



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Título de la Tesis**

**Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Primaria  
“Aguiles Serdán”**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas  
con Acentuación en Educación Básica**

Presenta:

**Lorenzo Pérez Oliver.**

Asesor titular:

**María Ileana Ruiz Cantisani.**

Asesor tutor:

**Arturo Flores Lino.**

Huasca de Ocampo, Hidalgo, México.

Noviembre, 2011.

## *Dedicatorias*

- ❖ Agradezco a mi esposa e hijos por el apoyo incondicional que siempre me han brindado para superarme personal y profesionalmente y elevar la calidad de mi trabajo tanto en la escuela como en el aula.
  
- ❖ A mis padres porque siempre han sido parte fundamental en mi vida, y me han orientado en que la preparación y el trabajo abre las puertas de la sabiduría.
  
- ❖ A mis hermanos y amigos que estuvieron en el recorrido de esta etapa, motivándome y alentándome para culminar estos estudios que me servirán desde este momento y el futuro.
  
- ❖ A un ser querido que ya no está conmigo físicamente pero que siempre estará en mi corazón, ya que siempre felicitó el que estuviera preparándome profesionalmente.

## *Agradecimientos*

- ❖ Agradezco a la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado con una beca para cumplir este sueño.
  
- ❖ Deseo agradecer especialmente a mi tutor Maestro Arturo Flores Lino quien estuvo guiándome y apoyándome en el desarrollo de mi tesis titulada “Planeación Estratégica en Instituciones Educativas de Nivel Básico”, en la materia proyecto I y proyecto II, quien me acompañó siempre muy de cerca en las distintas etapas de la integración de los cinco capítulos en los que se desarrolló este trabajo.
  
- ❖ Un agradecimiento también a la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, titular del trabajo de la tesis quien aprobó mi solicitud para formar parte de su proyecto y quien ha encabezado las asesorías de las materias.
  
- ❖ Un profundo agradecimiento también a todos los titulares y tutores que durante el desarrollo de la maestría han estado al frente de las materias cursadas.
  
- ❖ Agradecer al director y docentes de la escuela Primaria “Aguiles Serdán” por su colaboración y disposición en las actividades donde se les pidió su apoyo y colaboración.

*Resumen*

El trabajo realizado se enfoca principalmente en los procesos de planeación que permite a las instituciones actuar ante el entorno para lograr efectos positivos aunque no siempre se logran a través de la planeación formal que es estructurada y flexible permitiendo el surgimiento de estrategias emergentes fundamentadas en una cultura de calidad y de mejora con la participación de los colaboradores, identificando el papel que juega el director como líder institucional. La investigación se desarrolla bajo el enfoque metodológico de caso, la recolección de datos, la revisión de la literatura, definieron el contexto y los objetivos. Los instrumentos utilizados para obtener información valiosa fueron la entrevista semiestructurada, la observación y el análisis de datos para situar la realidad de la propia institución. Los principales hallazgos que se encontraron indican que la planeación se desarrolla en un ambiente de participación y colaboración, donde se realiza como requisito de autoridades superiores y que efectivamente las estrategias emergentes surgen ante alguna necesidad o problemática. Esto llevando a la conclusión que las estrategias emergentes reestructuran la planeación formal y el papel del líder determina el nivel de participación en el desarrollo de proyectos y programas los cuales están influenciados por dos entornos tanto el interno como el externo y en si este estudio nos conduce a considerar la importancia del aprendizaje organizacional y el surgimiento de estrategias emergentes en el tema de la educación.

Introducción.....	7
<b>Capítulo 1.-Planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
Antecedentes.....	11
Marco contextual.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	15
<b>Capítulo 2.- Marco Teórico.....</b>	<b>23</b>
Planeación.....	24
1.- ¿Que es la planeación?.....	24
2.- Funciones de la planeación.....	24
3.- Principales características de la planeación.....	25
2.- Tipos de planeación normativa, estratégica y operativa.....	25
3.- La visión.....	27
4.- La misión.....	27
5.- Los valores.....	29
6.- Escenarios.....	29
Estrategias.....	30
1. Definiciones.....	30
2. Estrategias deliberadas.....	33
3. Estrategias emergentes.....	33
4- Estrategias deliberadas y emergentes.....	34
5.- Tipos de estrategias.....	37
6.- Formulación de estrategias.....	49
7.- Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	53
8.- Gestión de la educación básica.....	57
9.-Marco de referencia.....	60
<b>Capítulo 3.- Metodología de Investigación.....</b>	<b>62</b>
Método o enfoque metodológico.....	62
Criterios de Selección de estudio del caso.....	64

Rol del Investigador.....	65
Fases de la investigación.....	67
Etapa 1: Preparación preliminar.....	68
Etapa 2: Aplicación de instrumentos.....	68
Etapa 3: Recolección, análisis, interpretación y validación de datos.....	69
Triangulación de datos.....	71
Etapa 4: Conclusiones del caso.....	71
Instrumentos de recolección.....	72
Análisis de documentos.....	72
La entrevista.....	72
La observación.....	74
Participantes en el estudio de caso.....	74
<b>Capítulo 4.- Análisis de resultados.....</b>	<b>78</b>
Descripción del proceso de planeación.....	78
Despliegue de estrategias.....	86
Procesos de formulación de estrategias emergentes.....	92
Fuentes de los procesos de formulación de estrategias emergentes.....	96
Resultados de los proyectos emergentes.....	100
Análisis y resultados.....	104
<b>Capítulo 5.- Conclusiones.....</b>	<b>110</b>
Discusión de resultados.....	110
Principales Hallazgos.....	115
Validez interna y externa.....	118
Alcances y limitaciones.....	119
Sugerencias para estudios futuros.....	120
Conclusiones.....	121
Referencias bibliográficas.....	124
Apéndice A.- Plan Anual.....	131
Apéndice B.- Entrevista maestro uno.....	141
Apéndice C.- Entrevista maestro dos .....	143
Apéndice D.- Entrevista maestro tres .....	145
Apéndice E.- Entrevista maestro cuatro.....	147
Apéndice F.- Entrevista maestro cinco.....	150
Curriculum Vitae.....	152

## *Introducción.*

En la actualidad hablar de los procesos de planeación estratégica en las instituciones, es sumergirse en el aspecto pedagógico donde se conjuga la cultura organizacional. De esa manera se puede decir que la planeación formal da pauta a estrategias emergentes.

Hablar de los puestos directivos en las escuelas de educación básica, es hablar de educadores que han desempeñado por largo tiempo la docencia, para ellos realizar actividades que generalmente desconocen y es necesario hacerse varias preguntas reflexionando ¿El director es líder?, ¿Cómo determina su liderazgo en la planeación estratégica?, ¿Cuál es el rol que debe seguir el director?, para ello otras de las funciones principales del liderazgo son el despliegue y comunicación de las directrices establecidas, así como involucrar y comprometer al personal de la institución con las mismas.

El mecanismo para crear ese compromiso es la planeación estratégica y operativa, que traduce a las acciones necesarias hasta el día a día en la vida educativa del plantel Ruiz (2000).

La decisión de elegir ésta problemática es precisamente indagar a través de entrevistas semiestructuradas, observaciones y análisis de documentos, su realidad en relación a los docentes y directivo sobre la planeación; sin embargo nuestra investigación se encamina a determinar cómo surgen las estrategias emergentes en la planeación formal de la escuela, si existe algún modelo o programa de planeación, como funcionan y cuál es la participación del líder institucional y que impacto tiene su desempeño en la planeación estratégica, así como se considera la experiencia de los docentes, padres de familia y alumnos para generar distintas formas de abordar la planeación desde la visión

de un líder transformacional y que ayude a elevar la calidad de la educación con la colaboración de toda la comunidad escolar.

La presente investigación se estructura de cinco capítulos, cada uno cumpliendo con sus expectativas para lograr el objetivo del mismo, en el cual se plantean los antecedentes acerca de la planeación; que se define como una tarea institucional del docente y sobre todo del directivo, como lo menciona Manes (2008), en la actualidad no se puede concebir una escuela sin una planeación ya que sería una institución sin rumbo y con un futuro incierto.

Así, planteado el problema la planeación es una herramienta fundamental en el gobierno de las instituciones, inevitable para lograr una visión de futuro planeada en un sistema de planeación estratégica determinando el rumbo institucional, desde luego descubrir cómo surge este proceso al interior de la escuela “Aguiles Serdán” y de qué manera como lo menciona Ruiz (2000) surge la estrategia “la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente” logrando las metas planteadas, y abre las puertas de aprendizajes estratégicos, desde luego definiendo quienes se involucran y como surgen considerando el rol que juega el director.

Se determinan el objetivo general en el que se pretende describir el proceso formal y su relación con las estrategias emergentes dentro de la institución; y los objetivos específicos tratan de identificar el proceso de planeación institucional, cómo surgen las estrategias emergentes y su impacto en la efectividad escolar, dándose así la justificación del problema planteado sobre el proceso de planeación estratégica adquiriendo su verdadero valor y signifique un trabajo en equipo interactivo entre directivos y docentes; en el que se articule el pasado, se revaloriza el presente y se proyecte el futuro, pero



fundamentalmente se analiza el “afuera” y el “adentro” para alcanzar la mejor inserción de la institución en la comunidad desde la calidad educativa, así como mencionar algunos de los obstáculos a los que nos pudiéramos enfrentar para realizar dicho estudio.

El capítulo dos se integra con diferentes estudios, enfoques, temáticas, antecedentes que refieren principalmente a la pregunta detonadora de la investigación, con la finalidad de poder determinar cuál es precisamente el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, y cuál es el papel que juega la planeación estratégica asociada a la influencia que desempeña el director escolar como líder institucional, considerando primeramente la planeación como parte fundamental de una institución, así como el papel que juega el líder para lograr una cultura de calidad.

Revisando en este caso los estilos de gestión y los aspectos que pueden favorecer los diferentes tipos, que fortalecen algunas estrategias emergentes favoreciendo el desempeño del líder institucional, así como la influencia de considerar o estar inmersos en la planeación, determinando esto necesariamente el tipo de liderazgo que ejercen en la institución, mostrando algunas características del perfil, así como contemplar las estrategias que pueden determinar el rumbo de la institución, se mencionan los temas considerados: estilos de gestión, planeación, liderazgo directivo, estrategias emergentes, escuela eficaz.

En el capítulo tres se muestra que la investigación se ha desarrollado bajo el enfoque metodológico de caso el cual es determinado por la naturaleza inductivo-holístico como lo señala Merriam (1998), analiza los factores, en este aspecto la organización en la institución, de acuerdo a la planeación formal, estrategias emergentes

e influencia del director; como el foco de investigación, abordado desde el método cualitativo.

El rol del investigador dentro de esta metodología, marca distintas actitudes, el cual debe de tener una apertura mental ante la pregunta a investigar, con una participación intensa en el medio social a estudiar y uso de técnicas de investigación Knapp (1986), favoreciendo su papel dentro de la institución.

Al referirnos al análisis de datos se hace de manera simultánea a la recopilación de datos en la investigación cualitativa. Es decir, estructura, interpreta, encuentra relaciones en la estructura de la organización en estudio.

