uno.</p> <p>A1 trabajar en conjunto se aprende de todos.</p>	<p>OB2 Los asuntos se tratan de manera colegiada, todos participan. El directivo desde su posición asume el liderazgo, pero todos participan dando sus opiniones desde su particular visión. Cada uno toma la palabra, lanzan preguntas que invitan a la reflexión del grupo.</p>	<p>AC En el apartado cómo, cuándo y dónde fueron producidos. Las acciones se asumen en colectivo, en reunión de Consejo Técnico. Participan los docentes y directivo, a través de la voz y el voto externan puntos de vista, opinan, sugieren y deciden qué hacer.</p>
Padres de Familia	<p>PF1 Cuando se unen integrantes de la comunidad escolar, participando todos con ideas.</p> <p>Narró una acción emergente y sus resultados.</p> <p>PF2 Todo proyecto deja resultado y aprendizaje.</p> <p>Describe de manera general proyectos que han dejado buenos resultados.</p>		
Personal de Apoyo	<p>PA1 Si, fortalece al equipo, por la aportación de cada uno, los resultados son favorables. El aprendizaje que se genera de manera personal permite actuar en futuras emergencias.</p> <p>Se fortalece el equipo, dejando aprendizaje de lo vivido.</p>		

Tabla 24

*Citas de Aprendizaje organizacional (Datos recabados por el autor)*

Citas	
Docentes	<p>D1 “Pues si porque van nutriendo mas todas las estrategias que ya nosotros teníamos”</p> <p>D3 “Estar en crisis y trabajar todos aportando algo, este al equipo, nos permite con las aportaciones enriquecernos y crecer como te mencioné antes”</p> <p>D4 “Si porque enriquece la organización de los maestros, la comunicación”</p> <p>D4 “Sobre todo hay participación con padres de familia y todos aprendemos de todos”</p>
Padres de Familia	<p>PF “Por supuesto que sí, porque nos unimos varios integrantes de esta comunidad escolar, con el objetivo de sacar adelante a la comunidad, participando todos con sus ideas y aportaciones muy buenas”</p> <p>PF2 “Claro que sí yo creo que todo proyecto nos va a dejar un resultado y un aprendizaje”</p>
Personal de Apoyo	<p>PA1 “Por supuesto que sí. Principalmente fortalecen al equipo humano, que gracias a la intervención y aportación de cada uno de ellos, el resultado del proceso es favorable”</p> <p>PA1 “Además de que se genera un aprendizaje personal para saber actuar en futuras emergencias”</p>

#### **4.2. Respuesta a la pregunta de investigación y objetivos**

La investigación realizada, siguió una ruta que buscó dar respuesta a una pregunta: ¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes, que se sigue en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional? Así como también dar respuesta a ciertos objetivos planteados.

Después de haber seguido el proceso y de haber aplicado la metodología del estudio de caso, bajo la modalidad de investigación cualitativa, se llegó a resultados muy interesantes, que para su mayor entendimiento se presentan primeramente, describiendo lo encontrado en relación a la pregunta, siguiendo con el objetivo general y culminar con objetivos específicos, por supuesto dando la respuesta conforme a los hallazgos y sustentada en el marco teórico que acompaña este trabajo escrito.

¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes que se sigue en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional?

La investigación permitió aportar los elementos para concluir que el proceso que se sigue es un tanto informal, debido a que no se le da un tratamiento especial con un formato establecido por escrito. Se pudo determinar que cuando surge algo emergente, la autoridad educativa convoca a reunión formal para sesionar bajo Consejo Técnico Escolar, con la participación de los involucrados según sea el caso, padres de familia o docentes. Cada uno de los participantes, aporta al grupo elementos basados en sus experiencias o aprendizajes, para después realizar el consenso y determinar las acciones a seguir para dar respuesta a lo emergente, se

establecen responsabilidades y tiempos, y se culmina firmando en el acta circunstanciada que se levanta en el momento. Se pudo determinar que éstas acciones de formulación de estrategias emergentes, llevan a que la organización se fortalezca enriqueciendo sus aprendizajes, en beneficio de la institución al unirse, compartir y solucionar lo emergente, recordando que “El aprendizaje ocurre en situaciones de desequilibrio, que se procura llevar a situaciones de equilibrio entre los esquemas” (Briones, 2006, p. 151).

A continuación se aborda el objetivo general: Conocer cuál es el proceso que la Institución Miguel Hidalgo y Costilla, sigue dentro de su planeación formal, para la formulación de estrategias emergentes y la relación de éstas con el aprendizaje organizacional. En relación a él, se pudo averiguar por medio de la revisión de documentos, que en la planeación formal de la escuela citada, nombrada Planeación Estratégica de Transformación Escolar (PETE), no existe apartado alguno que mencione algo relativo al proceso que se sigue para la formulación de estrategias emergentes, así como tampoco se encontró alguna planeación emergente dentro de dicho documento.

Al realizar la entrevista, los docentes refieren verbalmente cuál es el proceso que se sigue en el tratamiento de lo emergente, todos los docentes entrevistados lo conocen y explican, pero también se observa que no existe una planeación formal por escrito que avale lo planeado, hablando de las estrategias emergentes.

El demás personal entrevistado, coincide en afirmar que se convoca a reunión formal dentro de Consejo Técnico Escolar, participando principalmente los docentes y directivo, con base en sus experiencias y aprendizajes se propone, se organiza el

trabajo, se asumen roles y responsabilidades y se dictan tiempos para su ejecución, pero no se termina con la elaboración de un plan que quede por escrito, solo se firman acuerdos en el acta que da legalidad al proyecto, recayendo en el Modelo de aprendizaje propuesto por Mintzberg et al. (2003); y Soto, Dolan y Johansen (2005).

Otro hallazgo fue el que, en su mayoría las situaciones que provocan la formulación o expresión de situaciones emergentes, proceden del exterior.

Hablando de su relación con el aprendizaje organizacional, todas las fuentes y algunos de los instrumentos aplicados, revelan que existe una relación del aprendizaje que se genera en la organización, con la formulación de estrategias emergentes, debido a que al intercambiar, sugerir, proponer, argumentar y exponer ideas, comentarios, y experiencias, cada integrante de la organización escolar, modifica, enriquece y hasta adquiere nuevos aprendizajes; cuando se rompe el equilibrio de lo que pensaba, creía y se tenía como un conocimiento acabado, entrando en conflicto cognoscitivo que lleva a adoptar el nuevo.

La literatura revisada, afirma que así es como se puede dar el aprendizaje dentro de una organización, que es un proceso que se da de manera natural, cuando los miembros de la organización interactúan aportando ideas, propuestas, suposiciones, en fin, una gama de posibilidades que ponen al servicio del grupo y sus finalidades (Flores y Torres, 2010) dando origen al fenómeno cognitivo en el que todos aprenden de todos. Así también, se encontró que (Senge 1998) al hablar del aprendizaje en equipo, argumenta que la base para lograr éxitos colectivos, es el trabajo que se obtiene al trabajar en equipo, creciendo él y los integrantes de manera individual, a través del diálogo que es fundamental.



Los instrumentos aplicados dentro del trabajo de investigación realizado, dejan ver que en la escuela motivo de estudio, el trabajo de equipo está muy avanzado. En la mayoría de las acciones que se emprenden, participan todos los docentes y el directivo, para solucionar o atender lo que se requiere, predomina el diálogo como comunicación y la apertura a nuevas o diferentes ideas.

Con respecto al objetivo que pretendía describir cómo se lleva a cabo la planeación formal dentro de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y cómo se contemplan las estrategias emergentes, y que se contesta en parte con el anterior hallazgo, se agrega también, que la planeación formal, constituida por estrategias deliberadas se realiza al inicio del ciclo escolar, con la participación del directivo que es quien guía, de los docentes y algunos padres de familia, concluyéndola en un documento que denominan Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que contiene además el Plan Anual de Trabajo (PAT).

El documento mencionado se inicia partiendo de un diagnóstico institucional, que es elaborado por los docentes de la escuela, quienes recaban información mediante un análisis de documentos escritos como los son, carpetas y portafolios de evaluación, cuadernos itinerantes, cuadros de calificación de alumnos, entre otros, después mediante un diálogo en equipo, se formulan los objetivos y propósitos, se redactan estrategias, se establecen tiempos de ejecución y recursos.

El documento se estructura bajo dimensiones y algunos proyectos alternos. Al realizar el análisis del documento, no se encontró un apartado que hable o dé señales de un seguimiento, es decir, no existe un formato para ello. Otros apartados que se observan dentro de la planeación formal, son: una reseña histórica, una justificación,

un índice y concluye con un apartado de créditos y firmas que avalan el documento rector. Algo muy importante por mencionar, es que no se encuentra dentro de la planeación formal, ningún apartado, formato o señales de tratamiento que se pudiera dar a lo que surja de manera emergente. Estando conscientes que no se puede planificar, porque no se puede predecir el futuro, aunque sí se sabe que no se está exento de que se presenten situaciones no previstas.

En lo que se refiere al siguiente objetivo planteado, que fue conocer cómo surgen las estrategias emergentes que se presentan en la organización escolar Miguel Hidalgo y Costilla, el hallazgo encontrado fue que primeramente las estrategias emergentes se presentan dentro de todos los ámbitos escolares: pedagógico curricular, administrativo, organizativo y de vinculación con la comunidad.

Por lo regular las generan agentes externos cuando solicitan durante el transcurso del ciclo escolar de manera extemporánea, participación en concursos, poner en marcha programas federales como la activación física, la promoción de la buena alimentación, reestructurando lo que se vende en los establecimientos de consumo escolar, las invitaciones a ceremonias o festivales, al realizar rezonificaciones y con ello la supresión de recursos de apoyo como promotores de educación para la salud, de personal de apoyo a la educación regular que trabajan con alumnos que presentan barreras en el aprendizaje (alguna discapacidad o condición), etc.

Y de manera interna por ejemplo en la atención de alumnos que presentan rezago educativo, al presentarse algún problema de mal hábito que se quiere

erradicar: de puntualidad, aseo o que se quiera implementar: uso del gafete, portar el uniforme, realizar modificaciones al inmueble o adquirir equipo y/o mobiliario.

En el caso del objetivo que proyectaba indagar de dónde surgen las estrategias emergentes dentro de la Institución Escolar Miguel Hidalgo y Costilla, se encontró que en su mayoría provenían de agentes externos a la institución, como autoridades locales, municipales, educativas inmediatas, departamentales, entre otras. Encontrándose concursos de escoltas, de experiencias exitosas de docentes, invitaciones a festivales, de puesta en marcha de programas gubernamentales: establecimiento de diversos comités de padres de familia, asesorías por parte de personal de la agencia de seguridad estatal o de la municipal, cambios en los establecimientos de consumo escolar evitando la comida chatarra, el establecimiento y seguimiento de la lectura en casa, implementación de proyectos como el rincón de las matemáticas por parte de un becario. etc.

De las que provenían de dentro de la propia institución, es decir de las internas, eran propuestas por el directivo, padres de familia o hasta de alumnos, entre algunas de ellas se mencionan, atención de alumnos que presentan rezago educativo, alguna barrera del aprendizaje por presentar discapacidad, atención a los alumnos con aptitudes sobresalientes o talentos específicos, oportunidades para implementar el mobiliario y/o equipo, organización de festividades no contempladas como día del padre, organización de eventos para recaudar fondos para alguna actividad, reuniones extraordinarias, etc.

Acerca del objetivo que procuraba identificar qué tratamiento se les da a las estrategias emergentes, y cómo éste lleva a generar el aprendizaje organizacional

dentro de la escuela Miguel Hidalgo y Costilla, se encontró que sí se les da un tratamiento que no está considerado dentro del plan formal. Éste consiste en abordarlas dentro de una reunión formal en sesión de Consejo Técnico Escolar extraordinario, con la participación de todos los implicados, pudiendo ser los docentes, personal de apoyo y en ocasiones padres de familia, en donde todos y cada uno exponen sus ideas, opiniones con base en referentes como aprendizajes previos, experiencias de lo vivido, suposiciones, etc., que son escuchadas por todos y sirven para tomar acuerdos consensados y dar marcha u operatividad al proyecto, formalizándolo con un acta circunstanciada que es firmada por todos los participantes. Estas sesiones promueven que se dé un enriquecimiento entre todos, y para todos, de los conocimientos y experiencias que cada uno comparte, propiciando el aprendizaje de la organización.

## **Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados**

El capítulo por iniciar a describir, marca el final de la investigación que se planteó a través de la pregunta de investigación, delimita el fin de este estudio, pero también el inicio para futuras investigaciones, debido a que los hallazgos encontrados, son la base para seguir indagando en el campo de la educación, que es basto y siempre ofrece oportunidades a los investigadores educativos, para continuar escudriñando en el campo mismo de la acción.

### **5.1. Validez interna y externa**

Es importante señalar que el estudio de investigación efectuado, siguió de manera muy formal, precisa, congruente y responsable todos los pasos de cada una de las etapas necesarias para ser considerado un estudio serio y confiable.

El primer paso fue la selección de la institución en donde se llevó la investigación, considerándose una escuela con las condiciones necesarias en cuanto a número de grupos, facilidad en acceso tanto a información, como a las diversas fuentes, con el número de grupos necesarios.

Ya focalizada, se obtuvieron todas las autorizaciones para evitar trasgredir derechos, privacidad, etc., también se tuvo especial cuidado en la elección de las fuentes de información. Dentro de otro paso, se buscó y seleccionó la información que conformó el marco teórico que dio respaldo y sustento a la investigación, contrastándola con los hallazgos. En lo referente a la metodología, la utilizada fue la adecuada para la finalidad del estudio de caso. Se previeron y cuidaron todos aspectos para la aplicación de los instrumentos para la recolección de los datos. El

proceso de análisis de los resultados se llevo a cabo con mucho cuidado, la mayor parte, de manera manual, sin el apoyo de algún software de procesamiento de datos, debido al tipo de metodología utilizada. Se cuidó mucho el manejo de la transcripción de las entrevistas.

En general el proceso estuvo muy cuidado, lo que hace del presente estudio, una investigación confiable, con validez.

En referencia a la validez externa, la investigación por ser un estudio de caso, no puede ser generalizada a otras instituciones. Sin embargo la metodología utilizada, si puede ser aplicable a otras instituciones.

## **5.2. Conclusiones y descripción de hallazgos**

Para dar por concluido este trabajo de investigación, se puede llegar a las conclusiones que enseguida se exponen:

Es importante mencionar que además de las excelentes instalaciones con las que cuenta la escuela, igualmente se percibe una adecuada organización y comunicación entre el personal, favoreciendo de gran manera la aplicación de los instrumentos, mostrándose suficiente disponibilidad.

- No toda estrategia que se proyecta, se realiza o se opera totalmente. Al socializar e interactuar los miembros del equipo de la organización, para analizar la no implementación o consumación, sucede un fenómeno de aprendizaje que contribuye a la enunciación de nuevas estrategias no formuladas con intención, es decir, las estrategias emergentes.

- Dentro de la institución escolar, existen diversos grupos de apoyo, integrados principalmente por padres de familia: Consejo Escolar de Participación Social, Comités de escuela segura, activación física, establecimiento de consumo escolar, promotor de lectura, entre otros, quienes no cuentan con un plan de trabajo ni fuera, ni dentro de la Planeación Institucional, pero si emprenden estrategias que responden a necesidades de la organización, por lo que se entiende que todas sus estrategias son emergentes.
- Los padres de familia no participan de modo directo dentro de la planeación institucional, es decir no se les considera para emitir juicios, sugerencias, aportaciones. Pero ellos, al sentirse escuchados durante foros, como son las asambleas generales de padres de familia y reuniones bimestrales, así como a través de instrumentos internos de intercambio de opiniones escritas, como el cuaderno itinerante, el buzón de sugerencias y encuestas, se sienten participes activos dentro de la planeación institucional (PETE).
- Los alumnos son el objetivo de toda la organización y planeación escolar, sin embargo, no se les considera como participantes de manera directa, ya que casi no colaboran con sus aportaciones verbales ni escritas. Sus necesidades e inquietudes que surgen desde su apreciación de la escuela, no son plasmadas dentro de la planeación institucional. Son relegados dentro de la planeación como objetos en base a quienes se planea.
- La organización escolar dentro de su interacción con los demás miembros, fortalece, amplía, modifica y engrandece su aprendizaje individual.

- Los integrantes de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, no solo aprenden del proceso de formulación de estrategias emergentes, siempre y en todo momento al interactuar directa o indirectamente, con los demás integrantes de la organización lo hacen, de manera individual, para fortalecer luego al equipo, información que se refiere, pero no se menciona cómo lo fortalece.
- El trabajo colaborativo es el medio idóneo, para al resolver problemas o implementar estrategias y generar aprendizaje.
- La Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla realiza una planeación formal al inicio del ciclo escolar, contando con la participación directa del directivo, los docentes y en un menor porcentaje de los padres de familia.
- No se incluye como participantes de manera directa en la planeación, a los padres de familia, ni al personal de apoyo como promotores, ni a la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), ni al personal de intendencia, ni al administrativo, ni a los diversos comités y a los alumnos. (en el apartado de recomendaciones, se realizan algunas sugerencias para mejorar o solucionar lo expuesto en este punto).
- Dentro de la planeación formal, no existe un apartado ni se le da un espacio o tratamiento específico, a la expresión o formulación por escrito de estrategias emergentes (sugerencia en apartado de recomendaciones).
- Las estrategias emergentes, reciben un tratamiento de formulación de manera verbal con la colaboración de los implicados, quienes participan activamente



presentando argumentos, propuestas, soluciones de manera colaborativa y enriqueciéndose unos a otros, propiciando el aprendizaje organizacional, es lo que se percibe por las respuestas que se obtuvieron y que se deduce.

- Las estrategias emergentes cuentan con un proceso de formulación y tratamiento que lleva a la organización a un aprendizaje, mismo que vuelve a emitir este tipo de estrategias, pero no hay evidencia de cómo influye el aprendizaje organizacional en la institución, solo se dice que al compartir todos aprenden de todos.
- Se detecta que las estrategias emergentes surgen principalmente para dar solución a problemas que emergen dentro de cualquiera de las dimensiones que abarcan la Planeación Estratégica: Pedagógica, Administrativa, Organizativa y Comunitaria y de Participación Social.

### **5.3. Alcances y limitantes**

Dentro de todo el proceso que implicó la presente investigación, hubo algunas incidencias, pero nada que no pudiera solucionarse o que impidieran continuar.

Una limitación que sí se creó pertinente mencionar, fue la que se encontró al realizar el capítulo 2, denominado Marco teórico, en el que se observó que se hallan vacíos de información, sobre todo por la poca literatura existente en relación al tema sobre estrategias emergentes encaminadas a la educación, se encuentra mucha información relacionada con la administración de empresas no educativas. Otro de los retos dentro del marco teórico fue indagar sobre el aprendizaje organizacional, las estrategias emergentes y su relación con éste, ya que hay poca información al

respecto, lo que en lugar de verse como una amenaza, se convierte en oportunidad para futuras investigaciones, que puedan contribuir a ampliar el conocimiento del tema en materia educativa.

Por ser un estudio de caso, no permite realizar generalizaciones, aunque si admite entender con mayor profundidad un fenómeno educativo, en el caso del presente estudio, acerca de la formulación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje organizacional.

Una limitante más y muy importante a considerar, es el tiempo tan limitado o breve con el que se cuenta, para realizar la investigación y en si, todo el proyecto.

Puede citarse que otra limitante es acerca de la veracidad de las respuestas dadas por los participantes, quedando fuera del control y del alcance del investigador.

Uno de los alcances que se aprecia es el logro del investigador, al haber conseguido introducirse en la investigación, siendo parte fundamental de la organización escolar Miguel Hidalgo y Costilla, sin causar alguna desviación de información, falseamiento de ella o haber ocasionando algún sesgo.

Fuera del alcance de la investigación quedaron varios aspectos, como los son el impacto de las estrategias emergentes, así como también la relación que existe entre éstas y el tipo de liderazgo directivo existente.

#### **5.4. Líneas de acción**

Una vez que se ha concluido el estudio de investigación y que se ha dado respuesta a la pregunta planteada y a los objetivos, en el capítulo anterior, se puede observar que surgen posibilidades de temáticas, que son susceptibles o son motivo de futuras investigaciones.

El presente estudio no fue la excepción, y se descubre que quedan al descubierto algunos temas que invitan a ser investigados, otorgándoles un tratamiento más profundo. Algunos de esos temas son los siguientes:

- Identificar el por qué algunos integrantes de las comunidades escolares, como los padres de familia, promotores y equipos de apoyo, no son incluidos para realizar la planeación formal de manera directa.
- Indagar cómo se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación de las estrategias deliberadas y emergentes, dentro de las escuelas de educación primaria.
- Analizar la relación entre trabajo colaborativo, formulación de estrategias, liderazgo directivo y aprendizaje organizacional.
- Realizar estudios de caso donde se observe cómo se construye el aprendizaje organizacional y qué uso se le da, dentro de la organización.
- Realizar investigaciones que permitan ampliar la información teórica, sobre estrategias emergentes y aprendizaje organizacional en instituciones educativas.
- Contemplar dentro de la planeación formal, un formato o apartado en blanco, que sirva para estructurar y dar formalidad a lo que se suscite durante el ciclo

escolar, que no quedó contemplado dentro de lo deliberado, considerando un espacio que invite a la reflexión de por ejemplo: de dónde surgió, quién lo propuso, quiénes intervinieron y de qué manera, qué solución se le dio, que recursos se dispusieron, y qué aprendizaje dejó al grupo u organización.

- Implementar como organización un documento de memorias de situaciones emergentes y todo el proceso que se les da, para ser revisado y contribuir a la reflexión sobre lo que se ejecuta.

### **5.5. Recomendaciones**

Resulta interesante también, poder emitir algunas recomendaciones surgidas de la experiencia vivida y de los aprendizajes de la investigación. Algunas de ellas son:

- Que los docentes y personal de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla, indaguen conceptos y/o teorías acerca del aprendizaje organizacional y estrategias emergentes, debido a que se observó que son términos que no se conocen a profundidad, ni existe gran familiaridad con ellos, pero que sí son parte de su cultura escolar.
- Que todos los comités escolares de apoyo, elaboren su proyecto o plan de trabajo y éste sea incluido dentro del Plan de la institución.
- Formalizar el proceso de formulación de estrategias emergentes, por medio de un proyecto por escrito, que puede ser llamado Proyecto Emergente “X”, se pueden ir titulando de acuerdo al momento o situación que se presente.  
Estructurándolo con los elementos necesarios para ser operado, por ejemplo:  
Justificación o antecedentes, objetivos, propósitos, estrategias para abordar la

problemática o situación a resolver, cronograma, seguimiento, evaluación y reflexión.

- Conformar una participación activa y directa dentro de la planeación institucional de padres de familia, alumnos, promotores, mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, de los diversos comités que se han venido implementado, del personal de intendencia y administrativo.
- Incluirlos en los créditos para que firmen y avalen. De esta manera se sentirán partícipes, incluidos, comprometidos y responsables de su contribución.
- Otorgar formalidad a los proyectos que surgen derivados de las estrategias emergentes, a través de un proceso de planeación formal por escrito, incluyendo todos los elementos y apartados que se le otorgan a la planeación institucional (PETE).

Una recomendación más, relacionada con el proceso de la investigación y que resulta importante compartir es:

- Para la recolección de datos y enriquecer más la investigación, es necesario incluir dentro de las fuentes a más participantes: alumnos, promotores, comités y personal de apoyo.
- La propuesta que surge para integrar a todos los actores de la escuela, dentro de la planeación institucional, es que para dicho proceso, se establezcan grupos con elementos representativos de cada sector, para que en reunión plenaria, expongan las necesidades y sugerencias de mejora para el equipo al que representan en relación a la institución.

- Otra sugerencia es que cada uno de esos grupos, mediante el procedimiento que determinen conveniente y orientados por el director escolar, en todo momento, elaboren el plan de su grupo con sus propias estrategias y objetivos, encaminados a la visión y misión de la escuela. Y después se de a conocer a toda la comunidad y por último se incluyan estos planes en el PETE.
- Crear conciencia colectiva en los integrantes de la institución, para hacer reflexivo el cómo se genera el aprendizaje organizacional y cómo aprovecharlo para las mejoras.

## **5.6. Cierre**

El estudio realizado, es una clara muestra de que la investigación, es una actividad hecha y puesta al servicio de todo aquél que lo desee, y no solo de gente con grandes aptitudes científicas. Los únicos requisitos tal vez serían, contar con la curiosidad, que en el ser humano es natural, la habilidad de observación, la capacidad de análisis, el desarrollo de habilidades para la búsqueda y selección de información y si acaso fuera necesario, dependiendo del enfoque de investigación, el manejo del algún software para procesar la información recolectada.

La curiosidad expuesta anteriormente, lleva a movilizar toda una serie de acciones teóricas y prácticas que en un momento dado, y sin pretenderlo de manera consciente, envuelven y cautivan al investigador, dejándolo atrapado dentro de una serie de intrigas e inquietudes que lo dejan descansar, una vez que ha satisfecho sus dudas y ha cumplido sus propósitos.

El acto de investigar es un proceso muy motivante y gratificante, sobre todo cuando al término del estudio, se puede aportar algo más a la comunidad pedagógica en aras de fortalecer la calidad en el servicio educativo, como lo fue esta interesante investigación en el terreno de la planeación que se realiza en toda institución escolar y que muy difícilmente cuestionamos o analizamos, quizá por verlo como algo muy cotidiano, muy habitual. Claro que después de la investigación realizada, se modifican percepciones, por ejemplo al enfrentarse con términos que aunque se abordaban de manera práctica, teóricamente a nivel de concepto se desconocían, como las estrategias deliberadas, las emergentes, el aprendizaje organizacional, el trabajo colaborativo, el liderazgo efectivo.

La comunidad escolar en la que se efectuó el estudio, tiene la posibilidad, después de éste, de reorientar, redireccionar su manera de planear, considerando las debilidades y las fortalezas de las que se carece, o se tienen, implementando lo que no se hacía, tomando plena conciencia de lo que implica el contemplar a todos los actores escolares, guiados por un líder que tiene la enorme tarea de llevar a su equipo hacia el logro del fin común. El considerar el proceso de formulación de estrategias emergentes y estar conscientes de cómo éstas principalmente, conducen al equipo a fortalecer su aprendizaje organizacional, llevándolo a crecer más como institución.

De esta manera es que el presente estudio de investigación, pretende compartir sus hallazgos y contribuir aportando conocimientos con respecto a la Planeación en las instituciones, el proceso que se le da a lo emergente y cómo esto contribuye al aprendizaje de la organización.

Particularmente debo expresar que el rol de investigador que desempeñe, me fascina y me motiva a continuar realizando investigaciones, que me lleven a dar respuesta a muchas interrogantes que en el campo educativo en todos los ámbitos se tienen.



## Apéndice A. Carta de consentimiento de personal docente

### Carta de consentimiento para participación en estudio de investigación

ASUNTO: Autorización para estudio de investigación.

Tenango Acolman Méx., Septiembre 2011.

#### **C. PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA PRIMARIA MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA TURNO MATUTINO P R E S E N T E**

La que suscribe C. Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo, alumna de la maestría en Educación en Administración de Instituciones Educativas, dentro de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey, solicita su consentimiento para participar como informante en el estudio de investigación a realizarse en la institución en la que usted presta sus servicios, bajo el tema de Planeación Estratégica y Procesos de Estrategias Emergentes.

Así mismo le informo que toda la información recabada será estrictamente confidencial y con fines de investigación educativa. Es primordial destacar que bajo ningún motivo, personas ajenas a este estudio tendrán acceso a la información y por ningún caso podrá ser reproducida o transmitida por ningún sistema o método electrónico o mecánico sin el consentimiento por escrito del autor. Aunque es preciso aclarar, que mi asesora y su equipo docente tendrán acceso a la información recabada para fines de asesoría, evaluación y aprobación de nuestro desempeño en el curso.







Les agradezco de antemano la atención prestada a la presente, y sin más por el momento, quedo de ustedes.

#### **ATENTAMENTE**



**Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo**

#### Firmas de consentimiento

 Profra. Cecilia Górdillo Arenas	 Profra. Norma Edith Escamilla Flores
 Prof. Jaime Suárez Popotla	 Profra. Rosa María Jiménez Manríquez
 Prof. José Eric Olvera Beltrán	 Profra. María del Consuelo Juárez Estévez

## Apéndice B. Carta de consentimiento de padres de familia

### Carta de consentimiento para participación en estudio de investigación

ASUNTO: Autorización para estudio de investigación.

Tenango Acolman Méx., Septiembre 2011.

**C. PADRES DE FAMILIA  
DE LA ESCUELA PRIMARIA MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA  
TURNO MATUTINO  
P R E S E N T E**

La que suscribe C. Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo, alumna de la maestría en Educación en Administración de Instituciones Educativas, dentro de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey, solicita su consentimiento para participar como informante en el estudio de investigación a realizarse en la institución en la que usted presta sus servicios, bajo el tema de Planeación Estratégica y el proceso que se sigue para abordar las Estrategias Emergentes.

Así mismo le informo que toda la información recabada será estrictamente confidencial y con fines de investigación educativa. Es primordial destacar que bajo ningún motivo, personas ajenas a este estudio tendrán acceso a la información y por ningún caso podrá ser reproducida o transmitida por ningún sistema o método electrónico o mecánico sin el consentimiento por escrito del autor. Aunque es preciso aclarar, que mi asesora y su equipo docente tendrán acceso a la información recabada para fines de asesoría, evaluación y aprobación de nuestro desempeño en el curso.

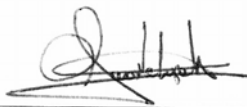
Les agradezco de antemano la atención prestada a la presente, y sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

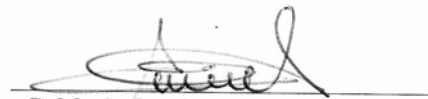


**Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo**

Firmas de consentimiento



C. María Guadalupe Talavera Mendoza



C. María-Guadalupe Badillo Cuevas

## **Apéndice C. Carta de consentimiento de personal de apoyo**

### **Carta de consentimiento para participación en estudio de investigación**

ASUNTO: Autorización para estudio de investigación.

Tenango Acolman Méx., Septiembre 2011.

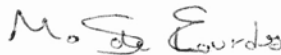
#### **C. PERSONAL DE APOYO DE LA ESCUELA PRIMARIA MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA TURNO MATUTINO P R E S E N T E**

La que suscribe C. Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo, alumna de la maestría en Educación en Administración de Instituciones Educativas, dentro de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey, solicita su consentimiento para participar como informante en el estudio de investigación a realizarse en la institución en la que usted presta sus servicios, bajo el tema de Planeación Estratégica y el proceso que se sigue para abordar las Estrategias Emergentes.

Así mismo le informo que toda la información recabada será estrictamente confidencial y con fines de investigación educativa. Es primordial destacar que bajo ningún motivo, personas ajenas a este estudio tendrán acceso a la información y por ningún caso podrá ser reproducida o transmitida por ningún sistema o método electrónico o mecánico sin el consentimiento por escrito del autor. Aunque es preciso aclarar, que mi asesora y su equipo docente tendrán acceso a la información recabada para fines de asesoría, evaluación y aprobación de nuestro desempeño en el curso.

Les agradezco de antemano la atención prestada a la presente, y sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**



**Lic. Ma. de Lourdes Gámez Escobedo**

Firmas de consentimiento



**C. Nayeli Vargas Velázquez**

## Apéndice D. Guía de entrevista estructurada

Guía de entrevista sobre planeación estratégica y procesos de estrategias emergentes.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución,

¿Cómo se lleva a cabo?

¿Quiénes participan?

¿Cómo se documenta?

2.- Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal).

¿Cómo se definieron?

¿Quién participó?

¿Qué seguimiento se les da?

3.- De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es:

¿Cómo se despliegan las estrategias?

¿Quién participa en el despliegue?

4.- De los resultados obtenidos en los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).

¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

5.- De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados).

¿Razones por las que no son llevados a operación?

¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

6.- Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación:

¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

7.- Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado:

¿De dónde surge, cómo se propuso?

¿Quién los propuso?

8.- Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

9.- Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

10.- ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

## Apéndice E. Guía de observación

Guía de observación:	Fecha:	
Hora de inició:	Hora de terminación:	Lugar:
Descripción de la sesión (al iniciar):		
Objetivo y temas de la sesión:		
Distribución física, unidades organizacionales involucradas:		
Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión:		
Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante:		

Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión.
Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión:
Observar los resultados y acuerdos:
Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

## **Apéndice F. Formato de registro de análisis de documentos**

Tipo de documento:

Fecha y lugar de obtención:

¿Quién o quiénes lo produjeron?

¿Quién es el autor?

¿Cómo, cuándo y dónde fueron producidos?

¿Cuál fue la finalidad de la elaboración?

¿Es confiable el documento?

¿Qué características tiene?



## Apéndice G. Entrevistas

Docente 1

Lic. en Educación Primaria, Maestría en Ciencias de la Educación

15 años de antigüedad

Entrevistador: Buenas tardes! Primero que nada, este, le quiero agradecer el hecho que nos regale unos minutos de su tiempo, su grupo está acompañado como ya bien lo sabe para que no tenga ninguna preocupación, este, y bueno.

Entrevistado: Hay que dejarlo todo el tiempo a ver si aguanta. ¡Ja, ja, ja! Al fin que ya falta poquito tiempo.

Entrevistador: El objetivo de esta entrevista pues es básicamente recabar información y datos para sustentar un trabajo académico ¡aja! Los datos que usted me proporcione son de manera confidencial y este no salen de otro y no tienen otro objetivo sí , entonces bueno, eh!, el objetivo, el tema principal es como se planea en la institución como usted bien sabe y como experta en este tema, eh se hacen planeaciones al inicio de ciclo escolar, durante, surgen imprevistos, surgen, de alguna manera situaciones emergentes, que aunque no se tenían planeadas, se tienen que resolver y que se les tiene que dar la manera de cómo, cómo salir no?, entonces básicamente es de eso, es de lo que trata la entrevista.

Le voy a leer todas las preguntas para que mas o menos usted sepa de qué, de qué se trata y de todas maneras nos vamos a ir una por una posteriormente ¡aja!

Eh, primero que nada es que describa el proceso de planeación de la institución como bien lo dijimos pues el que se hace al inicio de ciclo escolar ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan y como se documenta? ¡Mmm! de las estrategias de la institución derivadas del proceso formal por así decirlo ¿Cómo se definieron? ¿Quién

participó y qué seguimiento se les da? A las estrategias que ya se realizaron, ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿Quien participa en el despliegue? Y de los resultados obtenidos ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Que sucede con los proyectos con resultados negativos? Y con los que no se avanza también hay algunos que se quedan.