El desarrollo del capítulo cuatro presenta de forma clara y ordenada los datos más relevantes de los resultados de la investigación realizada a partir de la pregunta de investigación por medio de tablas y figuras, facilitando la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las observaciones, entrevistas semiestructuradas y documentos revisados, lo que permitió probar la unión de la planeación formal y como se desarrollan las estrategias emergentes dentro del ambiente escolar y en el contexto de la institución.

En el capítulo cinco se hace la interpretación de la investigación cualitativa, en relación a la aplicación de los instrumentos; así como sus resultados hallados y la relación que se encontró tanto con los procesos, fuentes y estrategias emergentes enmarcadas en la estructura organizacional con la que se construye su ambiente frente a la planeación institucional; así como los beneficios y limitaciones que se presentaron en el desarrollo de esta investigación y finalmente algunas sugerencias referentes a este tipo de problemas en la educación.

## Capítulo 1 Planteamiento del Problema

### *Antecedentes*

La planeación es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo del directivo, como lo menciona Manes (2008), en la actualidad no se puede concebir una escuela sin una planeación ya que sería una institución sin rumbo y con un futuro incierto.

Ante esta situación surge la necesidad de que las instituciones reflexionen sobre su gran responsabilidad y el papel que tienen en la formación de los alumnos. Como lo señala, Dew (1997), quien considera la perspectiva para visualizar todo el proceso de planeación inmerso en cualquier organización con un contexto de calidad.

Las instituciones requieren desarrollar capacidad creativa e innovadora para planear, así como recursos y estrategias para el logro de sus fines, objetivos y metas, retomando el modelo de un sistema de planeación Meade (1999), los elementos o fases de la planeación normativa son conocidos como dimensiones del liderazgo y son la visión, la misión y los valores de las instituciones que requieren desarrollar y contar con posibles estrategias de acción.

La necesidad de iniciar un proceso de planeación normativa, contar con un equipo de docentes quienes participaran junto con el director, quien será facilitador y con una personalidad neutra ante este proceso, diseñar las sesiones de trabajo con herramientas participativas, ser flexibles y adaptables y considerar que todos visualizan la planeación de diferente manera.

La importancia de la planeación es tener presente el futuro deseado de la institución, es romper paradigmas tradicionales para enfrentar el cambio que constituye

una experiencia colectiva fortaleciendo la participación, considerando que papel juega esta dentro de la institución y no caer en el oportunismo ni en la improvisación y es la oportunidad para reflejar retos que se presenten en el entorno futuro y que se adopte a diversos cambios de acuerdo a sus necesidades.

Sin duda resulta también importante el papel que juegan los directivos como líderes de las instituciones, porque no basta tener una planeación bien estructurada, es trascendental el rol de los directivos como líderes efectivos y la capacidad de liderazgo con la que cuentan, para poder conducir a su grupo de trabajo ejerciendo una función de conducción por lo tanto, deben planificar, organizar, coordinar y evaluar Kotter (1990.)

#### *Marco Contextual*

La presente investigación pretende estudiar la realidad que se vive en la escuela primaria “Aguiles Serdán”, institución pública, ubicada en Santo Tomas de Allende, municipio de Huasca de Ocampo, estado de Hidalgo, de organización completa, con un grupo por grado, conformando su plantilla de personal 6 maestros frente a grupo, el director de la escuela, un administrativo, un maestro de inglés, uno de computación, uno de educación física y una persona de intendencia, con una matrícula de 147 alumnos, cuenta con 6 aulas de clases, aula de computación, biblioteca, dirección, bodega, cooperativa, cocina, cancha de usos múltiples y juegos recreativos.

Los maestros frente a grupo, tres tienen un perfil de normal básica, uno de normal superior, uno de licenciatura en educación primaria y dos de licenciatura, esto es muy favorable para el ambiente escolar y lograr los objetivos institucionales, la cantidad de niños que se atienden promedio por grupo son 28 alumnos que permite tener una buena organización en las actividades realizadas dentro del aula.

### *Planteamiento del problema*

Elizondo y Torres Estrella (2008), mencionan que los modelos tradicionales de administración educativa que hasta hace poco dominaban se enfocan al trabajo centralizado, burocrático e individualista; sin embargo, en los nuevos escenarios, los modelos emergentes de gestión escolar se orientan a la descentralización de la toma de decisiones, a la flexibilidad de los procesos para responder a las particularidades de cada escuela y al trabajo participativo y colegiado de los miembros de un colectivo escolar.

En contraste a lo anterior nos damos cuenta que en la actualidad la vida en las instituciones se encuentra de diferentes maneras, aunque aun por niveles nos regimos por estatutos, por planes y programas, sabemos que esto no define el ambiente escolar sin embargo, el que se encuentra frente a una institución es el director quien juega un papel fundamental para lograr los objetivos que se han marcado en la planeación institucional y con el trabajo que realiza; pues sabemos que en muchos casos el director, se olvida del grupo de colaboradores que tiene a su alrededor.

En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa Kotter (1990).

La planeación una herramienta fundamental en el gobierno de las instituciones, inevitable para lograr una visión de futuro planeada en un sistema de planeación estratégica determinando el rumbo institucional, desde luego descubrir cómo surge este proceso al interior de la escuela “Aguiles Serdán” y de qué manera como lo menciona

Ortega (1997), surge la estrategia “la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente” logrando las metas planteadas, y abre las puertas de aprendizajes estratégicos desde luego definiendo quienes se involucran y como surgen considerando el rol que juega el director.

La planeación estratégica como una de las herramientas permite organizar el trabajo de una escuela encabezado por un líder que enfoque todos los esfuerzos de tal manera que se dediquen a la mejora del trabajo escolar, como lo señala Ruiz, (2000), con el despliegue y comunicación de las directrices establecidas, así como involucrar y comprometer al personal de la institución con las mismas.

El director es pieza clave para el desarrollo de una planeación estratégica que favorezca el logro de los objetivos. Se puede pensar entonces en generar estrategias que favorezcan las competencias directivas.

Sin embargo, nuestra investigación se encamina a determinar cómo surgen las estrategias emergentes en la planeación formal de la escuela, si existe algún modelo o programa de planeación, como funcionan y cuál es la participación del líder institucional y que impacto tiene su desempeño en la planeación estratégica, así como se considera la experiencia de los docentes, padres de familia y alumnos para generar distintas formas de abordar la planeación desde la visión de un líder transformacional y que ayude a elevar la calidad de la educación con la colaboración de toda la comunidad escolar.

El trabajo de investigación institucional es un proceso lleno de complejidad donde la visión prospectiva, se construye a partir del cambio de paradigmas en el

comportamiento organizacional de las instituciones educativas Ruiz (2000), De esta manera la pregunta de investigación es:

¿Cómo es el proceso y la aplicación de la planeación formal de la escuela y como surgen las estrategias emergentes dentro de la escuela primaria “Aquiles Serdán”?

La planeación debe estar integrada a una efectividad institucional, que es la medida en la cual se consigue la transformación de la visión en planes de acción, empleando los recursos óptimos para ello, y con un seguimiento a los proyectos, un aseguramiento mediante un sistema de indicadores estratégicos y operativos Ruiz (2000).

#### *Objetivo general*

Describir el proceso de la planeación formal institucional y su relación con las estrategias emergentes para determinar que función tienen dentro de la institución.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar como se lleva a cabo el proceso de planeación institucional.
- Determinar cómo surgen las estrategias emergentes en la planeación formal de la escuela.
- Identificar el impacto que tienen las estrategias emergentes en la efectividad escolar.

#### *Justificación*

Los sistemas de planeación, como hoy en día se conocen, surgen en las instituciones educativas y se ha visto afectados por el mismo entorno de cambios drásticos y competitivos y precisamente cada institución ha buscado sus propias herramientas de planeación.

En consecuencia, no basta conocer las estrategias emergentes, como surgen, cual es su finalidad, se requiere que junto con esto exista una relación con el estilo de liderazgo que ayude a la toma de decisiones, con el aprendizaje organizacional que marque el rumbo de la institución.

Sin embargo, las estrategias son un conjunto de acciones que se deberán desarrollar para lograr objetivos, esto implica hacer una definición y priorizar los problemas básicos a resolver, plantear posibles soluciones, determinar a los responsables para realizarlas y los recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma de como se medirán los avances. Ruiz (2007).

Continuando con la definición de estrategias cabe señalar que Mintzbert (1997) señala a la estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva ; cada una de ellas se centra en diferentes tendencias y direcciones; por ello al analizar en la escuela primaria "Águiles Serdán" la planeación, adquiere una gran relevancia determinando el tipo de estrategias que en cualquier organización hacen ver un grado notable de estabilidad Ahlstrand, Lampel y Mintzbert (2003), es un modelo de acción donde la institución se ve relacionada por las decisiones del liderazgo directivo, por la planeación misma buscando exista un aprendizaje institucional, especificando situaciones y quienes se involucran en la toma de estrategias emergentes al enfrentarse a necesidades de la sociedad y el entorno.

Para definir estrategias o directrices estratégicas que impulsen a la institución educativa al logro de su planeación normativa establecida, se debe considerar:



- Un análisis de su entorno detectando necesidades y retos en los cuales puede dar respuesta y participar.
- Una evaluación interna, definiendo fortalezas y debilidades.
- Una evaluación del avance en cuanto a los planes y proyectos puestos en operación, refiriéndose a los resultados de los indicadores estratégicos y operativos.
- Partir de los escenarios potenciales definidos en la planeación normativa, así como de los factores críticos institucionales que se contextualizan en la visión y misión educativa.

Podemos decir en la actualidad el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores y hoy su tarea debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

En relación a todo lo que se ha expuesto en este apartado hablamos de lo importante que es la planeación estratégica en nuestra actualidad y su utilización dentro de las instituciones en general hablamos de estrategias pedagógicas, de enfoque, de resolución de conflictos y que muchas veces las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente asumiendo un papel protagónico que demuestra la puesta en práctica de dicha planeación.

Es necesario definir que el papel del director es determinante en la toma de decisiones ejerciendo un liderazgo efectivo que contribuya a generar un ambiente

favorable que permita unir los intereses de la institución, buscando con esta investigación poder encontrar la raíz del problema en cuanto a la función que ejerce el director al estar a cargo de una institución y que se encuentren cuales deben ser las actitudes, valores, características y compromisos que deben de asumir los encargados para dirigir las diferentes instituciones y el papel que debe de desempeñar en la planeación estratégica.

En tal sentido, como afirma Matus (1972, pág. 33) “parecía que hasta entonces el verbo planificar solo se podía conjugar en primera persona”. En rigor, la planificación ha sido tradicionalmente una tarea solitaria e individualista, pero en la actualidad es necesario el trabajo en equipo en el que directivos y docentes definan espacios institucionales para la tarea conjunta y sinérgica de la planificación estratégica.

En cuanto a los recursos, en la planificación estratégica sostiene Rovere (1993) se deben considerar recursos de poder no cuantificables como el conocimiento, la capacidad organizacional, la influencia, la capacidad de convocatoria, etcétera, lo que brinda otra dimensión de análisis del significado de evaluar la micropolítica de la escuela Ball (1987).

El proceso de planificación estratégica adquirirá su verdadero valor cuando quede institucionalizado, y signifique un trabajo en equipo interactivo entre directivos y docentes en el que se articula el pasado, se revaloriza el presente y se proyecta el futuro, pero fundamentalmente se analiza el “afuera” y el “adentro” para alcanzar la mejor inserción de la institución en la comunidad desde la calidad educativa.

Es necesario señalar la importancia de conocer y interiorizar en las actividades escolares de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, para determinar de qué manera se

lleva a cabo la aplicación de la planeación formal, por medio que acciones y describir como se logran las estrategias emergentes, quien participa, como se determinan, qué se pone en juego para obtener resultados favorables o desfavorables.

De manera eficaz la contribución que se pretende lograr a través de la aplicación de estrategias emergentes, abrir la noción de aprendizaje estratégico permitiendo la administración para actuar antes de que todo se entienda completamente para responder a una realidad en evolución, y se defina un proceso para establecer una visión de la institución como sueño realizable tanto del director y la comunidad de la organización, que permita centrar los objetivos vitales.

También las estrategias emergentes fortalecerán la toma de decisiones de todos los involucrados en una planeación de la libertad; consecuentemente la escuela debe concebir su desarrollo como un proceso continuo y participativo sustentado en el conocimiento, la responsabilidad social y el crecimiento que le permita responder y reaccionar oportunamente a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos.

El aprendizaje organizacional llevara a la institución a adquirir aprendizajes tanto de forma individual como colectiva y origina un nuevo conocimiento logrando que tanto los docentes como el directivo sean beneficiados con este estudio.

Al hablar de estrategias emergentes se refiere aquellas acciones que no son parte de las intenciones formales y que los objetivos planteados también se cumplan Mintzbert (1997), precisamente en la institución es necesario descubrir o de que manera surgen las ideas emergentes y que se convierten en estrategias y cual es el ambiente en el que se establecen, bajo que características se presentan y que llevara a la institución a adquirir

ciertos aprendizajes, teniendo respuesta tanto a las directrices como al medio ambiente, determinando la relación entre el aprendizaje y la generación de las estrategias.

Determinar como se formulan las estrategias emergentes permitirá a la institución facilitar su proceso y aprovechar los logros como la participación, el trabajo colaborativo, los proyectos y el aprendizaje organizacional.

Es necesario conocer a fondo bajo que política se definen las estrategias emergentes, quienes se involucran para determinarlas y ejecutarlas, si existe un plan de trabajo, un propósito, un curso en las acciones llevando a la organización llevando a la organización fuerte y flexible Mintzbert (1997).

Es muy importante mencionar dentro de las estrategias emergentes el papel que juega el líder o líderes al determinar la organización en los distintos momentos.

El ambiente bajo el cual se desarrollan las estrategias emergentes es definitivamente pacifico a lo que Rowley (1997), señala las instituciones de educación básica se están desarrollando en ambientes relativamente estables.

Al interior de la institución y en la generación de estrategias emergentes, será necesario describir bajo que niveles se desarrolla el proceso, así como los entornos a los cuales responde.

Es determinante que deben estar primeramente las intenciones precisas, la actividad colectiva en la organización y desde luego considerar el medio ambiente sin que este determine el control de las actividades.

Se hace hincapié en que la estrategia emergente permite que la gestión se muestre abierta, en ocasiones flexible y hasta sensible.

No bastan las buenas intenciones: dirigir, conducir, gerenciar son términos que definen funciones de destino institucional por eso el gerenciamiento educativo y el liderazgo son la claves del éxito en la transformación y la administración escolar debe encararse orgánicamente partiendo de los principios de coordinación pericia, eficiencia, planificación, evaluación de ingresos y egresos, gestión de control, comprendiendo que una institución educativa es una organización con fines sociales, pero que debe sobrevivir a las crisis.

Con la investigación que se realizara al interior de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, se buscan beneficios a partir de la planeación formal institucional, de modo que se conozca como surgen las estrategias emergentes, tipos que existen, cual es su importancia y como deben de formularse dichas estrategias, y se haga un análisis del trabajo que realiza el director, así como identificar los estilos y perfil del liderazgo, siendo esto determinante en la formulación de estrategias, así como determinar cómo es la relación con el aprendizaje organizacional, buscando que la institución encuentre una forma de gestión y elevé la calidad de la educación.

En este capítulo se hace referencia a la institución donde se realiza el estudio y se determina la pregunta sobre la cual se realizara el estudio, donde la planeación institucional, las estrategias, el aprendizaje organizacional y la gestión son temas que están involucrados para el desarrollo del estudio y que favorecerá tanto al directivo como a los docentes teniendo beneficios para lograr un ambiente de participación y colectividad, desde luego ante la realidad dentro de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, se describen los objetivos como el general como específicos sobre la investigación buscando dar respuesta a los mismos, se plantea el problema de acuerdo a los nuevos

escenarios de los modelos emergentes de gestión escolar, el liderazgo y la planeación ya que son elementos clave para compatibilizar los objetivos del estudio, articulando tanto el pasado y el futuro; donde se puedan crear ambientes de aprendizajes y conocimientos.

## Capítulo 2 Marco Teórico

Es necesario señalar lo que menciona (Ruiz 2009. Manes 2008). Sobre el trabajo de investigación institucional que es un proceso lleno de complejidad donde la visión prospectiva, se construye a partir del cambio de paradigmas en el comportamiento organizacional de las instituciones educativas

Es por eso que el siguiente fundamento teórico trata de explicar la relación entre lo que puede dar sentido a la pregunta planteada con respecto al papel que juega la planeación estratégica en la escuela primaria “Aguiles Serdán” y como surgen los procesos de estrategias emergentes,. Considerando los estilos de gestión y los aspectos que pueden favorecer los diferentes tipos, que fortalecen algunas estrategias emergentes impulsando el desempeño del líder institucional, así como la influencia de considerar o estar inmersos en la planeación, determinando esto necesariamente el tipo de liderazgo que ejercen en la institución, mostrando algunas características del perfil, así como contemplar las estrategias que pueden determinar el rumbo de la institución.

Y como antes se menciona los temas considerados en este capítulo son estilos de gestión, planeación, estrategias emergentes, escuela eficaz.

Partiendo desde el sistema de planeación institucional que lleven a cabo para lograr una cultura de calidad es necesario considerar la importancia de las estrategias deliberadas existentes que son un apoyo al desempeño de la organización, elementos de donde surgen las ideas y el contexto para que el aprendizaje organizacional este presente.

En este entorno se revisa la relación con la formulación de estrategias emergentes basadas en un proceso continuo y participativo sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento que permita responder y accionar

oportunamente a necesidades y cambios situacionales más complejos de acuerdo a la realidad que se viva, marcando el rumbo de la institución.

### *Planeación*

Las funciones de un líder nos permitirán lograr una cultura de calidad, de participación y de planeación en una institución educativa. Este alinear de esfuerzos en forma participativa con resultados positivos se logra mediante un “sistema de planeación”; Precisamente es lo que se busca dentro de la institución y un trabajo colaborativo con todos los involucrados apoyados por el líder institucional, como lo define Kotter (1998), un líder efectivo. El cual hoy en día debe estar al tanto de lo que sucede alrededor de su propia institución como historia, cultura, problemas, conflictos, objetivos institucionales e intereses personales.

Planear es un proceso complejo que requiere de involucrar información para la toma de decisiones Benveniste (1990). En una institución educativa al igual que en cualquier empresa es fundamental desarrollar procesos delimitados y concretos que organicen la información para lograr las metas establecidas.

La planeación es realizar acciones que lleven a modificar la realidad en conjunto Thompson (1997). Es necesario pensar que dentro de las instituciones educativas se deben realizar las acciones precisas para lograr lo que se espera en un futuro.

### *Funciones de la planeación*

La planeación tiene como principal función en cualquier ámbito donde se aplique definir objetivos, una forma sistemática de organizar el cambio Sorkin (1995), para alcanzar los fines propuestos mejorando la realidad.



Es necesario en la planeación considerar a todos los que están involucrados con una dinámica participativa que ayude a definir en este sentido el tipo de escuela que se desea haciendo un análisis tanto del presente como del pasado.

La planeación busca en la institución que todos tanto alumnos, padres de familia, docentes, director, apoyos administrativos avancen unidos en un determinado fin, sin que se busque en forma individual los intereses.

#### *Principales características de la planeación*

Las principales características de la planeación las podríamos describir como precisa ya que se plantea objetivos esperados, es factible ya que antes de ejecutarla se consideran los recursos, debe ser coherente ya que integra los planes de cada grupo u organización, es flexible ya que puede sufrir modificaciones o algún tipo de alteración, genera motivación entre los involucrados, permanentemente es evaluada para determinar logros y avances.

El modelo de planeación estratégica de calidad es un proceso que permite organizar las estrategias que institucionalmente se pueden aplicar para lograr los objetivos que proponen en función de sus necesidades Meade (1999), y las medidas para lograrlos.

#### *Tipos de planeación:*

Este sistema de planeación se conoce como planeación estratégica de calidad y está formado principalmente por:

##### Planeación Normativa

Este tipo de planeación igualmente se denomina normativa-prospectiva porque permite visualizar el futuro de la institución, y se desarrolla por 3 dimensiones la visión,

la misión y los valores (Miklos y Tello 1999). La visión es la imagen de lo que deberá ser la institución Dew (1997) y que permite ser el cimiento para determinar lo que será la misión, siendo esta una declaración Dew (1997), sobre la existencia de la institución y lo que ofrece como para cubrir los intereses de los involucrados.

#### *Planeación Estratégica.*

Determina las acciones que se deben emprender, tanto en la visión como en la misión y los escenarios Meade (1999), dándole un seguimiento y mejoramiento a lo que se debe hacer en la institución. Quienes participan en la planeación marcan bajo que principios se dará el trabajo dentro de la organización que refleje su ambiente.

Otra de las funciones de la planeación es brindar a la institución la oportunidad de modificar, adaptar, retroalimentar las acciones ya consideradas, por causa de las diferentes situaciones a las que se pueda enfrentar.

#### *Planeación Operativa.*

Comprende los planes de acción considerados de la planeación estratégica Meade (1999), y se considera a los involucrados en el proceso como son los docentes, el director y los alumnos que permitan una mejora continua.

En este sentido en la planeación normativa es necesario considerar dentro de la institución a los docentes frente a grupo, directivo, encargados de organizar el proceso, así como calendarizar las reuniones en la que todos los integrantes deben llevar información para fundamentar el proceso, para interpretar y ejecutar los distintos momentos Billups (1995), tomando en cuenta que esto puede sufrir algún cambio o modificación dependiendo de cómo se vaya logrando su ejecución.

Para imaginar la institución educativa en un contexto futuro, el primer paso es definir el futuro deseable: la visión de la institución para después analizar desde el estado actual cuáles son los escenarios factibles y proponer estrategias de acción para realizar el sueño planeado.