Entrevistado: Claro

Entrevistador: Cuáles son las razones por las que no son llevados a cabo, en operación esos proyectos que no se llevan a cabo ¿qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación, ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿quiénes son los responsables y cuáles son los resultados asignados? ¿de dónde surge y como se propuso lo no planeado? ¿quién los propuso?; eh! cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos no planeados? ¿Cuáles fueron los resultados que se han obtenido de lo emergente? ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?

¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal retribuyen o aporten algo a la organización? y nada más que cite algunos ejemplos. Bueno básicamente esas son las preguntas y ¡he! bueno nos vamos una por una.

¿Cómo describe usted el proceso de planeación en la institución, ¿Cómo se lleva a cabo?

¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: Es, hace referencia a la planeación institucional o a la planeación de mi salón.

Entrevistador: Planeación institucional.

Entrevistado: O sea el plan, el PETE, ¿no?

Entrevistador: Ajá, básicamente.

Entrevistado: Este, ¿Quiénes participan?

Entrevistador: Aja ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: ¡Mmm! Pues lo tenemos que hacer, debería ser entre este, nosotros los maestros, el directivo, este, algunos este, padres de familia este, a la mejor hasta el comité estudiantil y todo eso, por cuestiones a la mejor de tiempo o algunas otras situaciones, las proponemos nosotros los maestros y el directivo, dándole su visto bueno, este, pues primero tenemos que hacer un diagnóstico, ver de acuerdo a los resultados del ciclo escolar pasado de acuerdo al pizarrón este, de la autoevaluación, el este, la bitácora, ¿si es la bitácora, verdad? la este, la bitácora y todas las las cuestiones que podamos dar nosotros como maestros de resultados un ciclo anterior, pues ya vemos qué es lo que nos hace falta este año; y también hay ocasiones en que a la mejor y no, no está plasmado en algún producto ni nada pero nosotros sabemos bien qué nos hizo falta del año del año anterior, entonces eso procuramos irlo poniendo en el, en el PETE, bueno en el, en la planeación, (pausa) ahora en lo que contiene, este, pues contiene actividades de las diferentes dimensiones, este, dependiendo del objetivo que este que, que vemos , o sea por ejemplo nos proponemos un objetivo y de acuerdo a ese objetivo este, vemos que actividades nos pueden llevar a realizar este, ese objetivo y ya lo vamos realizando a lo largo del ciclo escolar, o tal vez lo debemos realizar a la mejor no todas las actividades las realizamos, pero bueno al final del ciclo escolar las evaluamos.

Entrevistador: Ok, de esas estrategias que están dentro del PETE, eh! bueno por que así lo menciona ¿Cómo se definen esas estrategias? ¿Quién participa en ellas y qué seguimiento se les da?

Entrevistado: Pues dependiendo de la dimensión, es este, los participantes no, por ejemplo en la pedagógica curricular pues lógico que somos más más los docentes y los alumnos y los padres de familia ¿no?, porque algunas veces también son involucrados

en la comunitaria y de participación social pues más más los padres de familia, aunque a la mejor y también este, por ahí nos involucramos pero pues no tanto, este, en la administrativa, este y organizativa, pues en esa la la directora no? y sus ayudantes, ajá pero este, pues sí más que nadie ellos, y aparte pues todos los comités que ahora ya nos están llenando de de comités; el de, este, la tiendita escolar que es tiendita de consumo o algo así no?

Entrevistador: ¡Ajá!,

Entrevistado: El consejo de participación social que ahora ya le están dando mucho, este valor dentro de la escuela ¿no? porque creo que hasta para evaluarnos ¿no?

Entrevistador: Y ¿Qué seguimiento se les da a esas estrategias?

Entrevistado: Debería, debería darse el seguimiento en el pizarrón de la autoevaluación, por ejemplo, debería de darse dos veces al año por lo menos, pero este, casi siempre lo hacemos nada más al final, y a la mejor en los momentos de evaluación de carrera, también nos ayuda un poco porque pues sea como sea, vamos viendo los avances que vamos teniendo, entonces, a la mejor un poco, no formalmente pero pues si se le va viendo, este, en todos los productos que vamos recabando por ejemplo para lo de, para las diferentes comisiones por ejemplo para lo

de biblioteca, este, pues vamos entregando productos por jornada, entonces pues ahí vamos este viendo algunas cuestiones, en algunas este, jornadas que llegan de este, la esta, de invierno que apenas acaba de pasar, de qué habíamos hecho en este, en invierno y todo eso, van siendo formas de evaluar.

Entrevistador: Se les da así el seguimiento.

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan éstas estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Entrevistado: ¡Mmm! ¿Cómo en el despliegue? ¿O sea para realizarlas?

Entrevistador: Así es

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: ¡Mmm!

Entrevistador: ¿O sea cómo se empiezan a dar?

Entrevistado: Pues generalmente como las vamos organizando, van estando organizadas en un organi..., o sea están en el, ¿en el organigrama se llama? este, que ya están ubicadas en cada mes, entonces ya vamos este realizando la, pues es que, a la mejor si son estrategias pero también son actividades ¿no?, entonces las vamos realizando ajá, este según, según las comisiones que tenemos y según los los meses en las que tenemos propuestos.

Entrevistador: Tiempos

Entrevistado: Propuestos ¡ajá! ¡Mmm! hay ocasiones en las que a la mejor y no lo realizamos en el tiempo que es, pero si procuramos realizarlo, este, a la mejor después si es que no se puede o a la mejor hay ocasiones en que por las situaciones

de los alumnos o de la escuela en general se dan en otros tiempos, a la mejor antes o después.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos que ya están?

Por ejemplo dentro del PETE que usted mencionaba.

Entrevistado: Pues este, seguimos trabajando con ello, pero a la mejor y ya no le damos tanto auge, si no nos basamos más en lo que nos falta por hacer, para ir implementando eso aunque no dejando de hacer lo, lo de los proyectos que, este, que resultaron ¿no?

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y los que, con los que no se avanza? Perdón.

Entrevistado: En ellos son en los que, este, pues ponemos más énfasis no, para poder este llevarlos a cabo, que como te digo hay ocasiones que a la mejor por los tiempos, pero procuramos darle mayor énfasis a eso y como ya se vuelve así como que un hábito, lo que los proyectos que si resultaron como ya se vuelven un un hábito en en uno, entonces a la mejor ya no les damos tanta, tanta importancia, pero si los seguimos llevando a cabo.

Entrevistador: Como que se hacen habituales ¿verdad?

Entrevistado: ¡Mmm!

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?

Entrevistado: Pues a la mejor por tiempos, por falta de disposición de al, de algunos integrantes ¿no?, o sea puede ser de de maestros, de este padres de familia, de alumnos, a la mejor de que nos mandaron mucho trabajo administrativo y todo eso y pues, pues ya no se pudo realizar.

Entrevistador: ¿Y qué sucede con esos proyectos, que no se llevan a operación?

Entrevistado: Pues este los retomamos para el, si es el siguiente ciclo escolar pues el siguiente ciclo escolar, si no cuando realizamos alguna evaluación este, los vamos retomando para llevarlos a cabo.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: ¡Híjole!, pues es que creo que este, somos muy metódicos y creo que este vamos planeando todo, entonces como que, así ahorita a la mente que se me venga alguno no, de mi grupo por ejemplo, este, ya no es escolar verdad, pero de mi grupo por ejemplo, yo este, observo en los niños, como es primero observo, si este, si todos van bien en nivel de lectura y escritura entonces este pues no hay problema, pero si yo comienzo a ver rezago en alguno pues ya surge algún proyectito por ahí, este emergente en donde nada más trabajo con esos alumnos, pero ahorita a nivel escuela pues no este, no recuerdo alguno.

Entrevistador: Por ejemplo algo que no tenemos planeado regularmente y que sí llega a surgir, algunas invitaciones, eh! vamos; la pre posada, este, no se tenía planeado desde un inicio.

Entrevistado: Ajá, no se tenía planeada ¿verdad?

Entrevistador: Sí

Entrevistado: Son como algunas, este...

Entrevistado: Sí, si puede ser, también por eje, bueno ahorita se se me vino a la mente también por ejemplo este, que no se tenía planeado desde un inicio a la mejor este lo que se pretende ahorita para el día del niño ¿no?, que llevarlos a reino animal, a la mejor no se tenía planeado en un principio, pero te digo como somos tan metódicos, hasta eso, ah! surge emergente, pero enseguida se, se planea.

Entrevistador: Quizá también lo de enciclomedia.

Entrevistado: También.

Entrevistador: Pudiera ser ¿no? Ok. ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: Mmm, pues por ejemplo para lo de la este pre posada, este, pues eh! en esa, pues los responsables fuimos, bueno en cierta manera fuimos los docentes, pero no, o sea, los docentes nada más para llevarlos y participar, en sí, fue este, los que nos invitaron ¿no?

Entrevistador: Autoridades.

Entrevistado: Ajá, y este, y pues recursos en este caso no se, no se llevó ningún recurso porque pues los niños los llevamos caminando, y este, y allá estaban los papás.

Entrevistador: A lo mejor el recurso humano ¿no?

Entrevistado: Ajá!

Entrevistador: Nada más sería.

Entrevistado: Sí nada más, sí, porque algún otro no, y por ejemplo en este de, de lo del día del niño, pues en sí en sí, la sociedad de padres es la que lo va a organizar, entonces a la mejor este, eh, no se si ellos vayan a ocupar recurso este, monetario no?, yo me imagino que si, porque este pues cobran poco pero pues si cobran, y ya este, a la mejor también recurso humano, los autobuses y todo eso.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se proponen estos proyectos no planeados?

Entrevistado: Pues de las situaciones que van surgiendo, pueden surgir, por ejemplo el, la de la pre posada pues surgió de las autoridades que vinieron a invitarnos, si no hubieran venido pues hacemos nuestras actividades aquí en la escuela como



cotidianamente y ya, este, eh, lo de la este, el día del niño pues a la mejor y este, si no lo hubieran puesto este, no lo, no lo hubieran comunicado los, la sociedad de padres de familia, a la mejor y realizamos nuestros convivió aquí en la escuela como, como cualquier cosa ¿no?, entonces así, así surgen, o sea surgen de ya sea de los padres de familia, ahorita por ejemplo, el proyecto que no se llevó a cabo, bueno, pues también fue por un padre de familia no?

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Pues este, las autoridades, los padres de familia, algunos maestros a veces, este, la directora, o sea, pueden surgir hasta de los alumnos, ah! Por ejemplo lo de los alumnos que ahorita este, están pidiendo cartón y este y botellas no, para recabar fondos, también las proponen ellos.

Entrevistador: ¿Cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos, de lo emergente?

Entrevistado: ¡Mmm! Pues por ejemplo, este, este, surge la idea, este, aunque sea muy prematura o como sea, este, pero si se llega a hacer una planeación y este, y se organizan las comisiones y todo eso para que pues cada uno sepa que va a hacer en la situación y ya, y se lleva a cabo ¿no?

Entrevistador: ¿Qué resultados se han obtenido de lo emergente?

Entrevistado: Pues, a la mejor y este positivo no, por ejemplo en lo de la pre posada bueno fue positivo, porque pues si este, fuimos y les fue bien a los niños a la mejor en algunos casos no les habrá gustado porque pues había muchísima gente y estábamos muy muy amontonados y este, y todo ¿no?, pero bueno fueron situaciones que ya no eran ya no eran, de nuestro de nuestra competencia si no ya eran de las autoridades. Y este, y por ejemplo de, de lo de enciclomedia, este bueno pues, a la

mejor no todos estamos a gusto con lo que este, surgió ¿no?, este, pero pues, al fin y al cabo este, pues sí, si era para solucionar la situación este, problemática pues era mejor no? desistir, sí?

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes, en las sesiones de seguimiento y planeación?

Entrevistado: De nuevo ¿cómo?

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes, en las sesiones de seguimiento y planeación?

Entrevistado: Pues sí las vamos comentando y por ejemplo, para el siguiente ciclo escolar ya las vamos este, teniendo en cuenta, en ocasiones, porque bueno, por ejemplo este, a la mejor este, en este caso fuimos a la pre posada y ya vemos, o por ejemplo no, a la mejor y ya si el año que viene nos vuelven a invitar, vamos a decir, bueno pues si tiene mayor organización pues si vamos y si no, este mejor, no exponemos a los niños a esa situación.

Entrevistador: Y durante este pro, eh, por ejemplo, surge la invitación de la pre posada, eh, en el momento en el que se le da el seguimiento y se planea, qué pasa en ese inter?

Entrevistado: ¿Cómo?

Entrevistador: ¿Qué medidas se toman, o cómo se lleva a cabo, para llevar a cabo esa planeación, ese proyecto?

Entrevistado: Bueno pues entre todos comentamos como este, como estuvo como estuvo, la la situación de este, de ese proyecto y ya entonces de acuerdo a eso vamos viendo situaciones de mejora, ¿no? este, por ejemplo este, no sé, este que los papás no llegaban a tiempo, bueno citarlos a la mejor más temprano para que a la hora que

ya tengamos que irnos, ya ya estén todos o este, no sé o algunas otras situaciones que vayan surgiendo ¡no!

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Pues sí, porque van ah!, van nutriendo más todas, todas las estrategias que ya nosotros teníamos, entonces se van, se van haciendo más que van apoyando la formación de, de los alumnos porque, pues sea como sea es para para ellos ¿no?

Entrevistador: Podría citar algunos ejemplos.

Entrevistado: ¿De qué?

Entrevistador: De estas eh!

Entrevistador: ¿Mejoras?

Entrevistador: Ajá!

Entrevistado: Bueno, por ejemplo este, en salir a este, a la visita el día del niño que no se ha hecho, pero si se, si se hace, este, bueno pues este, les ayuda a los niños no? a conocer más, hay algunos yo por ejemplo este, a veces y no creé uno no? pero hay algunos niños que no, no van ni siquiera al Aurrera entonces pues una ida, una ida allá y bastante económica pues les ayuda muchísimo no?

Entrevistador: ¿Se fortalece, como que aparte otro tipo de cosas no?

Entrevistado: ¡Ajá! sí exactamente. Y por ejemplo este, eh, ah, ah, ahorita a la pre posada que fuimos, también se van dando cuenta los padres de familia, los padres de familia no? que cuando nosotros organizamos las cosas, bueno salen de una manera y cuando las organizan otros entonces ahí, este pues en cierta manera valoran, valoran como hace uno las cosas, y aparte que también ellos se van siendo, se van haciendo responsables, porque por ejemplo algunos papás, este, en esa ocasión, algunos papás

este decían es que, yo no voy a ir pero que si vaya mi hijo, no pues si va este, usted va su hijo.

Entrevistador: Por que tenían un permiso ¿no?

Entrevistado: Ajá, exactamente, si porque pues todo, todo va, debida, debidamente controlado.

Entrevistador: Bueno pues sería toda la entrevista, le quiero agradecer pues nuevamente su tiempo y el hecho de que nos haya permitido esta información, es muy valiosa y nos va ayudar mucho para obtener los resultados que esperamos sean muy favorables, muchas gracias, no se si quiera comentar algo más.

Entrevistado: No, pues nada más que siempre, siempre, siempre hace falta una planeación anual o sea siempre, este, en todo lo que hagamos, este por ejemplo hay ocasiones que hasta en nuestra vida personal, o sea este iniciando año, a la mejor y, yo no lo hago iniciando enero pero si iniciando el ciclo escolar, de aquí a este mes este, eso, de aquí a este mes esto otro, por eso porque sino no, no nos vamos fincando metas, entonces este vamos a la deriva, y pues en una escuela pues mucho más.

Entrevistador: Y pareciera que nosotros iniciamos año en julio, o en agosto ¿verdad?,

Entrevistado: ¡Ajá, sí! Pues es de acuerdo a nuestras actividades ¿no? , Y nuestras actividades nos llevan así, entonces pues si a nosotros nos son útiles, pues en una escuela muchísimo más, y se ha visto en esta escuela ¿no?, porque pues se han visto muchísimos logros, y la mayoría de los padres de familia, este, lo comentan ¿no?, habrá alguno que otro que este, que siempre no?, decimos no somos monedita de oro para caerle bien a todos, pero este pues si a la mayoría.

D 2

Normal Elemental

Antigüedad 26 años

Entrevistador: ¡Buenos días! gracias por este tiempo. Sus niños están bien cuidados para que no se preocupe, para que no tenga ningún inconveniente o preocupación, este primero que nada déjeme decirle que el objetivo de la presente entrevista es recabar información que será utilizada dentro de un proyecto de investigación. Todo lo que se diga durante esta entrevista será tratado de manera confidencial. Le recuerdo que con la autorización previa de usted, sus respuestas serán grabadas. Primeramente leeré todas las preguntas y posteriormente procederé a preguntar una a una.

Entrevistado: Esta bien.

Entrevistador: Bueno, la primer pregunta es describir el proceso de planeación, es decir cómo se lleva a cabo, quiénes participan y cómo se documenta. ¿Cómo se definen, quiénes participan en ellas? Y que seguimiento se les da. De esas mismas estrategias cómo se despliegan, quién participa en el despliegue. Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza.

Cuáles son las razones por las que no son llevados a cabo, qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación. De los proyectos que surgen del periodo académico y que no fueron resultado del proceso de planeación, cuáles son los proyectos que conoce que han surgido de un proceso de planeación formal. Quiénes son los responsables, cuáles son los recursos asignados; de dónde surgen, cómo se proponen, quién los propone, cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los procesos, qué resultado se ha obtenido de lo emergente, qué

sucede con los proyectos emergentes que surgieron del periodo académico y no de un proceso de planeación, en las sesiones de seguimiento y planeación.

Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal retribuyen o aportan algo a la comunidad escolar y por ultimo citar algunos ejemplos.

Entonces, pues iniciamos.

Entrevistador: ¿Cómo describe el proceso de planeación de la institución,

Es decir ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? y ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: La llevamos a cabo a través del PETE para esas actividades que se incorporan realizamos antes una autoevaluación en donde evaluamos lo que es el proceso o las actividades realizadas del ciclo escolar anterior para tener un punto de partida para el siguiente ciclo escolar. En este participamos especialmente directivo y docentes y en ocasiones se retoma el resto de la comunidad escolar que son los alumnos y los padres de familia. Retomamos algunos instrumentos para su aplicación como encuestas, entrevistas planeación de los docentes, a veces nos vamos a la investigación documental para poder sustentar el PETE.

Entrevistador: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal) es decir del proceso en este caso del PETE que es su documento rector, ¿Quiénes participan? Y que seguimiento se les da a esas estrategias?

Entrevistado: Pues se definen a partir de las metas y propósitos que queramos alcanzar en cada proyecto y se trata uno de meter todos los proyectos que nos mandan de la SEP y también a partir de las necesidades que tenemos en la institución. En este pues también participamos toda la comunidad escolar. Y pues se

les da un continuo seguimiento para poder recabar evidencias y tener sobre todo, saber que tantos resultados alcanzamos.

Entrevistador: Muy bien. ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: Las tenemos por dimensiones, que son cuatro las que nos marca el PETE la pedagógica curricular, la de participación social y comunitaria la administrativa y la organizativa y hay estamos metiendo lo que son cuatro proyectos: como líderes del futuro, este leer en libertad, Los padres también son maestros, comunidades de aprendizaje, en lo que estamos avanzando las estrategias para tener nuestro PETE.

Entrevistador: Y ¿Quién participa en el despliegue de las estrategias?

Entrevistado: Pues los docentes, directivo, y de ahí vamos retomando a padres de familia y alumnos para poder contemplar todas las estrategias que cubran las necesidades de nuestra institución.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Pues se analizan y vemos si son funcionales para los siguientes ciclos escolares y ver si en realidad se atacó totalmente el problema que teníamos, entonces lo seguimos retomando para ocasiones futuras.

Entrevistador: ¿Qué sucede entonces con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: Pues los valoramos para saber el por qué no se concluyó, el por qué, no se obtuvieron los resultados propuestos y de esa forma ir descartando. O retomando algunas estrategias de ahí, para seguirlas aplicando que sean funcionales.

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?

Entrevistado: Pues una es la falta de funcionalidad que no sea es tan funcional a la problemática, o que no cubra los propósitos o los objetivos con los que queremos alcanzar nuestra meta o que no vayan acorde a la problemática que queremos pues resolver o que no sean también no sean de acuerdo a las necesidades o expectativas de toda la comunidad escolar.

Entrevistador: Ok! ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Pues en ocasiones se retoman para alguna situación, o sea no quiere decir que ya no sean funcionales y ya los dejemos. Sí los tenemos en cuenta y cuando vemos alguna situación que se da y a la mejor eso nos permite partir o retomar algún punto de esos proyectos que no fueron llevados por ciertas circunstancias en operación.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Hasta ahorita que me acuerde a cierta vista es el de la influenza ese fue espontáneo ah! Y también por ejemplo cuando detectamos que algo anda fallando en los alumnos, hace poco nos dimos cuenta que los alumnos después del recreo, dejaban muy sucio el patio y pues implementamos algunas estrategias para que se corrigiera el problema, y eso no estaba planeado, y así como eso, también para que portaran el gafete, para que trajeran el uniforme que correspondía en cada día y me imagino que también entra, lo que hacemos cuando después de las evaluaciones los alumnos salen bajos y hacemos un plan de mejora. Este pues hay quienes participan ciertamente los docentes, el directivo que era el que nos apoyaba en las campañas y estrategias que se fueron aplicando.

Entrevistador: Algunos otros que recuerde.



Entrevistado: Padres de familia que nos ayudaron a checar que algún niño no se presentara con alguna enfermedad. ¡Mmm! No me acuerdo de ningún otro proyecto así que hayamos aplicado, bueno que haya sido de manera emergente, bueno por ejemplo también se pueden citar algunas convocatorias que llegan de improviso hay algunas que ya están establecidas que luego hacen las autoridades locales o civiles por ejemplo en ese caso para la asistencia a la pre posada era un evento que no estaba organizado, que no lo organizamos nosotros como escuela sin embargo tuvimos que actuar de manera que los alumnos pudieran asistir.

Entrevistador: ¿De dónde surge, cómo se propuso?

Entrevistado: Como sabemos siempre se trata de involucrarnos con estos proyectos emergentes tratando pues de involucrar a toda la comunidad escolar para llevarlas acabo, si es cierto algunas convocatorias que no las tenemos en cuenta desde el inicio del ciclo escolar, pero al fin y al cabo se tienen que realizar durante el ciclo escolar A veces surgen de alguna problemática que se está dando en nuestro entorno.

Entrevistador: ¿Quiénes son los responsables? Y cuales son los recursos asignados para estos proyectos.

Entrevistado: ¡Mmm! en primer lugar los docentes, en primera instancia nos informa el directivo ya que él es informado de estos proyectos que llegan en última hora, y los docentes pues a llevarlos acabo con los alumnos y en ocasiones apoyarnos con padres de familia o en la comunidad en la que estamos trabajando. Y los recursos asignados en ocasiones pueden ser cuestionarios, entrevistas a la mejor material que tengan que realizar el niño, alguna asistencia algún lugar. Dependiendo del proyecto.

Entrevistador: ¿De dónde surgen y cómo se propone?

Entrevistado: Pues a veces surge de la problemática que se esta dando en nuestro entorno y surge en colectivo como atacar una problemática siempre van a partir de una problemática.

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Pues en ocasiones es el gobierno quien propone esos proyectos o depende de la mera institución, pues de toda la comunidad escolar el personal que trabaja allí, es quien propone esos proyectos.

Entrevistador: ¿Cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Entrevistado: Y pues un factor puede ser las reuniones de consejo técnico las pláticas con padres de familia que tenemos a partir de allí se dan los puntos de vista con los que nosotros podemos partir o determinar qué está pasando para poder aplicar ese proyecto.

Entrevistador: Ustedes lo analizan por ejemplo se reúnen como consejo técnico.

Entrevistado: Si, así es. Y ya de ahí proponemos estrategias para ponerlas en práctica para obtener algunos resultados o soluciones.

Entrevistador: Qué resultados obtenidos de lo emergente, de lo que no esta planeado y que sin embargo se tiene que hacer, ¿qué resultados se obtienen de esos proyectos?

Entrevistado: Pues en ocasiones son fructíferos por que nos ayudan a atacar la problemática o sacar el trabajo que tenemos que hacer fructífero, es cuestión en que todos participamos y todos sabemos qué hacer, pero cuando no se tiene ni idea de qué hacer o todos no entramos en el trabajo colaborativo pues no se tienen buenos resultados y se trunca el trabajo.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes es decir (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Entrevistado: Pues se les da cierto seguimiento como lo de la influenza, se le llevó en el ciclo escolar, se siguieron aplicando encuestas se planearon algunas encuestas didácticas por si seguía el problema, que aquí no se dio en específico, pero se llevaba a cabo como el lavado de manos.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la comunidad escolar?

Entrevistado: Sí, porque está surgiendo de algo de improviso o sea algo que nos da una alerta, un punto de partida de qué algo sucede. No quiere decir que desde el inicio de ciclo escolar va a surgir, nos da la oportunidad de ver dónde trabajar.

Siempre va haber algo que nos va indicando que implementar más.

Entrevistador: Cite algunos ejemplos.

Entrevistado: El conocer avances al solucionar el problema, retomar estrategias para la aplicación de otras; partimos de otras para obtener resultados. Siempre de algo que tenemos para obtener futuros resultados.

Entrevistador: Bueno pues serían todas las preguntas. Agradezco su valiosa colaboración. Desea realizar algún comentario más?

Entrevistado: Ojala sirvieran nuestras aportaciones a este trabajo pues con gusto apoyamos en el trabajo que se tiene que realizar.

Entrevistador: Muchas gracias nuevamente!

D 3  
Maestría en Orientación Educativa y Asesoría Profesional

Antigüedad 16 años

Entrevistador: ¡Buenos días! gracias por este tiempo. Sus niños están bien cuidados para que no se preocupe, para que no tenga ningún inconveniente o preocupación, este primero que nada déjeme decirle que el objetivo de la presente entrevista es recabar información que será utilizada dentro de un proyecto de investigación. Todo lo que se diga durante esta entrevista será tratado de manera confidencial. Le recuerdo que con la autorización previa de usted, sus respuestas serán grabadas. Primeramente leeré todas las preguntas y posteriormente procederé a preguntar una a una.

Entrevistado: Estoy de acuerdo.

Entrevistador: Bueno, la primer pregunta es describir el proceso de planeación, es decir cómo se lleva a cabo, quiénes participan y cómo se documenta. ¿Cómo se definen, quiénes participan en ellas? Y que seguimiento se les da. De esas mismas estrategias cómo se despliegan, quién participa en el despliegue. Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza.

Cuáles son las razones por las que no son llevados a cabo, qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación. De los proyectos que surgen del periodo académico y que no fueron resultado del proceso de planeación, cuáles son los proyectos que conoce que han surgido de un proceso de planeación formal. Quiénes son los responsables, cuáles son los recursos asignados; de dónde surgen, cómo se proponen, quién los propone, cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los procesos, qué resultado se ha obtenido de lo emergente, qué sucede con los proyectos emergentes que surgieron del periodo académico y no de un proceso de planeación, en las sesiones de seguimiento y planeación.

Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal retribuyen o aportan algo a la comunidad escolar y por ultimo citar algunos ejemplos.

Entonces, pues iniciamos.

Entrevistador: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación en su institución?

Entrevistado: Bueno en una primera instancia al finalizar el ciclo escolar días previos, nos juntamos los maestros de, de la institución y de alguna forma empezamos analizar mediante un diagnóstico, sobre los cuadernos itinerantes, trabajos que hemos realizado que se encuentran en una carpeta de evaluación, en base a eso nos vamos formando una idea de que avance hubo, para dar paso a la autoevaluación.

Entrevistador: ¿Quiénes participan?

Entrevistado: Participan maestros de cada grupo, directivo que de alguna forma nos va guiando, nos van diciendo por donde ir y este de alguna forma indirectamente igual involucramos a los alumnos, a lo mejor a los padres de familia, a la mejor igual a los que aquí laboran como la secretaria, el de intendencia el señor Benito, somos todos los que participamos a la mejor de alguna forma no directa.

Entrevistador: ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: Bueno desde que estamos aquí, pues nos hemos preparando un poco, entonces los elementos que hemos preparado son los planes y programas, donde de alguna forma nos dicen como ir, este igual, hay un documento acerca de cómo hacer el plan anual de trabajo y el Plan Estratégico de Transformación Escolar, cómo redactar objetivos y cómo vamos llegando a la meta, a la mejor una leída previa a

eso, es lo que hacemos, ir llevando a cabo este proceso de autoevaluación o diagnóstico.

Entrevistador: Ok. De las estrategias actuales de la institución, dentro, de, pues del Plan Estratégico de Transformación Escolar que usted mencionaba (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron?

Entrevistado: Bien, cómo se definen, mas que nada yo lo entiendo como qué es lo que vamos a lograr y clasificarlo por actividades , a la mejor evaluación, quiénes participan, todo esto lo hacemos en un cuadro en donde yo anoto mi actividad, mi proceso, mi fecha de evaluación o el cronograma, entonces, de esa forma creo que vamos ya agrupando todo, no?, se agrupa por objetivos, propósitos, recursos, el seguimiento a la mejor es el cronograma, en algún apartado también lleva la evaluación o las observaciones, esto es lo que hacemos para seguir estas estrategias que a la mejor son actividades que se siguen.

Entrevistador: ¿Quién participó?

Entrevistado: Todos de alguna manera, maestros, directora, la secretaria, los padres.

Entrevistador: ¿Qué seguimiento se les da?

Entrevistado: Las vamos realizando tomando en cuenta el documento donde planeamos y siguiendo el cronograma.

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: Bueno, este, en una primera instancia, las vamos clasificando por dimensiones, por ejemplo, para mi puede ser la pedagógica y de ahí vamos desglosando hasta llegar a la última de la comunitaria, donde no por ser las últimas, no son importantes. A nosotros nos interesa más la pedagógica curricular a la mejor nuestra meta es tener 100% en aprobación. Se van colocando por importancia, no por

ser las últimas no son importantes pero nuestra forma de intervención no es tan directa, y bueno pues así es como le vamos dando ese despliegue de importancia.

Entrevistador: Bien y ¿Quién participa en ese despliegue?

Entrevistado: Toda la comunidad escolar, no? en una primera instancia, pues somos los maestros los que estamos allí, igual involucramos a padres de familia, a este a los alumnos, que son el motor de que vamos haciendo esto y bueno vuelvo a comentar, la comunidad escolar, este igual involucramos a personas que nos vienen a dar conferencias, las metemos en ese desglose de actividades.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Bueno hemos tenido la experiencia de que a la mejor los modificamos y, este los retomamos para el siguiente ciclo escolar. Si a la mejor veo qué resultado mejor y veo cómo lo puedo potencializar, para que obtengamos resultados mejores, y este los retomamos, no los dejamos caer, o sea no por decir ya hicimos esto, no lo vamos a volver a tomar sino como sabemos que nos da resultado lo vamos implementando y a la mejor para no cansar, le vamos dando algunas variantes para irlo enriqueciendo.

Entrevistador: Y ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: Bueno en una primera instancia se evalúan, por qué no salió bien, en qué fallamos y qué podemos hacer para a la mejor seguir adelante. En ocasiones hay proyectos que a la mejor se dejan de ver, no hace años estuvimos trabajando algo con el Bicentenario, había actividades propias para el Bicentenario pero pues esas ya de plano quedan como quien dice un poco rezagadas pero hubo ideas de ahí, esas se

retoman para meterlas en otros casos. A la mejor ese proyecto ya no sirve, pero tomo ideas para meterlas en otros y bueno eso es lo que hacemos cuando nos reunimos.

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que algunos proyectos no son llevados a operación?

Entrevistado: Bueno yo me he dado cuenta que a la mejor cuando algo no se lleva a la práctica es por que no se tiene a la mejor un seguimiento de evaluación, que a la mejor yo veo, va haber este proyecto tenemos que hacer esta jornada para mayo, entonces yo me espero para mayo, pero como veo que nadie me la pide, entonces por eso no se lleva a cabo, sin en cambio si tuviéramos quien nos diga yo te voy a evaluar esta semana, te voy a revisar, voy a ir a tu salón y te voy a tomar esta evidencia, a la mejor ahí si tendríamos ese respeto por las actividades, pero de ahí en adelante creo que las demás si se hacen, solo uno o dos que no vamos a hacer, porque digamos no vemos quién nos lo pueda evaluar o no vemos el impacto que tenga, o de algunos proyectos que nos mandan de algunos departamentos y que decimos y esto para qué me va a servir, entonces a la mejor lo dejo de tarea , lo comentamos y así es como le hago cuando siento que no va a tener repercusión.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Pues este, en la evaluación pasada yo les comentaba a mis compañeros si vamos a trabajar este proyecto y no vamos a tener buenos resultados, pues mejor lo cambiamos o lo cambiamos siempre y a la mejor no vamos a tener buenos resultados, pues mejor si lo cambiamos o lo quitamos y ponemos esto otro y se prestaron a decir que sí, pero pues siempre y cuando esta la comunicación, no? No es nada más decir vamos a quitar ese proyecto o a cambiarlo porque sí, si no bueno decir sí, pero a la mejor este, lo podemos meter en matemáticas, no sé en la biblioteca, así de cierta



forma que a la mejor, el proyecto como título no exista, pero que las actividades sigan ahí viéndose y trabajando, a la mejor en el aula de clase, el maestro trabaja cierta, cierta actividad, como le estamos haciendo ahorita, con lo del rincón de las matemáticas, es muy laborioso, pero las actividades propias, se van realizando en el aula y este pues es lo que se va haciendo, no?, a la mejor no lo quito del todo, pero pues si lo voy implementando de otra forma.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Bueno son los que a la mejor, este, llegan de un día para otro, a la mejor este una jornada de pintura o una jornada de aseo, este, últimamente tuvimos que salir a la comunidad de acá, vecina a celebrar el festival de navidad, entonces ahí no hubo una planeación previa, pero ya una vez que se nos avisa, pues ya nos juntamos y decidimos estrategias, hacemos un plan, a la mejor muy sencillo, involucra a la mejor recursos, a la mejor involucra responsables y de esa forma, pues los vamos sacando adelante. Otras por ejemplo que no esta planeado, pero se hace algo, es cuando nos damos cuenta, este, que los alumnos salen con rezago académico en las evaluaciones de cada bimestre o en ENLACE y operamos un plan de mejora, o cuando algún mal hábito o actitud se está dando y pues ponemos en marcha algunas estrategias y pues tampoco estaban planeadas.

Entrevistador: La pregunta va relacionada con la anterior, ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: Bueno en este caso los responsables somos todos, si, a la mejor no el maestro de comisión, o el responsable de la guardia, ni la directora, sino somos todos, porque nos involucran a todos, pues sacamos el trabajo todos, nos apoyamos,

este, vemos, tú eres, bueno para la logística, coordínate con tus papas para que nos acompañen, tú eres bueno para que te hagan caso los chamacos, vete aquí, por seguridad y así más o menos, le vamos haciendo y en los proyectos que nos han surgido, pues nos tomamos, bueno todos nos juntamos y vamos a apoyarnos, a la mejor tercero se queda y cuarto va, quinto se queda, bueno en fin ya nos ponemos de acuerdo en el, en el camino.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se propone?

Entrevistado: Bueno surge de la necesidad de a la mejor de no quedar mal, no?, somos una comunidad que yo siento que siempre nos hemos preocupado por tener una buena proyección, sí?, se me ocurre por ejemplo en el desfile que hubo en el pasado, bueno desde septiembre, creo que nos tocó ir a participar y en noviembre a la comunidad de Acolman, este y la escuela ya tiene contemplado en su plan anual de trabajo y en su PETE en que desfile se va a ir, entonces se nos invita una semana para otra, entonces allí es donde se toma la determinación, la directora nos platica y entre todos decidimos, pues vamos, porque a la mejor no es que quede bien la directora o el maestro de grupo, sino es la escuela, no? Entonces entre todos nos ponemos de acuerdo, entre todos este, vamos haciendo ahora si, las comisiones. De quién, de nuestra necesidad, de nosotros mismos.

Entrevistador: Y ¿Quién las propone?

Entrevistado: Pues nosotros mismos, Los proponemos nosotros mismos a la mejor la maestra Lulú siempre nos pregunta ¿Quién quiere? Y ahí es como que si cada quien sabe, que es bueno en qué cosa, dice yo voy, yo lo hago, yo la apoyo y así es como se trabaja.

Entrevistado: Bien. ¿Cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Entrevistador: Bueno, este, los factores yo creo que es a la mejor este, el apoyar a la, la comunidad, a que no, nos quedemos nada más aquí en el aula, sino que todo lo que sepamos se llegue a plasmar no solo en la comunidad, sino aquí en el patio, a la mejor, un cartel, tener una exposición, hacer a la mejor una conferencia, en la aula, es lo que hemos hecho no?, esos son los, los factores, y este, y ¿Cuál era la otra pregunta?

Entrevistador: eh...El proceso, sobre todo.

Entrevistado: ¿O sea cómo lo vamos realizando?

Entrevistador: Sí

Entrevistado: Pues este, como te mencionaba anteriormente, ¿no?, este nos vamos este, como poniendo de acuerdo,¿ no? A la mejor no hay un líder, así como, como tal, sino que a la mejor uno puede tomarlo en diferentes circunstancias, y así no, o sea va surgiendo espontáneamente, no es de que siempre haya alguien que diga, lo hacemos así, sino que conforme a la necesidad, uno sabe para que es bueno y lo aporta, lo va poniendo en practica.

Entrevistador: Muy bien. ¿Qué resultados se han obtenido, de lo emergente, lo que no esta planeado?

Entrevistado: Bueno este, por ahí, yo he escuchado, dicen que las cosas no planeadas son las que salen mejores, y parece que sí. En ocasiones nos pasamos planeando a la mejor un mes entero una semana cultural y a la mera hora pues ya no llegaron los artistas, a la mejor nos falló el sonido, este, el conferencista llega tarde, o los dibujos que íbamos a plasmar, este, pues ya no nos gustaron. Y en cambio cuando algo no se

planea, a la mejor por meses, sino de un día para otro como que se disfruta no?, los nervios nos comen, tratamos de sacar el 110% porque pues este pensamos que de un día para otro, no podemos quedar mal, como que si le ponemos más, los mismos niños se exigen más, sale mejor, quizá la conducta es mejor, que cuando estamos acá, y este creo que ha tenido mejores resultados, pues porque no hay quién a la mejor, nos este evaluando, no hay una hoja de evaluación que este diciendo vale un punto para tu escala o vale esto para tu calificación, entonces me han gustado como se han llevado a cabo los emergentes.

Entrevistador: Los resultados son buenos, verdad?

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes, es decir que surgieron dentro del período académico y no de un proceso de planeación, en las sesiones de seguimiento y planeación?

Entrevistado. Bueno este más que nada siento que son, como motivo para realizar, este nuevos proyectos sí, a la mejor estamos haciendo un proyecto de lectura y ahí mismo surge que a la mejor no tenemos libros, entonces, eso lo vamos como quien dice, lo vamos poniendo es una lista de espera, para que en el siguiente ciclo escolar, no nos pase eso y ya tengamos a la mejor un diagnóstico, que ese material lo voy a ocupar, que me va a servir para obtener tales resultados, pues, este nos sirve siempre para ir planeando el ciclo escolar que viene, y en el momento a la mejor si nos preocupa un poco, pero pues como te mencionaba anteriormente, tenemos a la mano un equipo de docentes que nos apoyamos para sacar adelante, estas eventualidades.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Pues yo creo que aportan, porque siempre las cosas buenas o malas aportan, ¿no? entramos en crisis y esa crisis no hace crecer, yo me acuerdo que anteriormente, únicamente llevábamos a cabo un plan, cada maestro tenía su plan y hacíamos esto, no? Ahora, al contrario si hay cosas que están en el plan, pero siempre hay cosas nuevas que podemos a la mejor meter y de las cosas que podamos meter siempre es bueno porque nos permiten enriquecer, han llevado a tener mejores resultados acá, a mi me han servido mucho y creo que nos aportan bastantes cosas para lo académico. A la mejor yo me preocupo mucho por lo académico, lo conductual, que por lo demás porque, siempre, siempre que un alumno que más sabe, da mucho, bueno siempre nos da una buena proyección de cualquier tipo.

Entrevistador: Sí, así es. ¿Puede citar algunos ejemplos?

Entrevistado: ¿De estos, que nos aportan algo?

Entrevistador: Sí, ¿que le han aportado a la organización escolar?

Entrevistado: Al estar en crisis, y trabajar todos aportando algo, este al equipo, nos permite con las aportaciones enriquecernos y crecer como te mencione antes.

También a los alumnos. Por ejemplo los alumnos ya se atreven a sugerir horarios para usar la cafetería, comentan que debe de haber un laboratorio en la escuela, ellos también se enriquecen de los proyectos que surgen de repente, porque se quiera o no, los involucramos en la solución y ellos este, pues siempre son los beneficiados.

Entrevistador: Bueno pues esas fueron todas las preguntas. Agradezco su valiosa colaboración. ¿Desea realizar algún comentario más?

Entrevistado: Pues yo creo que cada quien tiene las cosas que se merece, yo estoy muy a gusto en esta escuela, porque tenemos la escuela que queremos, que yo creo, una escuela agradable, donde se nota que estamos organizados, donde se nota que

hay un líder, que hay una cabeza y que todos vamos a la mejor, con un solo, a un solo fin, o sea, no es remar cada quien por su lado, sino remar hacia un solo fin. Y pues eso sería todo.

Entrevistador: ¡Muchas gracias nuevamente!

D4

Lic. en Educación Primaria

Antigüedad 12 años

Entrevistador: ¡Buenos días! gracias por este tiempo. Sus niños están bien cuidados para que no se preocupe, para que no tenga ningún inconveniente o preocupación, este primero que nada déjeme decirle que el objetivo de la presente entrevista es recabar información que será utilizada dentro de un proyecto de investigación. Todo lo que se diga durante esta entrevista será tratado de manera confidencial. Le recuerdo que con la autorización previa de usted, sus respuestas serán grabadas en modalidad de audio. Primeramente leeré todas las preguntas y posteriormente procederé a preguntar una a una.

Entrevistado: ¡Muy bien!

Entrevistador: Bueno, la primer pregunta es describir el proceso de planeación, es decir cómo se lleva a cabo, quiénes participan y cómo se documenta. ¿Cómo se definen, quiénes participan en ellas? Y que seguimiento se les da. De esas mismas estrategias cómo se despliegan, quién participa en el despliegue. Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza.

Cuáles son las razones por las que no son llevados a cabo, qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación. De los proyectos que surgen del periodo académico y que no fueron resultado del proceso de planeación, cuáles son los

proyectos que conoce que han surgido de un proceso de planeación formal. Quiénes son los responsables, cuáles son los recursos asignados; de dónde surgen, cómo se proponen, quién los propone, cuál fue el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los procesos, qué resultado se ha obtenido de lo emergente, qué sucede con los proyectos emergentes que surgieron del periodo académico y no de un proceso de planeación, en las sesiones de seguimiento y planeación.

Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal retribuyen o aportan algo a la comunidad escolar y por ultimo citar algunos ejemplos. Entonces, pues iniciamos. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de la institución?

Entrevistado: Bueno, iniciamos el proceso a través de un análisis de instrumentos de evaluación de todo el trabajo que se realizó durante el ciclo escolar, que se determina con elementos que nos proporcionan información como el pizarrón de la evaluación, carpetas de evaluación, cuadernos itinerantes y registros de observación.

Entrevistador: ¿Quiénes participan?

Entrevistado: Pues participan directivo, docentes y algunos padres de familia que nos hacen algunos comentarios.

Entrevistador: ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: Se documenta a través del Plan Estratégico de Transformación Escolar, el PETE.

Entrevistador: ¿Cómo se definen las estrategias actuales de la institución, derivadas de un proceso formal?

Entrevistado: Se definen de acuerdo a las necesidades y fortalezas, institucionales.

Entrevistador: ¿Quién participa?

Entrevistado: Los docentes que son responsables, a veces participan con nosotros padres de familia o incluso el directivo escolar, dependiendo la actividad que se va a realizar.

Entrevistador: ¿Qué seguimiento se les da?

Entrevistado: Nos reunimos en equipo colegiado, se identifican las necesidades de la escuela y participamos en conjunto directivo y docentes, hacemos algunas encuestas para obtener información y les damos seguimiento con una evaluación continua a través de algunos reportes de algunas actividades que realizamos durante el ciclo escolar, también compartimos experiencias con los docentes y proyectamos algunas actividades a la comunidad escolar.

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: A través de dimensiones o jornadas de trabajo durante el ciclo escolar.

Entrevistador: ¿Quién participa en el despliegue?

Entrevistado: Los docentes que son responsables, a veces participan con nosotros algunos padres de familia o incluso el directivo escolar, dependiendo la actividad que se va a realizar.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Se dan a conocer a toda la comunidad escolar los resultados y se retoman para alcanzar otras metas más altas.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: En conjunto se analizan las causas del por qué no se dieron los resultados que esperábamos, y se proponen otras estrategias para llevarlos a cabo y obtener mejores resultados o dar propuestas.



Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que algunos proyectos no son llevados a operación?

Entrevistado: A veces por falta de tiempo, ha llegado a pasar que falta compromiso por alguno de los docentes involucrados o padres de familia.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Se retoman para el siguiente PETE y se proponen otras estrategias que permiten que se logren los objetivos.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: En algunas ocasiones eventos cívico sociales en la comunidad, como pastorelas, algunos desfiles, visitas guiadas, no sé, eventos deportivos, asesorías de protección civil, algunas jornadas de salud, proyectos como el del rincón de las matemáticas, lo de equipar los salones como enciclomedia, planes de mejora para alumnos que salen mal en los exámenes, para quitar malos hábitos en los alumnos, que dejan sucio el patio, la cafetería, que no traen el uniforme que deben, etc.

Entrevistador: ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: Los responsables son los organizadores de dichos eventos y los docentes al participar con padres de familia y con alumnos, y pues principalmente el recurso humano.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se propone cada proyecto no planeado?

Entrevistado: Surge a través de las necesidades educativas actuales.

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Llegan propuestas a la escuela para participar por medio de invitaciones o algunas convocatorias, se toma la decisión en conjunto, directivo y docentes de grupo y se planea cómo se va a participar en esas actividades.

Entrevistador: ¿Cuál es el proceso y factores que influyen el surgimiento de los proyectos?

Entrevistado: Mejora la calidad en la educación fomentando el cuidado y la protección en los alumnos, tal vez también el manejo de valores o las mismas necesidades que surgen de los cambios que va teniendo la sociedad, como actualmente estamos implementando las habilidades digitales para todos o la lengua extranjera.

Entrevistador: ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

Entrevistado: Regularmente tenemos buenos resultados porque van encaminados a propósitos que tenemos en el plan y programas de estudio, y también hay buena disposición y organización dentro de la escuela, es un buen equipo de trabajo.

Entrevistador: ¿Qué 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?

Entrevistado: Se retoman aunque no estén planeados, se organiza el trabajo, se llevan a cabo, se les asigna un tiempo determinado y se evalúan finalmente.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Sí porque enriquece la organización de los maestros, la comunicación que existe con el personal docente y directivo; y además permite que los maestros

den a conocer las habilidades que tiene cada uno, se podría llamar habilidades personales como la creatividad, otros a lo mejor como en deporte, es decir, las habilidades que no les conocen.

Entrevistador: ¿Puede citar algunos ejemplos?

Entrevistado: Podría ser en el caso de algunas actividades de jornadas de salud, cuando se dio el caso de influenza, tuvimos que trabajar en conjunto toda la comunidad escolar para desinfectar la escuela, hacer propaganda, campañas de limpieza y todo se relaciona con contenidos programáticos, en otras se promueve la creatividad en el desarrollo de diversas habilidades en los alumnos el canto, la pintura, el baile y sobre todo hay participación con padres de familia y todos aprendemos de todos.

Entrevistador: Bueno pues serían todas las preguntas. Agradezco su valiosa colaboración. Desea realizar algún comentario más?

Entrevistado: No, es todo.

Entrevistador: Nuevamente muchas gracias!

P.F. 1

Secundaria

Antigüedad 5 años

Entrevistador: ¡Buenas tardes! Primero que nada quiero agradecerle mucho su tiempo y su atención para ésta entrevista. Le recuerdo que la información que usted me proporcione, se utilizará de manera confidencial y será utilizada con fines educativos.

La mecánica a seguir, será la siguiente: Leeré todas preguntas, para que usted se familiarice con ellas y posteriormente, procederé a leer una a una para ir obteniendo su respuesta. Le recuerdo que previa autorización de usted, la entrevista será grabada en la modalidad de audio. ¿Tiene usted alguna duda?

Entrevistado: No, si lo entiendo y está bien.

Entrevistador: Iniciamos por describir el proceso de planeación de la institución; es decir: ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Quiénes participan? y ¿Cómo se documenta?, ¿Cómo se definen las estrategias?, ¿Quiénes participan en ellas? y ¿Qué seguimiento se les da?, ¿Cómo se despliegan estas estrategias? y ¿Quiénes participan en el despliegue?,

¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?, ¿Qué sucede con los proyectos negativos y con los que no se avanza?, ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?, ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?, ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?, ¿Cuál fue proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?, ¿Qué resultados se han obtenido de lo emergente?, ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?, ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?, Y por ultimo cite algunos ejemplos.

Entrevistador: Iniciamos entonces con la primer pregunta. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de la institución?

Entrevistado: Bueno principalmente se planea a través de las necesidades de la escuela, este, retomando, este, fortalezas y debilidades de la institución de la escuela.

Entrevistador: ¿Quiénes participan?

Entrevistado: Bueno prácticamente toda la comunidad que es, este, docentes, este, alumnos, padres de familia y el directivo.

Entrevistador: ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: A través de un plan anual de trabajo que realizamos los integrantes de la mesa directiva.

Entrevistador: ¿Cómo se definen las estrategias actuales de la institución, derivadas de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Bueno, este, a través de actividades a realizar buscando quiénes son los beneficiados, el costo de la acción.

Entrevistador: ¿Quién participa?

Entrevistado: Bueno participan los padres de familia, docentes, directivo y personal de apoyo.

Entrevistador: ¿Qué seguimiento se les da?

Entrevistado: Se les da un seguimiento bimestral, se hace un análisis de qué actividades se realizarán o que se realizaron.

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: Pues principalmente convocamos a una reunión para ver prioridades, este, qué es lo necesario primero y empezar por eso.

Entrevistador: ¿Quién participa en el despliegue?

Entrevistado: Participan, perdón, participamos todos los integrantes de la mesa directiva, este, guiados por la directora pues.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Bueno pues, este, por ejemplo es una satisfacción ver, este, la terminación de la cafetería, este, por ejemplo ver el trabajo realizado pues de alguna manera quedó terminada, y es importante continuar dando mantenimiento a las obras realizadas.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: Primero se analiza por qué no se realizó y se valora si se puede volver a retomar.

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que en algunas ocasiones ciertos proyectos no son llevados a operación?

Entrevistado: Bueno, por ejemplo si no hay recursos o por la aceptación o disposición de todos los padres de familia, por la no aceptación principalmente.

Entrevistador: ¿Qué sucede con éstos proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Bueno, en algunas ocasiones se consideran para el siguiente ciclo escolar y en otras pues se abandonan.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Algunas visitas guiadas, invitaciones de las autoridades, algunos concursos, algunas reuniones que no estaban contempladas.

Entrevistador: ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: Este, el directivo, los docentes, los padres de familia principalmente, mesa directiva que finalmente aportamos el recurso económico.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se propone cada proyecto no planeado?

Entrevistado: Pues surgen de las necesidades actuales y se proponen a través de invitaciones o convocatorias.

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Regularmente el supervisor escolar, las autoridades municipales o locales.