### *La visión*

La visión es lo que pretende en un tiempo no muy lejano ser la institución, es la guía de la organización Meade (1999), que para lograrse necesita el trabajo de todos los involucrados con una disposición positiva y dinámica, para determinar la visión se debe hacer un análisis del ambiente en que se desenvuelve la escuela para partir de una realidad y se consideren las acciones necesarias.

Para definir con claridad la visión es necesario determinar las actividades en que la institución se va a involucrar, tomando en cuenta su crecimiento y considerar los aspectos en los cuales quiera sobresalir, determinar las políticas bajo las cuales la escuela trabajara, precisando su imagen ante la sociedad y cuáles serán los servicios que brindara.

### *La Misión*

La misión desempeña una función importante creando una identidad y clarificando la razón de existir de la institución, esta fase de la planeación es con la que continuara para retomar después del rol de los escenarios dentro de un esquema de planeación normativo prospectivo.

La misión se deriva de la visión y ayuda a la institución al logro de aquella. Una institución sin misión, no tiene definido el rumbo a seguir y provoca que sus distintos grupos de interés y unidades organizacionales busquen sus propios fines sin lograr un efecto de sinergia por no contar con una meta común.

Desde luego la misión es una declaración pública Dew (1997) para todos los involucrados y grupos de interés de la institución educativa dando a conocer el qué y el para qué existe, determinado qué papel juega la institución para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

Así mismo es importante identificar las características entre la misión y la visión, la misión habla de un ideal actual a buscar, a alcanzar, y la visión es el sueño a realizar en un futuro a largo plazo, la misión identifica la razón de ser de la institución, a sus clientes o beneficiarios. La visión establece una guía que afectara las decisiones de hoy para poder alcanzarla.

Se ha visto que cuando una institución inicia con su proceso de planeación normativa lo primero que busca es su identidad (la misión), la aplica durante cierto tiempo (un año aproximado), para posteriormente darla a conocer a la comunidad. Esta comunicación de la misión implica un esfuerzo igual al que se invirtió en el desarrollo de ella Dew (1997); en las juntas de la institución, en la inducción al nuevo personal, en los planes de capacitación, en cada oficina, la misión debe estar incluida.

Al definir la misión es importante considerar sus características convenientes Guerra (1994), debe ser eminente considerar los objetivos institucionales que lleven a una mejora continua, distinguirse de otras instituciones, debe ser motivante clara y atractiva.

Al no tener una misión institucional provoca que no se tenga un rumbo definido y en consecuencia caer en la improvisación de proyectos y estrategias que impactaran negativamente en los resultados o serán acciones aisladas que no contribuyen al crecimiento de la institución.

### *Los Valores*

Son la pauta de conducta que permite lograr lo que es y puede ser la institución. Así mismo, los valores expresan lo que las personas, quienes laboran en la institución, creen Lozier (1995). Y permiten visualizar el ambiente en que se desarrolla el trabajo de los involucrados en la institución escolar. De hecho, la planeación provee una oportunidad para definir y establecer los principios mencionados.

Los valores son las ideas clave con las que se decide lo que esta correcto y lo que no, lo que es verdad y lo que es falso. Estos marcan la meta a seguir en las relaciones dentro y fuera de la institución y por lo mismo guardan gran relación con lo propuesto en la misión.

Es necesario mencionar los valores que se vivirán dentro de la institución buscando que sean llevados a cabo tanto por docentes, maestros, alumnos y padres de familia de acuerdo a lo establecido considerando las necesidades del contexto.

### *Escenarios*

Son los distintos paisajes posibles para una institución haciendo un análisis del ambiente definiendo una visión interna y consistente de aquello en lo el futuro se puede convertir Miklos y Tello (1999) que permita a la institución identificarse a las diversas situaciones logrando los objetivos marcados.

Los escenarios permiten comprender el contexto en el que se desplegara el futuro para lograr que sucedan, opiniones totalmente distantes del futuro, es decir claramente ubicadas.

Para precisar con claridad los escenarios se fomenta la participación colectiva Meade (1999) con anticipación a la planeación estratégica, promoviendo involucrar a los

docentes para enfrentar los cambios que se presentan de manera paulatina en la institución.

Se mencionan cuatro escenarios de acuerdo a diferentes técnicas:

Uno en el que se determina el futuro que se quiere para la institución, Otro considera un posible margen negativo de los escenarios, pensando que se puedan suscitar problemas que impidan se logren los objetivos trazados. Al citar a los restantes se presenta una mezcla de los anteriores que escalan diversas problemáticas.

En la planeación es importante determinar el papel que juegan la organización el seguimiento de las estrategias o las acciones que se planean con la intención de lograr objetivos comunes al entorno institucional. Metas que favorecen y ayudan a alinear los resultados con lo planteado en la misión, visión y valores.

### *Estrategias*

Señala Mintzberg (1997), que la palabra estrategia deriva del griego *strategos*, que significa “un general” “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa” planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. En la actualidad las estrategias se utilizan para dar soluciones a situaciones específicas, situaciones que requieren de metas a corto, mediano y largo plazo con una determinada visión en su organización.

### *Definiciones*

Para Ruiz (2010), una estrategia responde al entorno en el que se desarrolla la institución, es la respuesta a las necesidades que se plantean en los diferentes ámbitos en que desenvuelve el trabajo de la escuela. Determinando el aspecto en el que se va actuar

favoreciendo o solventando la problemática así como las acciones, quien y como se va a participar permitiendo reaccionar oportunamente ante las distintas situaciones intenciones.

Continuando con la definición de estrategia Mintzberg (1997) la define como la secuencia de actividades que se desarrollan en un plazo determinado, es decir la estrategia es un concepto que abarca todo lo que la institución realiza actualmente y pretende seguir realizando, es un término de acción, con el desarrollo de ésta definición toda organización converge en su visión y misión ya que con estrategias se logran los objetivos que se proponen.

Las estrategias están relacionadas con las acciones que emprende la dirección de la institución para lograr las metas planteadas y luchan por la misión de la organización, estas acciones son traducidas en objetivos estratégicos que buscan mostrar lo que se quiere conseguir (Fernández, s.f), incluidos en cualquier plan institucional.

Toda estrategia viene a ser un plan de acción que requiere una actividad cognitiva que implica algún aprendizaje, no se trata de aplicar una técnica, sino de crear utilizando las habilidades y destrezas con el fin de cumplir las tareas que se deben desarrollar .

Las estrategias de cualquier organización hacen ver un grado notable de estabilidad Ahlstrand, Lampel y Mintzbert (2003), es un modelo de acción donde la institución se visualiza por medio de ella y como se mencionó anteriormente, permite el cumplimiento de la misión y visión. Además toda estrategia debe estar sujeta a las tareas de planificación de las diferentes jerarquías institucionales, deben ser dirigidas y

organizadas por un patrón determinado que evalúen su grado de factibilidad y que no se desvíen de los objetivos que se deben cumplir.

Otra definición de estrategia agregada por Hanel del Valle (1997) citado por Ruiz (2010), es dada como un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos, esto implica la creación de todo un plan, donde se deben visualizar los problemas que hay que resolver con sus respectivas soluciones, determinar las personas responsables, definir los recursos y la evaluación que se va a desarrollar para medir el avance con el fin de poder corregir cualquier deficiencia encontrada, es todo un proceso complejo y estructurado. Y es lo que precisamente la escuela necesita definir, las estrategias para lograr sus objetivos.

Para definir la estrategia de cualquier organización es necesario conocer a fondo la política educativa que utiliza, las personas involucradas en la institución deben ser parte de ella y son determinantes para el cumplimiento de la misma, es imprescindible contar con un debido plan de trabajo y la forma que se va a utilizar para evaluar el progreso de este plan. La estrategia se puede definir como un plan, un curso de acción con un propósito definido, como un patrón de una serie de actos creando una organización fuerte y flexible, capaz de responder adecuadamente a lo que puede ocurrir Mintzberg et al. (1997). Es por eso importante y necesario considerar si la escuela primaria tiene su planeación, cuales son necesariamente esas estrategias que favorecen un mejor desempeño de la institución.



### *Estrategias deliberadas*

La organización puede formular intenciones y avanzar hacia su realización personal, este tipo de estrategias Mintzbert et al (1997) las llama deliberadas. Es una estrategia que se realiza basada en un control premeditado no da lugar a opiniones que cambien su curso luego de la ejecución y puesta en marcha. Son el resultado de una metodología de diseño y planificación estratégica.

La estrategia para que en realidad sea deliberada Mintzberg (1997), es necesario que haya sido conocida con anterioridad en este caso por los directivos de la institución, como por los docentes para después aplicarlas sin la influencia de alguna situación, externa, tecnológica o política.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado Mintzberg (1997 ) se introduce en estos temas al reconocer la existencia de estrategias deliberadas y estrategias emergentes como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se generan y surgen espontáneamente en el mundo real.

### *Estrategias emergentes*

Son hechos que surgen en el transcurso del plan de trabajo y permiten también que los objetivos planteados se cumplan, los hechos que se puedan llevar a cabo en la planificación y que no estén anotados en ella pero que sigan el rumbo marcado por la institución forman parte de estas ideas emergentes Mintzberg (1997). , que al final se convierten en estrategias, actuando de manera consistente e informal ya que no son parte de lo planeado.

La estrategia emergente pone el énfasis en el aprendizaje, este tipo de estrategia abre las puertas al aprendizaje estratégico, ya que reconoce la capacidad de la organización para experimentar. Retomando a Ahlstrand et al. (2003) señala que la estrategia emergente puede venir de uno o varios líderes y es muy importante que esta estrategia se mezcle con la estrategia deliberada. Como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que primero se piensa y después se actúa, no menos importante e igualmente lógico es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" Mintzberg (1997, p 257) y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

#### *Estrategias deliberadas y emergentes*

Según Slevin y Coven (1997) el que una estrategia sea emergente o deliberada depende de variables contextuales que afectan el proceso, aclarando que las estrategias deliberadas surgen para responder a ambientes hostiles, mientras que las estrategias emergentes surgen en ambiente estables. Las instituciones de educación básica se están desarrollando en ambientes relativamente estables Rowley et al. (1997) pero con características de cambios profundos en lo que respecta a las necesidades de la sociedad Herman & Heimovics citados por Maranville (1999), Esta relativa estabilidad en el sector educativo le da la posibilidad de capitalizar su aprendizaje como organización en el planteamiento de estrategias emergentes que respondan a directrices visionarias y al

entorno, cosa que es más difícil que ocurra en otras organizaciones debido a la hostilidad y el dinamismo del ambiente, el conocimiento cambia pero lo hace lentamente.

Según Rowley et al (1997) debido a la interacción entre la implementación del proceso estratégico de planeación y la operación del proceso académico e institucional, emergen nuevas directrices estratégicas institucionales derivados del aprendizaje generado entre la operación y la acción planeada e implementada. Particularmente, existe la postura que el proceso de formulación de estrategias no se puede desligar del proceso de despliegue e implementación de la estrategia Mintzberg et al (1997); Rowley et al. (1997): el aprendizaje que surge durante la implementación permite realizar ajustes estratégicos que terminan generando estrategias emergentes Slevin y Coven (1997) y eventualmente a una estrategia lograda, esto lleva a preguntar ¿ cómo es esta relación del aprendizaje con la generación de estrategias que emergen en una institución, desde un enfoque de procesos ? Los hallazgos en el contraste de lo sucede en la realidad vs la literatura permiten afirmar que existen dos elementos necesarios para que emerjan estrategias derivado del aprendizaje organizacional:

- 1) El que exista un proceso de planeación formal y estructurado, no solo a nivel institucional sino a nivel de todas las áreas, basado en un proceso participativo vía juntas, comités, academias.

- 2) La sociabilización de las ideas, inquietudes, intereses, aprendizajes de los docentes vía el diálogo reflexivo y la reflexión en la acción entre docentes, y entre docentes y directivos.

Con los elementos claros de la sociabilización y el proceso de planeación formal puede sugerirse a una institución favorecer la cultura de planeación basada en el aprendizaje organizacional y la participación de los docentes; así como una cultura de diálogo vía elementos formales e informales permitiendo que las propuestas y proyectos fluyan y aseguren llegar al proceso de planeación, seguimiento y evaluación contando con el apoyo institucional y social. El conocer cómo las estrategias emergentes se formulan permitirá a la institución facilitar el proceso de formulación y aprovechar el aprendizaje organizacional para incidir en dicho proceso.

Las estrategias en las organizaciones se forman partiendo del esquema que tenga una institución. Dado que la estrategia ha sido concebida casi inevitablemente en términos de lo que los dirigentes del plan de una organización harán en el futuro, la formación de estrategia, como es lógico, tiende a ser tratada como un proceso analítico para establecer metas a largo plazo y planes de acción para una organización, es decir, como una formulación seguida de su implementación. Tan importante como este énfasis puede ser, que diría es muy limitado, el proceso debe ser visto desde una perspectiva más amplia, para que la variedad de formas en las estrategias en realidad tomen forma y pueda ser considerado.

Esta definición fue desarrollada para operacionalizar el concepto de estrategia, nombrada para proporcionar una base material sobre cómo conducir la investigación en cómo se forman las organizaciones. Las corrientes de comportamiento podrían estar aisladas las cuales están identificadas como patrones o consistencias en los mismos. Los orígenes de estas estrategias podrían ser investigados, con especial atención a la

exploración de la relación entre los planes de liderazgo; las intenciones y lo que las organizaciones hicieron.

Comenzamos por especificar más precisamente lo que las estrategias puras emergentes y deliberadas podría significar en el contexto de la organización, que describe las condiciones bajo las cuales cada uno puede decir que existe.

A continuación, identifican los distintos tipos de estrategias que han aparecido en nuestros estudios empíricos, cada una contiene diferentes grados de lo que podría llamarse intencionalidad.

### *Tipos de estrategias*

#### *Estrategias puras deliberadas y emergentes.*

Para que una estrategia perfectamente deliberada, es decir, no contemplada en el plan y que surge por las necesidades tanto internas como externas de la institución realizada, se forme exactamente como estaba previsto, por lo menos tres condiciones que parecen estar satisfechos.

En primer lugar, deben haber existido intenciones precisas de la organización, articuladas en un nivel relativamente concreto de detalle, por lo que no puede haber ninguna duda sobre lo que desee antes de cualquier acción que se tomó. En segundo lugar, porque la organización significa la acción colectiva, para disipar cualquier posible duda sobre si las intenciones fueron de organización, deberán haber sido comunes a casi todos los actores: ya sea compartida como propia o bien aceptados de los líderes, probablemente en respuesta a algún tipo de los controles. En tercer lugar, estas

intenciones colectivas deben haber sido realizado exactamente como estaba previsto, lo que significa que ninguna fuerza externa, podría haber interferido con ellos. El medio ambiente, en otras palabras, debe haber sido ya sea perfectamente previsible, totalmente benigna, o bien bajo el control completo de la organización. Estas tres condiciones constituyen una tarea difícil, por lo que es improbable encontrar alguna estrategia perfectamente deliberada en las organizaciones.

Para que una estrategia perfectamente emergente se forme, tiene que haber orden, coherencia en la acción en el tiempo en ausencia de la intención al respecto, de no existir esta coherencia se entendería que no hay estrategia. Es difícil de imaginar la acción en la total ausencia de intención en algunos bolsillos de la organización si no de la dirección en sí, de tal manera que esperamos que la puramente estrategia emergente para ser tan raro como la puramente intencional. Pero una vez más, nuestra investigación sugiere que algunos patrones han llegado bastante cerca, como cuando un entorno directamente impone un patrón de acción de una organización.

Por lo tanto, esperaríamos encontrar tendencias en las direcciones de estrategias deliberadas y emergentes en lugar de formas perfectas de cualquiera. En efecto, estos forman dos de los polos de un continuo a lo largo de lo que cabría esperar de estrategias del mundo real a caer.

Estas estrategias están determinadas por las intenciones de liderazgo Mintzberg (1997), así como el deseo de los docentes de la escuela teniendo un control de los actos no determinando ni el ambiente, ni el control para aplicarlas.

A continuación presentamos una variedad de tipos de estrategias que caen a lo largo de este continuo, comenzando con los más cercanos al polo intencional y terminando con lo más reflexivo de las características de la estrategia emergente. Se presentan estos tipos, no como cualquier empresa o tipología exhaustiva, no obstante pudiera originarse al no estar contempladas en el plan, surgiendo este continuo tratando de obtener algunas ideas acerca de las nociones de intención, elección y formación de patrones en el colectivo contexto que llamamos organización.

#### *La estrategia prevista.*

La organización tener una intención clara y articulada respaldada por la dirección de la escuela para determinar y asegurar su aplicación.

Esta estrategia es planificada, en este caso por el líder directivo quien las formula con precisión luchando porque se apliquen, sin considerar a la colectividad. Para asegurar esto, los primeros líderes deben expresar sus intenciones en forma de un plan, para minimizar la confusión, y luego elaborar este plan con el mayor detalle posible, en forma de presupuestos, calendarios y demás, para adelantarse a discreción que pudieran impedir su realización. Los que están fuera del proceso de planificación pueden actuar, sino a la medida de lo posible que no se les permite decidir.

Los programas que guían su comportamiento están integrados en el plan, y los controles formales se instituyen para garantizar la consecución del plan y los programas.

Pero el plan no sirve de nada si no se puede aplicar tal como se formula en el entorno de la organización para la estrategia prevista, se encuentra en un entorno que es, si no apacible o controlable, por lo menos bastante predecible. Sospechamos, sin

embargo, que muchas de las estrategias previstas se encuentran en las organizaciones que simplemente forman los patrones establecidos en entornos que suponen se mantendrán estables. De hecho, hemos argumentado en otra parte Mintzberg y Waters (1982), que las estrategias no parecen ser concebidas en la planificación de los procesos, tanto como elaborado a partir de visiones existentes o copia de las recetas estándar de la industria, la planificación se convierte así en la programación y la estrategia prevista tiene su origen en uno de los otros tipos de estrategias que se describen a continuación.

Aunque algunas estrategias se pueden planificar en la medida descrita anteriormente, algunos llegan más cerca, sobre todo en organizaciones que deben comprometer grandes cantidades de recursos a las misiones en particular por lo que no puede tolerar ambientes inestables. Pueden pasar años teniendo en cuenta sus acciones, pero una vez que decidan actuar, se comprometen firmemente. En efecto, deliberado para que sus estrategias puedan ser bastante deliberadas.

#### *La estrategia empresarial.*

Esta estrategia es donde una persona logra imponer su visión Mintzberg y Waters (1984), que puede ser en este caso tanto el maestro como el directivo y que es muy aplicable dentro de las empresas.

En este caso, la fuerza para el patrón o la coherencia en la acción es la visión individual, el concepto de que el actor central del lugar de su organización en su mundo. Esto se junta con una capacidad de imponer esa visión en la organización a través de su control personal de sus acciones por citar un ejemplo, a través de delegar responsabilidades a su personal. Por supuesto, el medio ambiente debe volver a ser



cooperativa. Sin embargo, las estrategias empresariales con mayor frecuencia aparecen en jóvenes y / o las organizaciones pequeñas donde se facilita tener un mejor control personal, que son capaces de encontrar lugares relativamente seguros en sus ambientes. En efecto, la selección de esos nichos es una parte integral de la visión. Estas estrategias pueden, sin embargo, a veces se encuentran en organizaciones más grandes y, en particular bajo condiciones de crisis donde todos los actores están dispuestos a seguir la dirección de un único líder que tiene visión y la voluntad.

La estrategia empresarial puede ser deliberada, pero que se derivan de una persona que no es necesario articular o elaborar ellos. En efecto, por razones que se exponen a continuación, él o ella es normalmente poco probable que desee hacerlo. Por lo tanto, las intenciones son más difíciles de identificar y menos específicas que las de la estrategia prevista. Por otra parte, hay menos aceptación abierta de estas intenciones por parte de otros actores en la organización. Sin embargo, siempre y cuando los actores responden a la voluntad personal del líder, la estrategia parece ser más bien deliberada.

#### *La estrategia de paraguas.*

En esta estrategia se empieza a relajar sobre el control de los actores y la condición del medio ambiente por el líder de la organización en forma parcial. Fijan lineamientos generales para el comportamiento de definir los límites y luego dejar que otros actores maniobren dentro de ellos. En efecto, estos líderes establecen tipos de paraguas bajo el cual las acciones de la organización se esperan una disminución por ejemplo, que todos los productos deben ser diseñados para la gama alta a precios de mercado, sin importar como fueron creados esos productos.

Cuando un ambiente es complejo, y tal vez algo incontrolable e impredecible, así, una variedad de actores en la organización debe ser capaz de responder a ella. En otras palabras, los patrones en las acciones de organización no se pueden establecer deliberadamente en un lugar central, aunque los límites pueden establecerse allí para restringir. Desde el deseo del docente y del directivo pueden surgir al interior de la institución las estrategias Mintzberg (1986) delimitando no solo la estrategia general sino la deliberada emergente creando las condiciones necesarias para que esta pueda surgir.

Al igual que la estrategia empresarial, el paraguas representa una cierta visión que emana de la dirección central. Pero aquí los que tienen la visión, no la de control de su realización, sino que debe convencer a los demás para conseguirlo.

Cuando el liderazgo es capaz de dirigir, nos movemos hacia el reino de las estrategias previstas o empresariales, cuando apenas pueden empujar, nos movemos hacia el reino de las estrategias más emergentes. Sin embargo, en la amplia gama entre estos dos siempre se pueden encontrar las estrategias con las características de paraguas.