Entrevistador: ¿Cuál es el proceso y factores que influyen el surgimiento de los proyectos?

Entrevistado: Pues de una necesidad que llega a un acuerdo y se toma decisión.

Entrevistador: ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

Entrevistado: Por lo regular los resultados son benéficos y provechosos.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el periodo académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y planeación?

Entrevistado: Pues principalmente primero se platica, pues lo hacemos de nosotros nuestro y le damos seguimiento.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Por supuesto que sí, porque nos unimos varios integrantes de esta comunidad escolar con el objetivo de sacar adelante a la comunidad, participando todos con sus ideas y aportaciones muy buenas.

Entrevistador: ¿Podría citar algunos ejemplos?

Entrevistado: Sí por ejemplo, este, iniciamos con una visita guiada a Toluca y pues aunque fue un poquito, este, precipitada, algunos estaban contentos y emocionados

por que iban a conocer al Diputado y que iban a salir fuera, y llegando allá pues se les dio un “lonch”, los niños estuvieron muy muy contentos conocieron al diputado lo saludaron, nos enseñaron la oficina del Diputado, este, déjeme recuerdo qué más, los llevamos al vitral, fuimos a una guía al vitral, estaban sacándose fotos impresionados, sinceramente pues si, este, es una actividad muy padre.

Entrevistador: Que aunque no estuvo planeada desde el inicio posiblemente se tuvo que realizar y los resultados fueron buenos.

Entrevistado: Sí la verdad, si.

Entrevistador: ¿Quiere agregar algo más?

Entrevistado: No gracias, eso es todo, perdón pero me pongo nerviosa.

Entrevistador: No se preocupe, estuvo muy bien! Pues entonces no me queda más que agradecerle nuevamente su participación.

P.F. 2

Técnico en computación

Antigüedad 3 años

Entrevistador: ¡Buenas tardes! Primero que nada quiero agradecerle mucho su tiempo y atención para ésta entrevista. Le recuerdo que la información que usted me proporcione, se utilizará de manera confidencial y será utilizada con fines educativos.

La mecánica a seguir, será la siguiente: Leeré todas preguntas, para que usted se familiarice con ellas y posteriormente, procederé a leer una a una, para ir obteniendo su respuesta. Le recuerdo que previa autorización de usted, la entrevista será grabada en la modalidad de audio. ¿Tiene usted alguna duda?

Entrevistado: Parece que no.



Entrevistador: Iniciamos por describir el proceso de planeación de la institución; es decir: ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Quiénes participan? y ¿Cómo se documenta?, ¿Cómo se definen las estrategias?, ¿Quiénes participan en ellas? y ¿Qué seguimiento se les da?, ¿Cómo se despliegan estas estrategias? y ¿Quiénes participan en el despliegue?, ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?, ¿Qué sucede con los proyectos negativos y con los que no se avanza?, ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?, ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?, ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?, ¿Cuál fue proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?, ¿Qué resultados se han obtenido de lo emergente?, ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?, ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?, Y por ultimo citar algunos ejemplos. Y bien entonces iniciamos.

Entrevistador: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación en la institución?

Entrevistado: Bueno, al inicio del ciclo escolar hay una reunión para elaborar toda la documentación para todo el ciclo escolar y entre ellos está la organización del plan anual de trabajo.

Entrevistador: ¿Quiénes participan?

Entrevistado: Participan, bueno toda la comunidad escolar, los docentes, el directivo, los auxiliares, los alumnos y los padres de familia.

Entrevistador: ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: Yo me imagino que en las opiniones que los padres damos en la juntas, las reuniones y en cómo salen los niños en las calificaciones.

Entrevistador: ¿Cómo se definen las estrategias actuales de la institución?

Entrevistado: Las estrategias de la institución, yo creo que se obtienen como ya mencioné de la información que damos los padres y los maestros.

Entrevistador: ¿Quién participa?

Entrevistado: Toda la comunidad escolar, maestros, la directora, padres de familia, alumnos.

Entrevistador: ¿Qué seguimiento se les da?

Entrevistado: El seguimiento que se les da, es durante todo el ciclo escolar, se ve que se va a trabajar y se sigue un calendario.

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: Cada uno de los responsables, por ejemplo los de la mesa directiva, vamos realizando lo que nos toca de acuerdo al plan que elaboramos junto con la directora.

Entrevistador: ¿Quién participa en el despliegue?

Entrevistado: Pues yo creo que todos los involucrados en dichos proyectos, en cada dimensión indirecta o directamente, debe haber un responsable por cada actividad, aunque todos estemos involucrados.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Pues bueno, yo creo que hubo funcionalidad en esos proyectos o estrategias mencionadas dentro de la planeación, si nuestros resultados fueron positivos se debe volver a planear o se desplaza a otra, por ejemplo si el año pasado funcionó tal vez este año lo haga con mejores resultados si la complementamos.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: A bueno, primero se analiza, se retoma, se plantea la problemática del por qué no funcionó o por qué no se llevó a cabo, por lo que se sugiere complementar esos proyectos, cambiando las estrategias.

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que algunos proyectos no son llevados a operación?

Entrevistado: Una de las razones tal vez es la falta de tiempo, la carga de trabajo que tienen los maestros, administrativo.

Entrevistador: ¿Qué sucede con éstos proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Se retoman, se vuelven a analizar y complementar con nuevas estrategias.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Pues yo creo que son todos aquellos que surgen como bien lo dice de lo emergente, todo aquello que no se tiene contemplado o planeado, como lo de la invitación a participar en la pre posada, que hizo que tuviéramos que reunirnos y organizarnos con los maestros y la directora o como lo de ver el equipamiento de los salones que no tienen enciclomedia.

Entrevistador: ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: Retomando lo anterior, los responsables directa o indirectamente fuimos nosotros, los docentes y los organizadores, los recursos solo fueron el recurso humano.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se propone cada proyecto no planeado?

Entrevistado: Surgen de las necesidades de nuestro entorno, de la misma institución, los proponen directamente los responsables de cada proyecto, ya sean autoridades, supervisión etc.

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Pues autoridades del pueblo o autoridades de educación y en ocasiones pues las propone la mesa directiva o hasta los alumnos.

Entrevistador: ¿Cuál es el proceso y factores que influyen el surgimiento de los proyectos?

Entrevistado: Un factor podría ser la necesidad que hay de realizar dicho proyecto, o al analizar los resultados de dicha acción.

Entrevistador: ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

Entrevistado: Bueno, yo pienso que siempre se han tenido buenos resultados, nunca se fracasa si se tiene una buena organización, aunque el proyecto sea emergente siempre se saca adelante.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Entrevistado: Se platican y se adoptan, para sacarlos adelante.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Claro que sí, yo creo que todo proyecto nos va a dejar un resultado y un aprendizaje.

Entrevistador: ¿Podría citar algunos ejemplos?

Entrevistado: En la escuela han surgido muchos proyectos que nos han dejado muchos buenos resultados, como el proyecto líderes del futuro, el equipamiento de las aulas, enciclomedia, el profesionalismo de los maestros, por ejemplo en cuanto a computación e inglés es un punto a favor. La organización del líder de la escuela yo creo que es importante para estos resultados. Cuando tuvimos que enfrentar con los padres la nueva cooperación para el equipamiento de los salones, los maestros nos dieron estrategias para cómo abordar a los padres, así también recuerdo que con la opinión de todos, acordamos cómo era mejor pedir la cooperación, si por alumno o por padre, cada uno decía algo que el otro no había pensado o no se le había ocurrido, y así yo digo que nos enriquecemos.

Entrevistador: Bueno pues hemos llegado al fin. Gusta decir algo más?

Entrevistado: No con eso fue suficiente.

Entrevistador: Entonces, no me queda más, que agradecer su valiosa colaboración.

Técnico en Asistente Directivo

Antigüedad 4 años

Entrevistador: ¡Buenas tardes! Primero que nada quiero agradecerle mucho su tiempo y atención para ésta entrevista. Le recuerdo que la información que usted me proporcione, se utilizará de manera confidencial y será utilizada con fines educativos.

La mecánica a seguir, será la siguiente: Leeré todas preguntas, para que usted se familiarice con ellas y posteriormente, procederé a leer una a una para ir obteniendo su respuesta. Le recuerdo que previa autorización de usted, la entrevista será grabada en la modalidad de audio. Tiene usted alguna duda?

Entrevistado: No. Estoy de acuerdo, podemos iniciar.

Entrevistador: Iniciamos por describir el proceso de planeación de la institución; es decir: ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Quiénes participan? y ¿Cómo se documenta?, ¿Cómo se definen las estrategias?, ¿Quiénes participan en ellas? y ¿Qué seguimiento se les da?, ¿Cómo se despliegan estas estrategias? y ¿Quiénes participan en el despliegue?, ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?, ¿Qué sucede con los proyectos negativos y con los que no se avanza?, ¿Cuáles son las razones por las que no son llevados a operación?, ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?, ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?, ¿Cuál fue proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?, ¿Qué resultados se han obtenido de lo emergente?, ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?, ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?, Y por ultimo citar algunos ejemplos.

Entrevistador: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación en la institución?

Entrevistado: Se parte de un diagnóstico retomando fortalezas y debilidades, se contemplan muy especialmente la misión, visión, metas, estrategias, objetivos, entre otros.

Entrevistador: ¿Quiénes participan?

Entrevistado: De manera directa el directivo, docentes y personal de apoyo, también intervienen aunque indirectamente los alumnos y padres de familia.

Entrevistador: ¿Cómo se documenta?

Entrevistado: A través del proyecto institucional, mejor conocido como el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Entrevistador: ¿Cómo se definen las estrategias actuales de la institución, derivadas de un proceso formal?

Entrevistado: Primeramente es importante ver el objetivo de lo que se pretende, para poder designar tiempos, responsables y medios para realizarlo. Se establecen por dimensiones y proyectos, algunos ya establecidos y otros tantos del surgimiento de las necesidades institucionales.

Entrevistador: ¿Quién participa?

Entrevistado: Los actores principales son nuevamente el directivo, docentes y personal de apoyo, también intervienen aunque indirectamente los alumnos y padres de familia.

Entrevistador: ¿Qué seguimiento se les da?

Entrevistado: Se evalúa de manera temporal, revisando cuáles fueron los logros alcanzados y qué falta por hacer.

Entrevistador: ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Entrevistado: Regularmente por orden de importancia y/o necesidad a través de comisiones que lleven a la ejecución de las mismas.

Entrevistador: ¿Quién participa en el despliegue?

Entrevistado: Todos los actores educativos y escolares se hacen presentes, comandados y guiados por un docente comisionado.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

Entrevistado: Vuelven a ser considerados para llevarlos a cabo.

Entrevistador: ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Entrevistado: Se analizan las causas del proceso o resultado y se desechan o bien se vuelven a planear.

Entrevistador: ¿Cuáles son las razones por las que algunos proyectos no son llevados a operación?

Entrevistado: La mayoría de veces es por falta de tiempo.

Entrevistador: ¿Qué sucede con tales proyectos que no son llevados a operación?

Entrevistado: Se vuelven a considerar empleando quizá otro proceso de operación y ejecución.

Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?

Entrevistado: Normalmente algunas invitaciones a eventos no organizados con anticipación, convocatorias de participación, concursos entre otros.

Entrevistador: ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Entrevistado: El recurso humano es primordial, además de que se apoya con equipo técnico y en ocasiones económico.

Entrevistador: ¿De dónde surge y cómo se propone cada proyecto no planeado?

Entrevistado: Surge de la necesidad de cada autoridad o dependencia y son propuestas a través de invitaciones, convocatorias escritas o verbales.

Entrevistador: ¿Quién los propone?

Entrevistado: Ya sea autoridades locales, municipales o inmediatas superiores.

Entrevistador: ¿Cuál es el proceso y factores que influyen el surgimiento de los proyectos?

Entrevistado: El proyecto se hace nuestro y se da un seguimiento buscando alternativas de solución.



Entrevistador: ¿Cuáles son los resultados de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

Entrevistado: Regularmente se logran las metas a pesar de que no se tenían planeadas.

Entrevistador: ¿Qué 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?

Entrevistado: Primero se adopta el proyecto como tal, se platica con el recurso humano, involucrándose para la realización y ejecución de las acciones a desarrollar, llevando a cabo el seguimiento y evaluación del mismo.

Entrevistador: ¿Creé que el surgimiento de estrategias no contempladas dentro de la planeación formal, retribuyen o aporten algo a la organización?

Entrevistado: Por supuesto que sí, principalmente fortalecen al equipo humano ya que gracias a la intervención y aportación de cada uno de ellos, el resultado del proceso es favorable. Además de que se genera un aprendizaje y experiencia personal para saber actuar en futuras emergencias.

Entrevistador: ¿Podría citar algunos ejemplos?

Entrevistado: El problema que se enfrentó sobre la influenza, fortaleció al equipo escolar, y nos dejó mucho aprendizaje, además de que nos permitió conocer a los integrantes del equipo en una actividad no habitual.

Entrevistador: Bueno pues hemos llegado al fin. Gusta decir algo más?

Entrevistado: Por el momento no, muchas gracias.

Entrevistador: Pues nuevamente agradezco su colaboración.

## Apéndice H. Observaciones

Guía de observación No. 1	Fecha: 02 de Septiembre de 2011	
Hora de inicio: 11:00 hrs.	Hora de terminación: 13:00 hrs.	Lugar: Sala de computación
<p>Descripción de la sesión (al iniciar):</p> <p>El personal docente y de apoyo convocado en la primer sesión del ciclo escolar, se muestra muy inquieto, platicando con sus compañeros, esperando la presencia del directivo.</p> <p>La convocatoria da cita en el salón de computación, para poder utilizar las computadoras y el monitor central así como la red de Internet. Todas la computadoras a utilizar se hayan encendidas y listas para ser usadas.</p>		
<p>Objetivo y temas de la sesión:</p> <p>Dar inicio a la elaboración del Plan de trabajo anual (Plan Estratégico de Transformación Escolar) que orientará el trabajo de la escuela durante el tiempo delimitado en él.</p> <p>Temas: Diagnóstico, justificación, dimensiones y proyectos alternos, objetivos, metas, estrategias, actividades, cronograma, recursos y tiempo para la entrega oportuna a la autoridad inmediata.</p>		
<p>Distribución física, unidades organizacionales involucradas:</p> <p>Fue convocado el personal docente y de apoyo de la escuela. El aula está equipada con 20 computadoras conectadas a Internet, sobre una mesa, con una silla cada una. En la parte superior central, se encuentra un monitor. Cada participante convocado se encuentra frente a un monitor en espera del inicio de la reunión.</p>		
<p>Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión:</p> <p>El directivo toma la palabra y expone nuevamente los motivos de la sesión, ya conocidos por los participantes a quienes en el momento de requerir su presencia, de manera verbal se les informó.</p> <p>El directivo pide la participación para que se sugiera la mecánica a seguir para la elaboración de Plan de trabajo anual y poder cumplir con su entrega en el tiempo estipulado por la autoridad inmediata, mismo que es muy breve, (aproximadamente 18 días hábiles, sin suspensión de clases). Solo se autorizan dos horas semanales para las reuniones. Primero reina un total silencio. El directivo toma la palabra, recordando que existen adelantos, sobre los que se puede continuar.</p> <p>Poco a poco cada uno de los participantes va exponiendo algunas ideas, sugerencias, hasta que se empiezan a tomar acuerdos, que se van anotando en el acta respectiva.</p> <p>Todos participan.</p> <p>La participación es ordenada, propositiva, razonada.</p>		
<p>Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante:</p> <p>Mediante va trascurriendo el tiempo y se dejan escuchar los comentarios, las opiniones, las sugerencias, las experiencias, de casi todos los participantes, uno de ellos, que es el que más se relega, decide participar, contando con la aprobación de sus compañeros que lo alientan a seguir participando, al felicitarlo por su excelente sugerencia.</p>		
<p>Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión.</p> <p>Adentrados en tema, los participantes, van tomando soltura y mayor confianza. A cada participación se anexa otro comentario que lo complementa o mejora. No hay participante protagonista, se observa trabajo colaborativo. Se van tomando acuerdos consensados, nunca por mayoría ni de manera arbitraria. Siempre se observa tolerancia y respeto hacia los demás. Se aprueban los comentarios, siempre enriqueciéndolos.</p>		
<p>Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión:</p> <p>Se observan procesos marcados durante la sesión, como motivación y confianza por parte del directivo, que prevalece durante toda la sesión. Se dejan escuchar la mayoría de los participantes unos de manera natural y espontánea y otros más un poco forzados por el mismo ambiente de participación.</p> <p>Se enriquecen los comentarios y éstos dan paso al surgimiento de otros que a veces superan a los primeros y que se celebra con un "qué buena idea, no se nos había ocurrido". Se van tomado acuerdos en un acta que se levanta y al final se concluye con la firma de ella.</p>		
<p>Observar los resultados y acuerdos:</p> <p>Se observa aceptación total de acuerdos, debido a que se adquieren por consenso. No se observa discusión por tener la razón o estar en desacuerdo con algún punto.</p>		
<p>Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.</p> <p>Surgen resultados que llevan a dar mayor énfasis a las estrategias que quedaron en proceso o definitivamente no se operaron. A que las acciones exitosas o positivas se continúen, que no se abandonen, pero dándoles menos peso en importancia.</p>		

Guía de observación No. 2	Fecha: 31 de octubre de 2011
Hora de inicio: 11:00 hrs.	Hora de terminación: 12:20 hrs. Lugar: Biblioteca Escolar
<p>Descripción de la sesión (al iniciar):          Ambiente de incertidumbre por parte de los docentes por la cita de manera inesperada y no planeada, preguntándose unos a otros de qué se trataría la reunión, si pasaba algo, etc., pero sin notarse angustia, más bien curiosidad.          Todos los convocados asistieron a la reunión con puntualidad, notándose disposición y responsabilidad por acudir al llamado y abiertos a escuchar y participar.</p>	
<p>Objetivo y temas de la sesión: Analizar la factibilidad de la oportunidad de poder equipar las aulas de 1° a 4° con un video proyector y una pantalla plana a un bajo costo.          Temas:          Motivos de la decisión no planeada al inicio del ciclo escolar.          Posturas personales sobre la acción a emprender.          Pertinencia de la acción de equipamiento.          Consenso para continuar o detener el plan.          Visualización de escenarios de aceptación o rechazo: con los alumnos, con los padres de familia.          Estrategias para su implementación.          Planteamiento de tiempos para dar a conocer la acción a los padres de familia.          Levantamiento de firma de acuerdos de cada uno de los participantes.</p>	
<p>Distribución física, unidades organizacionales involucradas:          Todos los docentes sentados alrededor de una mesa de la Biblioteca Escolar, ocupando un lugar de acuerdo al orden en que fueron haciendo acto de presencia. El directivo en un extremo de la mesa, sin ocupar un lugar que denotará autoridad.</p>	
<p>Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión:          El directivo después de verificar visualmente que todo el personal convocado se encuentra presente, procede a explicar el motivo de la reunión en un tono tranquilo, entusiasta, optimista, pero formal.          Acto seguido los docentes, plantean varias dudas, que se van aclarando una a una. Al agotarse las dudas, se le pregunta a cada uno su opinión o valoración de la acción no planeada, por emprender.          Todos participan de manera ordenada, entusiasmados por el plan, asumiendo que es una oportunidad que no se debe dejar pasar. Por consenso se aprueba su puesta en marcha.</p>	
<p>Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante:          Cada uno de los participantes toma la palabra, solicitándola y esperando su turno para hablar. El directivo es quien en su mayoría da respuesta a los cuestionamientos al inicio de la sesión. Después la charla se va desarrollando ya con la intervención de cada uno de los participantes de manera tolerante y respetuosa. Cada participante desde su particular visión externa su opinión. Todos los demás escuchan.</p>	
<p>Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión:          La sesión se desenvuelve en un marco de tolerancia, respeto, confianza y orden. Se percibe organización y conocimiento de causa del tema a abordar. Uno a uno van tomando la palabra para hacerse escuchar, lanzando interrogantes que motivan a la reflexión del grupo, para ir tomando acuerdos. Se van precisando puntos que la Secretaria de la Escuela, va anotando.</p>	
<p>Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión:          En todo momento se percibe un clima de confianza, camaradería que permite ir desahogando los puntos de manera fluida. De repente algún integrante lanza una broma al respecto que de inmediato obtiene respuesta de sus compañeros mediante una expresión de aceptación por medio de una sonrisa. Inmediatamente se retoma el ambiente serio, formal, pero cálido.</p>	
<p>Observar los resultados y acuerdos.          A medida que se desahogan los puntos y cada uno de los participantes opina, se van generando acuerdos, que todos asumen y que dan paso al surgimiento de otros más. Al recapitular sobre el proyecto que se habrá de emprender y sobre la responsabilidad de cada uno de los participantes, uno de ellos pide que como siempre se haga equipo.          El directivo pregunta si todos están en el entendido y si existe alguna inquietud y da por concluida la sesión.</p>	

## Apéndice I. Acta Circunstanciada

### Acta Circunstanciada

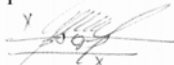
Siendo las 11 horas del día 31 de octubre del 2011, se reunieron en el espacio que ocupa la Biblioteca escolar de la escuela Miguel Hidalgo y Costilla, de la localidad de Tenango Acolman, Méx. La Directora Escolar, los docentes que atienden a los 6 grupos, el personal de apoyo y el administrativo, para tratar el asunto a que a continuación se expone.

Analizar la factibilidad de la oportunidad de poder equipar las aulas de 1° a 4° con un videoprojector y una pantalla plana a un bajo costo.

Con respecto al tema la Directora Escolar expuso de manera general el proyecto a emprender, mencionando que la idea de equipar las 4 aulas de la escuela surgió por la propuesta de personal técnico del Programa Enciclomedia que recién visito a la institución y respondió a la duda de la directora sobre que seguía dentro del proyecto Enciclomedia porque se especulaba mucho sobre el tema: que el programa llegaba a su termino y que se recogerían los equipos ya instalados, que continuaba equipando a las aulas de 3o. y 4°, etc., ellos respondieron que ignoraban, pero todo indicaba que se terminaba, pero que ellos traían una propuesta para equipar a un bajo costo. Los docentes exponen sus inquietudes y después de aprobar el proyecto por consenso, formulan propuestas como que se maneje la información grupo por grupo por parte de ellos que conocen más a los padres de familia y para que la explicación sea mas profunda y clara. También analizan la cantidad que se les pedirá a los padres y argumentan que sería mejor elevarla un poco más, pero que sea por padres de familia, notando que es poco lo que se incrementa si es por alumno a por padre. Preguntan sobre cual es la percepción de la Mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, la directora comenta que de excelente aprobación que apoyan la iniciativa y ellos como les corresponde trabajarían la parte financiera. Continúan con los planes de operatividad y acuerdan también cual sería la mecánica a seguir y que es lo que específicamente se informaría a los padres, como el apoyo de esta herramienta en el proceso enseñanza aprendizaje, alcances, beneficios, etc.; la cantidad a recaudar, así como las fechas para la recolección de la cantidad (15 y 30 de noviembre) pudiendo dar el 50% en cada una de ellas. Se termina la reunión con la participación de la directora quien convoca a todo el equipo a trabajar de manera colaborativa como siempre se hace para el logro del propósito, contando con la aprobación de todos los presentes. Sin haber mas asuntos a tratar se cierra la presente el mismo día a las 12:00 hrs., firmando al calce los que en ella intervinieron.

ESCUELA PRIMARIA  
"MIGUEL HIDALGO  
Y COSTILLA" Directora Escolar  
C.C.T. 15EPR00701

Docente de 1°



Profra. Cecilia Gordillo Arenas

Docente de 2°



Profra. Norma E. Escamilla Flores

Docente de 3°



Profra. Jaime Suárez Popotla

Docente de 4°



Profra. Rosa María Jiménez Manríquez

Docente de 5°



Profra. José Eric Olvera Beltrán

Docente de 6o



Profra. María del Consuelo Juárez Esteves

## **Apéndice J. Registro de análisis de Acta Circunstanciada**

Tipo de documento: Acta Circunstanciada

Fecha y lugar de obtención: 5 de diciembre de 2011, Dirección de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla.

El día lunes 5 de diciembre del 2011, se pudo rescatar para su análisis el presente documento, mismo que se obtuvo del Expediente del Consejo Técnico Escolar, que se encuentra en los archivos de la Dirección Escolar de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla.

¿Quién o quiénes lo produjeron?

El Consejo Técnico Escolar conformado por todo el personal docente, encabezados por el Director Escolar de la escuela primaria Miguel Hidalgo y Costilla, fueron quienes lo elaboraron, después de haber sesionado en reunión extraordinaria.

¿Quién es el autor?

Todos los integrantes del Consejo Técnico Escolar de la escuela mencionada.

¿Cómo, cuándo y dónde fueron producidos?

El documento sujeto a análisis fue elaborado como resultado de una reunión en la que sesionó de manera extraordinaria el Consejo Técnico Escolar, para dar solución a una acción que no estaba programada dentro de las actividades anuales, pero que era necesario atenderla, por lo que se convocó a los integrantes de dicho órgano, quienes a través de la voz y el voto externaron sus puntos de vista, opinaron, sugirieron y luego de manera consensada decidieron el tratamiento a seguir. Lo anterior en una reunión extraordinaria de Consejo Técnico Escolar efectuada en la

Biblioteca Escolar de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla. El 31 de octubre de 2011.

¿Cuál fue la finalidad de la elaboración?

Qué existiera un documento que diera legalidad a un acuerdo sobre una acción, no contemplada al inicio del ciclo escolar dentro de la Planeación Anual, pero que ameritaba su tratamiento para saber si se operaba o no, pero a decisión general o unánime de todos los implicados en la docencia, dentro de la Institución, y que pudiera dejar testimonio para posibles revisiones, sobre todo porque va validado por la firma de todos los participantes y el sello de la Institución.

¿Es confiable el documento?

El documento revidado que se sometió a análisis es totalmente confiable, tanto por su contenido, como por la validación que se hace del recuento de lo ocurrido por medio de la firma del documento.

¿Qué características tiene?

Dentro de las circunstancias descritas, inicia con un párrafo que menciona el lugar, la hora, quienes participaron y el motivo de la reunión. Para luego ir al motivo de la reunión que se explica de manera general pero entendible, mencionado además el por qué de. Se describe también como se fueron dando los acuerdos, para luego finalizar con ellos. Finalmente se cierra con un párrafo de termino y se valida con firmas y el sello de la Institución.

# Apéndice K. Agenda de Consejo Técnico Escolar



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



"2011. AÑO DEL CAUDILLO VICENTE GUERRERO"

## ESCUELA PRIMARIA "MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA" TURNO MATUTINO

FECHA: VIERNES 15 DE ABRIL DE 2011.

HORARIO: 12:00 A 13:00 HRS.

TEMA: ASESORÍA DE INFORMACIÓN A DOCENTES SOBRE APTITUDES SOBRESALIENTES Y/O TALENTOS ESPECÍFICOS.

PERSONAL CONVOCADO: PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTES DE GRADO, PERSONAL DE USAER.

LUGAR: DIRECCIÓN ESCOLAR.

### AGENDA DE TRABAJO

- 1.- Presentación del programa.
- 2.- Objetivos del programa.
- 3.- Definición de conceptos.
- 4.- Proceso de atención.
  - Actividades exploratorias.
  - Nominación libre del docente de grupo regular.
  - Análisis de evidencias y productos tangibles.
  - Inventario para la detección de aptitudes sobresalientes.
  - Entrevistas a alumnos, padres y docentes.
- 5.- Presentación y análisis de video.
- 6.- Entrega de materiales de trabajo y apoyo.
- 7.- Cronograma de actividades.
- 8.- Comentarios y sugerencias.
- 9.- Asuntos generales.
  - Periodo vacacional.
  - Informe de competencias lectoras.
  - Organización del funcionamiento de la cafetería.



ATENTAMENTE

PROFA. MA. DE LOURDES GÁMEZ ESCOBEDO  
DIRECTORA ESCOLAR  
ESCUELA PRIMARIA  
"MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"  
C.C.T. 15EPR0020L

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA  
ESCUELA PRIMARIA "MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

CALLE CEDRO S/N TENANGO ACOLMAN  
ESTADO DE MÉXICO  
C.P. 55875  
TEL. 01(594) 10 4 02 77

## **Apéndice L. Registro de análisis de agenda de trabajo de sesión de Consejo Técnico Escolar**

Tipo de documento: Agenda de trabajo de sesión de Consejo Técnico Escolar

Fecha y lugar de obtención: 8 de diciembre de 2011, Dirección de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla.

Dicho documento se recabo del expediente escolar relacionado al Consejo Técnico Escolar, que se encuentra en la Dirección Escolar, área administrativa, el día jueves 8 de diciembre de 2011.

¿Quién o quiénes lo produjeron?

La producción recae directamente y exclusivamente de la Dirección Escolar, elaborado por la Directora Escolar quien es quien firma y convoca en coordinación con el Personal de la (USAER) Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular.

¿Quién es el autor?

La directora escolar es la única responsable de la elaboración de esta agenda de trabajo.

¿Cómo, cuándo y dónde fueron producidos?

De acuerdo a la observación del documento, esta datado con fecha 15 de abril de 2011, lugar Tenango Acolman, México, fue elaborado en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo, así lo hacen notar la hoja en papel membretado con esos datos.

¿Cuál fue la finalidad de la elaboración?

Convocar y dar a conocer la fecha, hora, lugar, participantes y motivos de la sesión, así como el orden y puntos a tratar. Al revisar visualmente el plan del ciclo escolar



que ampara dicho documento, se observa que la reunión como tal, es decir con el tema a tratar, no estaba contemplada. Lo que si estaba programado era la sesión de reunión de Consejo Técnico Escolar. Al indagar sobre el por qué del tema. Se menciona que el trabajo con alumnos con Aptitudes Sobresalientes (AS) y/o Talentos Específicos, fue una acción que surgió de manera repentina, pero con carácter de obligatoria para su operatividad. Esto motivo a abordar el tema dentro de la sesión programada.

¿Es confiable el documento?

Se nota que el documento es cien por ciento confiable, debido a que muestra claras evidencias como estar elaborado en papel oficial membretado, muestra datos de identificación y está firmado y sellado por la Dirección Escolar con el Visto Bueno de la autoridad inmediata superior, también con el sello correspondiente.

¿Qué características tiene?

Aparte de los datos de identificación. Contiene la fecha, el horario de cita y tiempo de la sesión, el tema a tratar, el personal convocado, el lugar donde se sesionará. Así como también se observan los puntos a abordar, hay un punto de comentarios y sugerencias y otro de asuntos generales.

Se nota la ausencia del punto, firma de acuerdos.

Al finalizar se avala con las firmas y sellos de las autoridades correspondientes.

## Apéndice M. Plan Estratégico de Transformación Escolar



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



"2011. AÑO DEL CAUDILLO VICENTE GUERRERO"



# Plan Estratégico de Transformación Escolar

*Que presenta la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Castilla  
Turno Matutino  
C. E. C 15EPR0020L*

*Profra. Ma. de Lourdes Gómez Escobedo  
Directora Escolar*

Cedro S/N, Tenango Acapulcan México, Tel. 01 594 10 4 0233

Septiembre 2011<sub>1</sub>

## Índice

Reseña Histórica de la Creación de Nuestra Institución .....	3
Croquis de macro y microlocalización .....	8
Introducción .....	8
Descripción del Centro Laboral .....	13
Diagnóstico .....	18
Misión .....	21
Visión .....	22
Nuestros valores institucionales .....	23
Actitudes, Habilidades .....	24
Organigrama .....	25
Aprovechamiento Escolar .....	27
Dimensión Pedagógica Curricular .....	37
Dimensión Administrativa .....	77
Dimensión Organizativa .....	83
Dimensión Comunitaria y Participación Social .....	88
Anexos .....	94
Referencias Bibliográficas .....	102
Créditos .....	105

## Diagnóstica

Es mediante la autoevaluación que una institución detecta sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, que ya identificadas se integran a su proceso de planeación operativa para definir programas y proyectos que subsanan dichas áreas.

Por lo antes mencionado es entonces parte esencial y condición para planificar el cambio en cualquier organización, la puesta en práctica del diagnóstico, que nos permite tener una orientación definida, identificar los logros y los problemas.

En los cuadernos para transformar nuestra escuela editados por la SEP, se menciona que un buen diagnóstico se basa en la conformación suficiente y confiable; en cuanto a la confiabilidad se menciona como una característica muy importante ya que cuando se emite una opinión acerca de una escuela con la suficiente información se corre el riesgo de que la valoración externada no corresponda a la realidad, por lo que no sería una base confiable para planificar el cambio o conseguir el futuro deseado.

Un buen diagnóstico se realiza con la participación de toda la comunidad escolar, aportando cada uno información que otros desconocen.

Una de las finalidades del diagnóstico es contestar con la mayor veracidad y precisión que se pueda, en que medida nuestra escuela cumple con su misión, que es la tarea que justifica nuestra existencia, es necesario hacemos como escuela

18

varias preguntas, por ejemplo en qué grado se logran los propósitos que se tienen encomendados, qué queremos que nuestros alumnos sepan hacer y sean cuando terminen la primaria, cuáles son sus logros como alumnos, deficiencias, los resultados educativos a cuántos y a quiénes afecta, cuáles son nuestros problemas sentidos, cuáles son las causas, para ello es importante como recurso de indagación el análisis FODA.

En nuestra organización escolar el diagnóstico se realizó por medio de la revisión de indicadores de promedios, calificaciones bimestrales y finales, cuadernos y libros de trabajo, estadística escolar 911, análisis de tiempo efectivo para la enseñanza, entrevistas a grupos de enfoque, padres de familia, maestros y apoyos, registros de incidentes, actas levantadas, entrevistas personales, entrevistas de pasillo, checklists, lectura a cuadernos itinerantes de padres de familia, así como las tarjetas de "felicito y sugiero", pláticas con alumnos, considerando la opinión de maestros como la primer fuente de información sobre los problemas de la escuela, ya que ellos saben cómo funciona, cómo se organiza, cómo se administra de manera general, conocen los problemas del aula que afectan los aprendizajes de los alumnos y es con ellos principalmente con quiénes convenimos las acciones a seguir para erradicar esos factores negativos.

La diagnosis nos arrojó una serie de problemáticas que sirven de indicadores y parámetros para elaborar el plan institucional.

Un gran porcentaje de alumnos presenta dificultades para comprender el contenido de textos de las diferentes asignaturas.

Los alumnos presentan una serie de situaciones emocionales que perturban el ambiente áulico y sobre todo que los

19

hace presentar en muchas de las ocasiones bajo rendimiento académico, siendo catalogados como alumnos con NEE.