En su búsqueda de un paraguas estrategia, lo que significa, en esencia, la definición de sujeto dirección general de variada interpretación, la dirección central debe vigilar el comportamiento de otros actores para evaluar si los límites son respetados. En esencia, como nosotros, busca patrones en secuencias de acciones. Cuando los actores se desvían fuera de los límites ya con o sin intención, la dirección central tiene tres opciones: para detenerlos, los ignore por un determinado tiempo, para ver qué va a suceder, o adaptarse a ellos. En otras palabras, cuando asoma un brazo fuera del

paraguas, ya sea dejarlo allí aunque pueda caer agua dentro, o mover el paraguas para cubrirlo.

En este último caso, la dirección ejerce la opción de modificar su propia visión en respuesta al comportamiento de los demás. De hecho, este parece ser el lugar donde gran parte de aprendizaje estratégico efectivo se lleva a cabo a través de la respuesta de liderazgo para las iniciativas de los demás. El liderazgo que no está dispuesto a modificar su visión de tal manera renuncia a importantes oportunidades y tiende a perder contacto con su entorno, es decir aun que se tenga la disposición para cambiar su perspectiva podría no tener la capacidad para mantenerse en un cargo directivo. La estrategia general por lo tanto requiere un toque de luz, el mantenimiento de un equilibrio sutil entre la proacción y reacción.

#### *La estrategia de proceso.*

Similar a la estrategia general es lo que puede llamarse la estrategia de proceso. Una vez más, las funciones de liderazgo en una organización en la que otros actores deben tener amplio margen de apreciación Mintzberg (1979), para determinar los resultados, debido a un entorno que es complejo y tal vez también impredecible e incontrolable. Pero en lugar de tratar de controlar el contenido de la estrategia a nivel general, a través de los límites u objetivos, el liderazgo debe ejercer una influencia indirecta.

Específicamente, controla el proceso de elaboración de la estrategia, dejando el contenido de la estrategia a otros actores. Una vez más, el comportamiento resultante

sería deliberada en un aspecto y en otros emergentes: la dirección central diseña el sistema que permite a otros la flexibilidad para evolucionar patrones dentro del mismo.

*Las estrategias sin conexión.*

La estrategia no conectada es quizás la más sencilla de todas. Una parte de la organización con una considerable discreción, una subunidad, Mintzberg (1986), incluso a veces una sola persona, porque es solo débilmente acoplado al resto, es capaz de realizar su propio patrón en su secuencia de acciones.

Esta se considera dentro de las estrategias emergentes, ya que sale del interés de la institución y puede ser deliberada ya que surge desde lo individual, pero como intención de una organización.

La identificación de las intenciones es un negocio donde no se puede tener certeza de lo que artículo, si realmente lo que se espera y determinar dentro de la organización cuales son las intenciones que son necesarias o las que marcan cierta contrariedad.

Por lo tanto, muchos hospitales y las universidades parecen ser poco más que un conjunto de estrategias personales, sin apenas perceptible visión central o un paraguas, por no hablar del plan, que los une. Cada experto persigue su propia estrategia método de atención al paciente, sin perjuicio de la investigación, el estilo de enseñanza. Por otra parte, en organizaciones que no persiguen estrategias centrales, y no deliberadas, incluso los previstos, las estrategias ajenas a veces se pueden encontrar en los enclaves remotos, ya sea tolerado por el sistema o se pierde en él.

*La estrategia de consenso.*

En ninguna estrategia discutida hasta el momento hemos caído totalmente la condición de la intención previa. El siguiente tipo es bastante más claramente emergente. Aquí muchos actores diferentes, naturalmente, convergen sobre el mismo tema, o el patrón, por lo que se convierte en omnipresente en la organización, sin la necesidad de una dirección central o de control. Nosotros lo llamamos la estrategia de consenso Mintzberg (1978). A diferencia de la estrategia ideológica, en los que se forma un consenso en torno a un sistema de creencias, lo que muestra las intenciones de una extensa aceptación en la organización, la estrategia de consenso surge de la adaptación mutua entre los diferentes actores, a medida que aprenden unos de otros y de sus diversas respuestas para el medio ambiente y por lo tanto encontrar un común, e inesperado, probablemente, el patrón que trabaje para ellos.

En otras palabras, la convergencia no es impulsada por ninguna intención de una dirección central, ni siquiera por las intenciones antes ampliamente compartida por los otros actores. Solo evoluciona a través de los resultados de una serie de acciones individuales. Por supuesto, algunos actores pueden promover activamente el consenso, tal vez incluso negociar con sus colegas para alcanzar dicho objetivo, como la forma en que se llega a los acuerdos en el parlamento gubernamental. Pero el punto es que se deriva más de la acción colectiva que de intención colectiva.

### *Las estrategias impuestas.*

Todas las estrategias hasta ahora discutidas han derivado en parte al menos de la voluntad, aun que sin la intención de los actores dentro de la organización. El medio ambiente ha sido considerado, si no benigno, por lo menos complaciente. Pero las estrategias pueden ser impuestas desde el exterior, así, es decir, directamente al medio ambiente puede obligar a la organización en un patrón en su secuencia de acciones, independientemente de la presencia de controles centrales, Mintzberg (1986). El caso más claro de esto ocurre cuando una persona externa o un grupo con una gran influencia sobre la organización imponen una estrategia al respecto.

A veces el medio ambiente en lugar de personas se impone estrategias de las organizaciones, simplemente al restringir severamente las opciones abiertas a ellos.

Continuando con el estudio sobre la formación de estrategia, y ampliar las perspectivas que puedan quedar enmarcadas en la imagen de ella como un a priori, el proceso analítico, o incluso como una aguda dicotomía entre las estrategias, ya sea deliberada o emergente.

Creemos que se requiere más investigación sobre el proceso de formación de la estrategia para complementar la amplia labor que está llevando a cabo en el contenido de las estrategias, de hecho, creemos que la investigación puede influir significativamente en la dirección tomada por la investigación en este último y vice versa.

Una línea de investigación prometedora es la investigación del proceso de formación de la estrategia y de los tipos de estrategias en función de la estructura y el contexto de las organizaciones.

La interacción de los diferentes tipos de estrategias que hemos descrito puede ser otra vía de investigación: la anidación de las estrategias de personal dentro de los paraguas o su salida en forma clandestina de paraguas impuestos centralmente, la capacidad de las estrategias ajenas para evocar un consenso de organización o incluso un carácter planificado como patrones secundarios que logran penetrar la organización, la conversión de las estrategias empresariales en lo ideológico o en proyecto, la visión se institucionaliza una forma u otra, la tendencia potencial de las estrategias impuestas a ser intencional, ya que se internalizan dentro de la organización, y etc. La comprensión de cómo estos diferentes tipos de estrategias se mezclan unas con otras y tienden a la secuencia sí con el tiempo en diferentes contextos podría revelar mucho sobre el proceso de formación de la estrategia.

En un plano más general, toda la cuestión de cómo los gerentes aprenden de las experiencias de sus propias organizaciones parece ser un terreno fértil para la investigación. La diferencia fundamental entre la estrategia deliberada y emergente es que mientras que el primero se centra en la dirección y el control de las cosas que desee hacer, este último se abre esta noción de "aprendizaje estratégico". Definición de la estrategia de la manera prevista y concebirla como intencional, como se ha hecho tradicionalmente, excluye de hecho la noción de aprendizaje estratégico. Una vez que las intenciones se han establecido, la atención se fija en darse cuenta de ellos, no en su adaptación.

Añadir el concepto de estrategia emergente, basada en la definición de la estrategia como se dio cuenta, se abre el proceso de elaboración de la estrategia hasta el concepto de aprendizaje.

Se hace hincapié en que la estrategia emergente no tiene por qué significar que la gestión está fuera de control, solo en algunos casos al menos que es abierto, flexible y sensible, es decir, dispuesto a aprender. Este comportamiento es especialmente importante cuando un ambiente está demasiado inestable o complejo de comprender, o demasiado imponente para desafiar. La apertura a la estrategia emergente como permite la administración para actuar antes de que todo se entienda completamente para responder a una realidad en evolución en lugar de tener que centrarse en una fantasía estable. Por ejemplo, la competencia distintiva que no siempre se puede evaluar en papel, a priori, a menudo, tal vez por lo general, tiene que ser descubierto empíricamente, mediante la adopción de acciones que ponen a prueba en las fortalezas y debilidades realmente mentira.

La estrategia emergente también permite una gestión que no puede ser la dosis suficiente para una situación, o para saber lo suficiente sobre las diversas actividades de su organización, a entregar el control a los que tienen la información actualizada y lo suficientemente detalladas como para dar forma a estrategias realistas. Considerando que las estrategias más deliberadas tienden a enfatizar la dirección central y la jerarquía, los más emergentes abrir el camino para la acción colectiva y el comportamiento convergente.

Por supuesto, por la misma razón, la estrategia deliberada no es disfuncional. Los administradores necesitan para administrar también, a veces las intenciones de imponer en sus organizaciones para proporcionar un sentido de dirección. Eso puede ser parcial, como en los casos de las estrategias paraguas y el proceso, o puede ser bastante amplio, como en los casos de las estrategias planificadas y empresariales.



Cuando la información necesaria puede ser llevada a un lugar central y los ambientes pueden entenderse en gran medida como controlados, entonces puede ser conveniente suspender el aprendizaje estratégico para una hora de investigar las intenciones con la misma determinación que sea posible Mintzberg (1984).

La conclusión es que la formulación de la estrategia camina sobre dos pies, uno intencional, otro el emergente. Como se señaló anteriormente, la gestión requiere un toque hábil de luz para dirigir el fin de realizar las intenciones y, al mismo tiempo responder a un patrón de desarrollo de la acción. La importancia relativa puede cambiar de vez en cuando, pero no la obligación de asistir a ambos lados de este fenómeno.

#### *Formulación de estrategias*

La planeación una herramienta fundamental en el gobierno de las instituciones educativas, e inevitable para lograr una visión de futuro desde el gobierno central, los avances ocurridos desde los años sesenta en el pensamiento planificador internacional siguen sin ser estudiados, comprendidos o tomados en cuenta, ni por estos tomadores de decisiones generadores de políticas cada vez más coercitivas ni por los que, ubicados en la periferia de las instituciones, se ven afectados por estas demandas de “racionalidad”. Hoy las políticas federales de planeación, evaluación y certificación, en lugar de contribuir a incrementar una mayor libertad en las instituciones que las lleve hacia una necesaria revitalización creativa de sus recursos, continua aprisionándolas con formalidades y requisitos cada vez más intrincados, situándolas entre la adaptación forzada y la simulación teatral. Con respecto a esto pudiéramos saber cómo ejercita el director su planeación en relación a las políticas federales que definitivamente no dan libertad en las instituciones, pero sin embargo como han influido en la institución.

El propósito es clarificar las diferencias que existen entre el paradigma oficial el “racional-normativo” y una visión alternativa de planeación y estrategia, y que en este documento entenderemos, sin pretenderlo bautizar, como “posible” o “interpretativa” Matus (1971). No planteamos oponer un modelo “A”, que consideramos obsoleto, con un modelo “B” que supondremos mejor y que derive en una nueva fórmula o metodología a aplicar. Desplegaremos, en cambio, una serie de criterios extraídos del pensamiento actual, útiles para integrar interpretaciones de las circunstancias específicas de cada institución, para orientar posibles formas de gobernar y, por lo tanto, de planear, cuyos métodos formularían cada una de ellas.

Resumamos lo anterior reiterando que la planeación que se sigue aplicando continúa encerrada en el molde artificial de los procedimientos, sin que éstos tomen forma en el cuerpo académico, ni en sus circunstancias, desde sí mismo. La planeación que persiste dentro de esta concepción antigua se asemeja a un diseño de confección para vestir indiscriminadamente a todas las instituciones, en lugar de promover diseños a la medida, en función del cuerpo específico en cada caso. Una concepción surgida de métodos uniformados, fundada en la pasividad de las escuelas, basada en una racionalidad técnica, que no surge de la mente, la sensibilidad y el cuerpo docente. Una planeación de la autoridad en lugar de una planeación de la libertad.

En lo que se define como “el proceso de establecer una visión de la institución como sueño realizable del cuerpo directivo, compartido por toda la comunidad de la organización, que permita centrar los recursos en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión de futuro o anhelo compartido”. Esto es precisamente lo que queremos

saber con respecto de la pregunta detonadora de esta investigación, donde todos participen activamente y como se desenvuelve dicha planeación.

La planeación se vuelve teórica: una planeación en el papel que toma la forma de programas que no son otra cosa que documentos elaborados sobre y para el discurso de lo que debería ser o hacerse. Paradójicamente, una vez que se logra integrar las primeras versiones de estos programas documentos, no queda tiempo para la acción, porque ya se debe estar trabajando sobre la siguiente versión, a la que pronto le sucederá una nueva, todas dedicadas a justificar lo que debería haber sido, haberse hecho o llegar a hacerse. Todo el esfuerzo se dedica al momento cognitivo el pensar que hacer y no se deja tiempo para el momento de la acción cotidiana que prosigue entre las inercias e imposiciones, entre los usos y costumbres de la mayoría y el cumplimiento de requisitos impuestos por una minoría. Las opciones, mientras tanto, desde el papel obligan a una incómoda subordinación a promesas hechas que se van inmiscuyendo entre las viejas rutinas de las decisiones coyunturales que correspondían a una “planeación en la práctica” más cercana a su verdadero cuerpo y alma.

De aquí que son necesarios las estrategias emergentes que fortalezcan la toma de decisiones de todos los involucrados en la planeación de libertad.

Cuando los diferentes actores tienen opciones, generalmente en forma de proyectos, de corrientes o tendencias, no es necesario pensar en lo que debería hacer la institución (plan, programa, misión, visión, etcétera), ya que son las condiciones de la vida político-académica, las que dan sustancia a la toma de decisiones.

Lo anterior ocurre cuando grupos y tendencias (los cuerpos docentes), en lugar de nuclearse en torno a ideas, corrientes o posiciones de tipo académico (conocimiento,

verdad, pedagogías, métodos), se articulan en función de grupos o alianzas que tienen que ver básicamente con el poder. Esta situación, tan común en nuestras instituciones, crea un clima de frustración y confusión entre la generalidad de los miembros de la organización y no puede servir de fundamento para la discusión colectiva entorno de proyectos, programas o planes. Es imprescindible determinar cuál es el rol del docente en esta función de conflicto y que debe servir para desarrollar estrategias en favor de la institución.

La formulación de estrategias debe considerar un auto-estudio es una investigación sobre la realidad institucional que aporta una teoría explicativa y evidencias de que ésta es consistente con lo que observamos. Este tipo de auto-estudio no debe estar contaminado por visiones interesadas, no debe aceptar presiones de ningún actor, menos de uno externo; debe responder a un juicio fundamentado, que no excluye lo subjetivo de un equipo de especialistas comunicados con su entorno. Un verdadero auto-estudio no representa la visión del director ni de ningún otro actor en particular. La calidad de la apreciación de nuestra realidad actual situacional, según la llama Matus (1976 y 1993) depende de la calidad de las investigaciones, de los auto-estudios sobre la realidad o aspectos de ella.

También se considera como “contextualización” la aprobación de los programas por parte de la administración central de la institución. Desecha el arduo trabajo de “crear consenso” que implica el estudio del otro, el análisis de las intenciones, capacidades y necesidades de un aliado o de un oponente, como posible cooperador creativo, para la formulación de estrategias.

Aunque la recomendación externa hace hincapié en que la institución tome en cuenta planes y programas elaborados en el contexto local y regional donde está enclavada, el contexto también incluye la obligación establecida a responder a una multitud creciente de instancias externas a la institución y determinar acciones que favorezcan el modo de acción.

En la formulación de estrategias es necesario revisar en los proyectos las metas compromiso por medio de indicadores, que son elementos de articulación relativos a la consistencia. Si hablamos de cuerpos académicos que se consolidarán, no bastan los números, necesitamos el nombre del cuerpo académico, cómo está conformado, qué debe fortalecerse en ellos. Lo mismo con los programas, cuáles incorporan nuevos enfoques, identificar los que logran acreditar. Hay que sistematizar todas las acciones, los proyectos y caracterizarlos. Se recomiendan no más de siete proyectos, para focalizar mejor sus esfuerzos. Para ello es necesario saber reunir en un proyecto muchos de sus aspectos. La escuela lleva a cabo proyectos que determinen las actividades de planeación y cuáles son sus estrategias emergentes que favorezcan la sistematización de acciones.

#### *Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes*

El entorno presente se caracteriza por turbulentas transformaciones en las esferas económica, política y social; dicho entorno, se distingue además, por la presencia predominante y generalizada del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad.

Consecuentemente, las organizaciones conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad

social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos.

El aprendizaje organizacional es el proceso que considera Smith y Araujo (1999), a la institución donde se adquieren aprendizajes tanto de forma individual como colectivamente y que origina un nuevo conocimiento.

La adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema reticular y articulado, que le impriman flexibilidad y desarrollen su capacidad de adaptación, constituye, entonces, imperativos para la consecución del éxito organizacional.

El aprendizaje organizacional como proceso de la organización Senge (1998), debe prevalecer un periodo de análisis de estrategias, de valorar y determinar qué es lo necesario para lograr un aprendizaje.

Ante una situación que surja dentro de la organización puede ser tan compleja, que la práctica de una planificación estratégica, adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, este nuevo escenario también ha condicionado la renovación del concepto de planificación estratégica, para relacionarlo de manera indisoluble y dialéctica con conceptos como el de aprendizaje organizacional.

Por tanto, tratar la evolución del concepto planificación estratégica y su relación dialógica con el aprendizaje organizacional deviene en objetivo sustantivo de esta contribución. El abordaje de este tema compete además a la aproximación de ciertos conceptos clave: organización, entorno y estrategia; porque es en la conexión coherente y

en la concatenación recíproca de estos conceptos que se logra el marco referencial en el que se inscriben la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional.

La organización constituye un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos sistema finalista; en constante intercambio de recursos con su entorno que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos; integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas sistema jerárquico.

La organización definida con carácter cooperativo tiene presente sus objetivos que pretende lograr, así como la existencia de la persona que tenga autoridad, determinando tanto las funciones como quien las realizara, distinguiendo a los integrantes de la organización que pueda llevarla a mantenerse como tal, creando nuevos procedimientos en los problemas de distribución.

La organización es concebida como reproductora de valores Goldsmith y Kenneth (2004), donde se forman individuos de manera integral adquiriendo conocimientos, habilidades y actitudes ya que moralmente y éticamente ese es el trabajo de la organización.

Es evidente que, desde estas visiones, la organización se basa en la interrelación e interdependencia armónica y sinérgica de recursos humanos, materiales, financieros e informacionales, de procesos y acciones estratégicas, tácticas y operativas, sustentada en

cuatro procesos planificación, organización, dirección y control para la consecución de objetivos comunes de sostenibilidad e integridad, en concordancia con su entorno.

De manera estable las instituciones de educación básica se desenvuelven en ambientes de tranquilidad, lo cual permite que existan cambios necesarios respecto a las exigencias de la sociedad y de posibilitar el aprendizaje como organización favoreciendo el planteamiento de estrategias emergentes que se guíen de acuerdo a la visión de la misma institución, tomando en cuenta el entorno ya que el ambiente permite que el conocimiento se logre con mayor rapidez, esto viniendo desde un líder o varios ya que no necesariamente es producida por uno, estas pueden surgir en el momento de plantear y ejecutarse las ideas que produzcan un proceso de aprendizaje a través de una acción.

Realmente no existe una separación entre el proceso de formulación y la implementación de estrategias ya que estos permitirán aprendizajes, y ajustes estratégicos, logrando estrategias emergentes. Estas deben formularse partiendo del proceso de planeación formal y estructurado de todas las áreas con la participación de toda la comunidad escolar, deben considerarse las inquietudes e intereses de los docentes y directivos, fortalecer el dialogo que permita fluir las propuestas y proyectos asegurando el proceso de planeación, seguimiento y evaluación con el apoyo social e institucional, facilitando la formulación de las estrategias aprovechando el aprendizaje organizacional.

Las estrategias emergentes permiten que la gestión que no puede ser la dosis suficiente para una situación, o para saber lo suficiente sobre las diversas actividades de



su organización para dar forma a estrategias realistas llevando al gestor a hacer lo que hacemos como investigadores y la búsqueda de acciones de la organización institucional.

### *Gestión de la Educación Básica*

Mortimore (1997), uno de los fundadores del movimiento de la escuela eficaz y Whitty (1997), uno de los críticos más tempranos y fuertes, nos recuerdan la necesidad de considerar el desarrollo de códigos educativos y de códigos iniciales, Murillo (2004) señala una interesante combinación del movimiento de eficacia escolar con él, hasta ahora el antagónico, de la mejora de la escuela.

En su artículo, expone el interesante proyecto de investigación realizado durante cuatro años en el que colaboraron instituciones de países bajos, Bélgica, España, Finlandia, Grecia, Italia, Portugal e Inglaterra, con el propósito de combinar los aspectos más útiles de los enfoques, hasta ahora separados de la eficacia y de la mejora de la escuela. La síntesis condujo a un movimiento denominado mejora de la eficacia escolar. El desarrollo del proyecto no solo se concretó a estrechar la relación entre investigación y práctica, según lo explica en su contribución, sino también por el énfasis en la relación entre las condiciones internas y externas para hacer la escuela más eficaz. Es decir, existió un sentido colectivo compartido, un sentido fuerte de colaboración institucional entre directivos de la escuela, autoridades educativas, profesores, formadores de docentes, padres, investigadores, organizaciones profesionales y, en algunos casos, los líderes políticos. Por otra parte, se reconoce que tal forma de unidad puede ocurrir solamente bajo ciertas condiciones caracterizadas por un sentido fuerte de responsabilidad y de transparencia. Es necesario retomar esto que nos dice Murillo

(2004) como una estrategia emergente dentro de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, valorando como se manifiesta esta colaboración.

De esta manera se contrarrestan las críticas a los promotores de la escuela eficaz de que no ponen atención en la contextualización de la misma. Además, el movimiento tuvo una fuerte influencia del método de investigación-acción, Murillo (2004), en el que dentro de los resultados se busca exista discusiones o debates que ayuden a tomar decisiones que demuestren algunos aspectos de mejora en lo que es la escuela eficaz, que sean elementos para realizar nuevos proyectos que pueden ser utilizados para la formación de profesores y para esto en la planeación estratégica es necesario siempre considerar el contexto para la toma de decisiones.

Es necesario considerar siempre la planeación estratégica para la toma de decisiones poniendo atención al contexto donde se encuentra la institución.

Esta investigación presenta un nuevo enfoque cuya utilidad debe ser analizada por otros estudios. La pregunta es si en el contexto institucional utilizando el término de Durkheim (1925), “moral” en México, existen las condiciones para programas tan ambiciosos.

Es necesario remarcar que en toda institución nos encontramos con esta problemática donde realmente hasta el directivo se muestra apático, al cambio que puede ser un camino para la mejora de la propia institución, lo que es importante manejar como se viven esos cambios en la escuela donde se lleva a cabo la investigación.

En el sistema, las funciones y responsabilidades no se delimitan con precisión y es claro que no existen, y son difíciles de crear, las condiciones adecuadas para el posible éxito de programas, donde, según lo explicado por Murillo (2004), la relación entre los

actores educativos debe ser clara, transparente y democrática. Más estudios como éste son necesarios para confirmar sus resultados. El artículo de Ezpeleta (2004), comienza con un análisis importante de dos programas oficiales: la evaluación cualitativa del programa para abatir el rezago educativo y el seguimiento del proyecto de gestión escolar, ambos inicialmente dirigidos a la escuela primaria. Ella discute la naturaleza caótica de las relaciones entre actores y organizaciones que hay detrás de los programas innovadores y que bombardean a la escuela de múltiples formas, a veces contradictorias; limitan sus posibilidades no solo de absorber una reforma en particular sino que podrían crear una resistencia a aceptar cualquier cambio.

La investigación y las experiencias recogidas en los sistemas educativos indican que las innovaciones son inseparables de los contextos y procesos institucionales entre los que deben encontrar su lugar y que, por ello, su construcción adquiere un carácter político. La distancia entre los innovadores, quienes manejan el sistema educativo, quienes defienden la profesión docente, los que manejan las finanzas y quienes están frente al pizarrón, están compleja y tan grande que la innovación queda fuera de todo reconocimiento en un proceso largo de recontextualización. De hecho, el lenguaje que hay detrás de las reformas se vuelve descontextualizante e incoherente, por ello la autora agrega: “las escuelas, con la variante de ajustarse al nuevo centralismo de los gobiernos estatales, siguen organizadas y funcionando de acuerdo con las reglas político-burocráticas tradicionales, muy anteriores a los años noventa”. Sin embargo, a la luz de sus propios estudios empíricos, Ezpeleta (2004) discute que la apropiación de un espacio compartido entre los innovadores, los administradores, los profesores y los padres puede conducir a la innovación acertada y, agregamos, puede ayudar para que sea realista,

apropiada e incluso exitosa. Eso significa que debemos enfrentar el problema del gobierno de la escuela.

Es importante enfatizar la relación entre la reforma educativa; la innovación y el contexto sociopolítico, cuestión que expone Ezpeleta (2004) en su artículo.

### *Marco de referencia*

Precisamente es necesario tener presente que significa la planeación y como lo dice Benveniste (1989), es investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr objetivos institucionales, de ahí que surge un sistema de planeación estratégica en sus tres etapas normativa, estratégica y operativa cada una con sus elementos que favorecen la planeación institucional, algo que es clave para lograr esto es el liderazgo directivo, para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente.

Como estrategia emergente pudiéramos considerar los hechos que surgen en el transcurso del plan de trabajo y permiten se logren los objetivos planteados y de alguna manera no están anotados en lo planeado y forman parte de las ideas emergentes actuando de manera consistente e informal poniendo énfasis en el aprendizaje y reconociendo la capacidad de la organización para experimentar y sencillamente las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante y que pueden surgir estrategias deliberadas presentando otras características y es necesario conocer como se forman las estrategias emergentes en las distintas organizaciones y otras estrategias que pudieran ayudar a describir como se llevan estas dentro de la institución.

Es necesario para la formulación de estrategias considerar algunos aspectos como un auto estudio sobre la realidad institucional, revisar en los proyectos las metas, los

programas que se realizan y determinar cómo influye la gestión escolar al igual que el aprendizaje organizacional como un sustantivo de contribución a las estrategias emergentes.

La idea es analizar el proceso de formulación de estrategias emergentes dentro de la institución partiendo desde la gestión en la que se desenvuelve la misma, así como algunos aspectos de la escuela eficaz que son considerados y contribuyen al proceso al igual la importancia de realizar una planeación estratégica que contribuya a determinar que tipo de estrategias se utilizan para favorecer el desempeño de la institución sin dejar de lado la gran aportación que tiene el tipo de liderazgo que ejerce el directivo marcando de esta manera lo importante de tener un marco teórico que fundamente la investigación que se realiza, teniendo distintas referencias y fortaleciendo el conocimiento sobre las distintas investigaciones realizadas, sobre la literatura científica analizada y todos los aprendizajes que fortalecerán el proyecto.

## Capítulo 3 Método de Investigación

La realidad de la investigación, a comprender por un analista cualitativo, no es un hecho que está esperando ser recolectada en un mundo de objetos y estados de pura conciencia, sino que se trata de una producción del investigador sobre una perspectiva de un actor social que desde sus significaciones se sitúa e interpreta un mundo social ya predeterminado.

A partir de la pregunta de investigación se decidió el tratamiento metodológico que se le daría Stake (2007), dirigido a encontrar las formas de planeación formal, estrategias emergentes, rol del director de la escuela primaria “Aguiles Serdán” de Huasca de Ocampo, Hidalgo, a través de la observación, entrevista y análisis de documentos. Esto partiendo de la construcción de la organización tanto de los profesores como del directivo, con respecto a la comprensión de la propia realidad, de lo que dicen con lo que hacen, por lo que se decidió la metodología cualitativa.

La construcción de la visión de la comunidad escolar de la institución con respecto al director y los docentes con respecto a la organización sobre planeación, estrategias emergentes y papel del director, está documentada en un enfoque metodológico de caso.

### *Método o enfoque metodológico*

La importancia de este estudio tiene su justificación en la necesidad de revisar la condición de la institución educativa en aras de identificar algunos elementos para llevar a cabo el proceso de planeación formal, para tomar acciones concretas que nos permitan implementar mejoras de manera continua e identificar como surgen y cuál es el impacto que tienen las estrategias emergentes por medio de la indagación cualitativa, la cual

explora las experiencias de la gente en su vida cotidiana, esta conocida como indagación natural, inductiva, holística, que nos conduzca a rescatar como las personas actúan y manejan sus ambientes cotidianos Rodríguez, et, al. (1999).

A través de este estudio de enfoque cualitativo, el cual según Giroux (2008), se propone obtener conocimientos de alcance general mediante el estudio a fondo de un caso haciendo hincapié en la comprensión de como se presenta el proceso de planeación formal y sus implicaciones con las estrategias emergentes y la efectividad escolar, partiendo de un mundo empírico de la organización de la institución para desarrollar un teoría consistente con lo que observa que ocurre reflejando la organización que nos permita construir un aprendizaje de la investigación con la aplicación del conocimiento científico.

La metodología cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente permitiendo interactuar entre si y no seguir una secuencia rigurosa en cuanto a su proceso.

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice Yin (1993), el estudio de caso no tiene especificidad pudiendo hacer uso en cualquier disciplina para dar respuesta, como en esta ocasión entender e identificar y relacionarlo con el fenómeno de estudio Stake (2007), de acuerdo a la realidad que se tiene dentro de la institución tanto los docentes como el director desde las ideas que tienen sobre la planeación estratégica Manes (2005).

Al referirnos al estudio de caso hay una realidad que descubrir o interpretar y que puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados significando esto separar las partes para reconstruir la realidad tal y como se observa, esto es que el modelo

que se sigue es natural y holístico porque se aprecia de considerar el todo con las estrategias emergentes relacionado con la organización de la planeación y cómo influye el director de la institución, ubicándose este caso en el contexto de la escuela primaria “Aguiles Serdán” para interpretar y dar respuesta a la pregunta de investigación, de forma inductiva ya que nos permite estudiar situaciones determinadas Merriam (1998).

#### *Criteria de Selección de estudio del caso*

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración que permite estar en el contexto activo resultando esto apropiado para conocer el significado de las experiencias desde el punto de vista interno e individual de los docentes al igual que el ambiente en la organización que permita una perspectiva cercana de los participantes como señala Patton (2002), donde identifica las necesidades como adecuaciones para planteamientos referentes a los procesos de organización emergente, necesaria información, detallada y profunda del mismo proceso y busca conocer las cualidades únicas de los participantes inmersos en el proceso.

En la indagación cualitativa la teoría tiene un papel de auxiliar que implica proveer de ideas no contempladas, pero que, desde luego, se ajustan al contexto y desarrollo del estudio; que al final, va más allá de las estrategias emergentes y se relaciona con el aprendizaje organizacional como con la planeación estratégica.

Las razones por las que fue seleccionada la institución donde se está realizando el estudio es precisamente porque se tiene el acceso, es de organización completa con un grupo por grado y su plantilla de personal es de seis maestros frente a grupo y el director de la escuela, los cuales tienen un perfil de normal básica, de normal superior, de licenciatura en educación primaria y dos de licenciatura, un administrativo, un maestro de



ingles, uno de computación, uno de educación física y una persona de intendencia; se atiende por grupo un promedio de 28 alumnos; se nos ha brindado el apoyo incondicional para llevar a cabo la investigación que en este caso es de enfoque cualitativo como lo señala Corbetta (2003), al indicar que se evalúa el desarrollo natural de los sucesos ya que no hay manipulación, ni estimulación con respecto a la realidad y de acuerdo a la pregunta planteada de esta investigación ¿Cómo es el proceso y la aplicación de la planeación formal de la escuela y como surgen las estrategias emergentes dentro de la escuela primaria “Aquiles Serdán”?.

Otra razón que nos brinda la oportunidad de conocer sobre cómo se generan las estrategias emergentes dentro de la propia institución y que en marcan una diferencia con las estrategias deliberadas y cómo influye el papel del director en la toma de decisiones.

#### *Rol del Investigador*

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, como en nuestra investigación que surge de la pregunta que planteamos y es ¿Cómo es el proceso y la aplicación de la planeación formal de la escuela y como surgen las estrategias emergentes dentro de la escuela primaria “Aquiles Serdán”?; y verdaderamente el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, lo cual permite obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones experiencias, significados y otros aspectos

Para este estudio se utilizaron tres instrumentos para la recolección de datos, donde el papel del investigador asume distintos roles, en la aplicación de los diferentes instrumentos en la entrevista, Neuman (1994), sintetiza algunas actividades principales

del investigador quien se involucra directamente con las personas, no impone un punto de vista, tiene empatía con los participantes en este caso con los