Los padres de familia no colaboran adecuadamente en las labores de apoyo académico en casa.

Los padres de familia no estimulan la lectura en casa.

Prevalecen formas de enseñanza, que no promueven la construcción del conocimiento por parte del alumno.


Existe debilidad en la práctica de algunos valores como respeto, legalidad, tolerancia, que propician relaciones poco sanas entre algunos alumnos y en ocasiones de algunos padres hacia las autoridades educativas en el aula y la escuela.

Persisten situaciones que inhiben hábitos de formación: uniforme incompleto, combinación de prendas, limpieza, incumplimiento en la portación de credencial, puntualidad, entre otras.

El tiempo efectivo de enseñanza es reducido debido a distractores como: actividades administrativas, reuniones técnicas, activación física, organización de festivales, formación, campañas, concursos, proyectos fuera de los 108 programas determinados por las autoridades educativas estatales, entre otros.

El análisis de los problemas sentidos y citados, nos llevó como integrantes del centro escolar, a conformar un plan institucional, que coadyuvará a eliminar o minimizar las situaciones adversas, para encaminarnos hacia el logro de la escuela que queremos y dejamos ver en nuestra misión y visión.

## Visión



*Ser un lugar inclusivo, innovador, atractivo, vanguardista, promotor del crecimiento personal, en el cual prevalezca la libertad, cordialidad, respeto, tolerancia, optimismo y fraternidad, que favorezca sólidos aprendizajes significativos, en donde alumnos, padres de familia, docentes y directivos, encuentren condiciones óptimas para disfrutar de la libertad de pensar, aprender y sentir, es decir, un espacio donde se nos permita ser.*

22

## Misión

*En esta comunidad inclusiva de aprendizaje el directiva, los docentes, padres de familia y alumnos, trabajamos colectivamente en comunión, para formar personas humanas, realizadas, competitivas, libres y comprometidas con su entorno, a través de una educación integral de mejora continua, que considera la formación tecnológica y el uso adicional de una lengua (inglés), capaces de responder a las necesidades actuales y futuras.*



21

## Comunidades Profesionales de Aprendizaje

**OBJETIVO:** Lograr que el personal directivo, docente, de apoyo y padres de familia de la escuela primaria Miguel Hidalgo y Costilla, se integre de manera dialógica en comunidades profesionales de aprendizaje que logren en los alumnos: la adquisición de conocimientos, ejecución de habilidades, destrezas y valores, de una manera activa, práctica y funcional, que les permita seguir aprendiendo a lo largo de su vida, para acceder a una mejor calidad de vida, logrando ser competentes.

### PROPOSITOS:

- ♣ Fomentar el trabajo colaborativo de alto rendimiento.
- ♣ Adquirir las herramientas, habilidades y competencias necesarias para desarrollar un trabajo docente, activo, práctico y funcional.
- ♣ Realizar un diagnóstico lo más completo posible, para desarrollar una planeación que responda a las necesidades de los alumnos, de acuerdo a inteligencias múltiples.
- ♣ Cimentar los conocimientos necesarios para desarrollar en los alumnos zonas de desarrollo próximo de Vigotsky.
- ♣ Desarrollar propuestas curriculares adaptadas para atender a niños con NEE con o sin discapacidad.
- ♣ Desarrollar el trabajo docente de acuerdo a la RIEB.
- ♣ Organizar el consejo técnico.
- ♣ Dar uso al material didáctico educativo.
- ♣ Dar funcionalidad a las HDT.



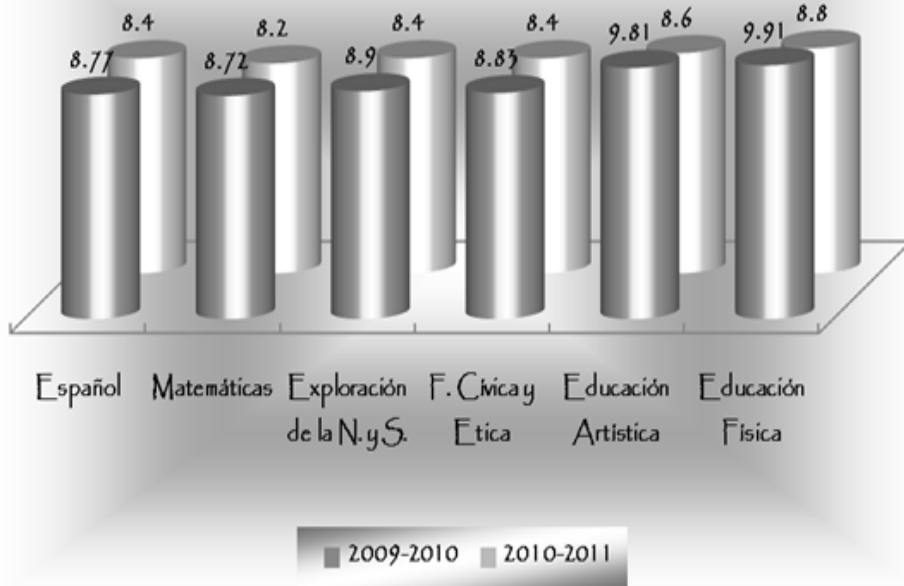
ACTIVIDAD	RECURSOS	CRONOGRAMA												EVALUACIÓN	
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	J		
* Actualización del personal docente a través de talleres, cursos nacionales y estatales o privados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de maestros.</li> <li>Biblioteca personal.</li> <li>Internet.</li> <li>Contigo en el aula.</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constancia de participación.</li> </ul>
* Desarrollar y aplicar una propuesta curricular adaptada para alumnos con NEE con o sin discapacidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliografía de estrategias de aprendizaje para niños con NEE.</li> <li>Manual de aplicación de la inteligencia.</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de seguimiento de los alumnos con NEE a través de la PCA.</li> <li>Evidencias diversas.</li> </ul>
* Poner en práctica las zonas de desarrollo próximo propuestas por Vigotsky.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros o revistas.</li> <li>Internet.</li> <li>Manuales.</li> </ul>				*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denotar en la planeación por proyecto.</li> <li>Registro de seguimiento docente por indicadores.</li> </ul>	
* Conocer y dar funcionalidad a las HDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo.</li> <li>Internet</li> <li>Celulares, televisores</li> <li>Enciclopedia</li> <li>Video proyector</li> </ul>		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeaciones en donde se descubre el uso HDT.</li> <li>Evidencias diversas (videos, escritos, etc.).</li> </ul>	
* Participar de manera activa en consejos técnicos escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo y docentes</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos de cada sesión.</li> <li>Implementación de los contenidos trabajados.</li> </ul>	
* Desarrollar e implementar instrumentos de evaluación por competencias (rúbricas), así como planear por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros de texto.</li> <li>Programas de estudio.</li> <li>Formatos para planear y evaluar por competencias</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatos de evaluación por medio de rúbricas.</li> <li>Portafolios, Exámenes.</li> <li>Listas de cotejo.</li> <li>Formatos de planeación.</li> <li>Libros de texto (autoevaluación).</li> </ul>	

40

* Elaboración de planeación por proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplomado de la RIEB.</li> <li>Programa.</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constancia del diplomado.</li> <li>Planeaciones.</li> </ul>
* Diagnosticar de acuerdo a estilos de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test</li> <li>Registro de observaciones.</li> </ul>	*	*										<ul style="list-style-type: none"> <li>Test</li> <li>Cuestionarios impresos.</li> <li>Diagnóstico de grupo.</li> </ul>	
* Desarrollar un trabajo docente vinculado con un fin común, con el personal de apoyo, promotores, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material para dibujo y pintura.</li> <li>Libros de nutrición.</li> <li>Pelotas, patio escolar</li> <li>Promotores.</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festivales.</li> <li>Elaboración de platillos nutritivos.</li> <li>Mañanas deportivas.</li> <li>Exposiciones.</li> </ul>	
* Dar uso al material y equipo educativo existente en el desarrollo de la labor docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material didáctico.</li> <li>Inventario</li> <li>Equipo de cómputo.</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotografías, videos.</li> <li>Grabaciones, impresos.</li> <li>Memoria de grupo.</li> </ul>	
* Realizar visitas guiadas que apoyen y refuercen el aprendizaje y la convivencia de la comunidad escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugares didácticos</li> </ul>					*	*	*					<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación</li> </ul>	
* Innovar e implementar el programa "Rincón de las Matemáticas".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material diverso</li> <li>Estantes de colores</li> <li>Cajas</li> <li>Letreros</li> <li>Libro "Juega y aprende matemáticas"</li> <li>Material impreso diverso</li> <li>Docente en periodo sabático Profr. Ma. Luisa Sánchez Montiel</li> </ul>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el lugar ex profeso ya establecido y organizado por grados y bloques.</li> <li>Con la implementación del aprendizaje de las matemáticas, utilizando material lúdico.</li> </ul>	

41

# Segunda Grado





**Créditos**

*Ma. de Lourdes*  
PROFRA. MA. DE LOURDES GÁMEZ ESCOBEDO  
DIRECTORA ESCOLAR

*[Signature]*  
PROFRA. CECILIA GORDILLO ARENAS

*[Signature]*  
PROFRA. NORMA EDITH ESCAMILLA FLORES

*[Signature]*  
PROFR. JAIME SUÁREZ POPOTLA

*[Signature]*  
PROFRA. ROSA MARÍA JIMÉNEZ MANRIQUEZ

*[Signature]*  
PROFR. JOSÉ ERIC OLVERA BELTRÁN

*[Signature]*  
PROFRA. MARÍA DEL CONSUELO JUÁREZ ESTÉVEZ



**Autorizó**

*[Signature]*  
MTRO. SERAFÍN AGUILERA VALENCIA  
SUPERVISOR ESCOLAR

## **Apéndice N. Registro de análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar**

Tipo de documento: Plan Estratégico de Transformación Escolar

Fecha y lugar de obtención: 06 de diciembre de 2011, Dirección de la escuela Miguel Hidalgo y Costilla.

El día 6 de diciembre, se revisó el Plan Estratégico de Transformación Escolar 2011-2012, específicamente el Plan Anual de Trabajo que forma parte de él. El documento original se encuentra en la Dirección Escolar. Pero cada uno de los integrantes de la planta docente tiene una copia de él.

¿Quién o quiénes lo produjeron?

Se puede notar en la firma de los créditos, que para la elaboración del documento se contó con la participación del directivo, los docentes y personal de apoyo principalmente. Se incluye la participación de los padres y de los alumnos, pero como participes de las actividades, más no así como parte creadora del documento.

¿Quién es el autor?

No existe un autor único, aunque en la portada del Plan, se presenta el nombre de la directora escolar, al indagar el por qué, se llega a la conclusión que es requisito de formalidad, solicitado por la autoridad inmediata superior, para facilitar la identificación. Los autores son todos los que participaron en la elaboración.

¿Cómo, cuándo y dónde fueron producidos?

El Plan Estratégico de Transformación Escolar fue creado como un requisito administrativo, pero que el personal de la escuela ya adopta como instrumento que los guía y que contiene las metas a lograr. Fue elaborado al inicio del ciclo escolar y

entregado para su revisión en la última semana de septiembre del 2011. La elaboración se dio durante el primer viernes del mes de agosto a partir del inicio de clases (26) y los 3 viernes del mes de septiembre (2, 9 y 23), dentro de las Instalaciones de la escuela primaria en estudio.

¿Cuál fue la finalidad de la elaboración?

Primeramente porque es requerido por la autoridad inmediata, y en segundo término como respuesta a la necesidad del personal directivo y docente de tener un documento que fundamente y guíe su labor hacia el logro de los objetivos, para evitar andar sin rumbo.

¿Es confiable el documento?

El documento tiene todos los elementos que los hacen ser un documento confiable: Tiene una fundamentación legal, un diagnóstico, una reseña histórica de la escuela, un croquis de ubicación, una visión, una misión, un organigrama, objetivos, metas, referencias bibliográficas y los créditos de los participantes en su elaboración. Además está avalado por la autoridad inmediata superior.

¿Qué características tiene?

Es un documento bien estructurado, dividido en dos partes. EL Plan Estratégico de Transformación Escolar que sustenta el trabajo planeado a largo plazo (5 años) y el Plan Anual de Trabajo ( 1 año). Contiene una portada, índice, una reseña histórica, un croquis de macro y micro localización, una introducción, la descripción del centro laboral, el diagnóstico general de la escuela y luego por dimensión, la misión, la visión, los valores institucionales, un organigrama, lo que se espera de la comunidad escolar en cuanto a actitudes y habilidades, gráficas de aprovechamiento general de los alumnos, contrastadas con el ciclo escolar próximo anterior, comparación de

estadísticas de inscripción, deserción, reprobación, contrastadas con el ciclo inmediato anterior.

Dentro del Plan Anual de Trabajo, se trabajan las 4 dimensiones normadas por las autoridades en educación: Dimensión Pedagógica, Organizativa, Administrativa y la Comunitaria y de Participación Social, dentro de cada una de ellas, se incluyen subproyectos internos como los son: Los padres también son maestros, Líderes del futuro, Leer en libertad que coadyuvarán a la formación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje dentro de la Zona Escolar en la que se encuentra adscrita la escuela Miguel Hidalgo y Costilla. Se plantea un objetivo y propósitos por cada dimensión, se manejan también cuadros por columnas que incluyen: actividades, recursos, cronograma así como la forma de evaluar la actividad. Finalmente se agregan anexos, las referencias bibliográficas y los créditos acompañados de la firma de los involucrados en la elaboración del Plan de Trabajo, avalada por la autorización de la autoridad inmediata superior. Se nota que se incluyeron de manera extemporánea, porque no se incluyen en el índice los planes de mejora de cada grado, como resultado de los puntajes alcanzados por los alumnos en el examen de (ENLACE) Examen Nacional del Logro Académico en los Centros Escolares. Pero como proyectos, no cuentan con la estructura de un plan, no contienen objetivos ni metas, solo se describen de manera muy general algunas actividades.

## Referencias

- Ackoff, R. (1995). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Arnaut, A. (2005). La Gestión del Sistema Educativo Federalizado. *Revista para los Maestros de México. Educare. Secretaria de Educación Pública. 1(2)*, 8-13.
- Barrientos, A. y Taracena, E. (2008). La participación y estilos de Gestión escolar de directores de secundaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa. RMIE. 13 (36)*, 113-141.
- Briones, G. (2006) *Teoría de las ciencias sociales y de la educación: Epistemología*. México, D.F.: Trillas.
- Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en SEP (ed.) *Antología de gestión escolar 2002*, (pp. 8-26) México: SEP.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. (9ª ed.). México: Thomson.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.(2001) (22ª ed.).Madrid: Real Academia Española.
- Flores, E. (2010). El maestro como trabajador de conocimiento y la promesa de una nueva escuela pública en Flores, M. y Torres (eds), *La Escuela como Organización de Conocimiento 2010* (pp.255-276) México: Trillas.
- Gairín, J. y Darder, P. (1994). *Organización de Centros Educativos. Aspectos básicos*. España: Praxis.
- GEM. (2008) *Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar*.México, México: GEM. Escuelas de Calidad.
- González,M.P. (2010). *El aprendizaje organizacional desde la perspectiva del director* en Flores, M. y Torres (eds), *La Escuela como Organización de Conocimiento 2010*( pp.57-78) México: Trillas.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Argentina: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª. Ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana

- Lavín, S. (2004). Transitando desde la gestión de un “establecimiento” a la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Revista de las escuelas de calidad. Educaré. Secretaría de Educación Pública*. 5, 23-35.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Guía para planificarestrategias de gerenciamiento institucional*. (2ª. reimpresión) Argentina: Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. y Waters J. (1986). Of Strategies, Deliberate and Emergent [Versión electrónica], *Strategic Management Journal, ABI Inform Global*, 6(3).257-272.
- Pozner, (1997). “La gestión escolar”, en SEP (ed.) *Antología de gestión escolar 2002*, (pp. 27-53) México: SEP.
- Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera. L (2005). Teoría y Práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso General y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*. 15, (2) 133-154.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. (6ª ed.) México: Alfaomega.
- Ruiz, M.I.(2010). La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional en Flores, M. y Torres (eds), *La Escuela como Organización de Conocimiento2010* (pp.255-276) México: Trillas.
- Ruiz, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. D.F. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Ruiz, M.I. (s.f.). *Una aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiple de casos*. Trabajo presentado en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Schlemenson, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Argentina: Paidós.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.
- SEP. (1999). *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México: SEP.



- SEP. (2010). *Gestión y Desarrollo Educativo II. Gestión transversal y nuevas competencias directivas*. México: SEP.
- Soto, E., Dolan, S. Johansen, O. (2005) *Decisiones en ambientes de incertidumbre*. Barcelona, España: Deusto.
- Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Strauss, A., Corbin, J., (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Uría, M. (1998). *Estrategias didáctico- organizativas para mejorar los centros educativos*. España: Narcea.
- Uriarte, K., Ojeda, A. (1993). *Gestión a medida de las comunidades educativas*. España: Bruño.
- Valdés, M. (2010). El director como promotor cultural en Flores, M. y Torres (eds), *La Escuela como Organización de Conocimiento 2010* (pp.255-276) México: Trillas.
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Valenzuela, J., Ramírez, M. y Alfaro J. (2009). Construcción de Indicadores Institucionales para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 2 (2). 59-81.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona, España: Paidós.
- Zapata, L., Rodríguez, M., Cárdenas B., Francke, M., Gómez, M. y Cadena L., (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: Mc Graw Hill. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey.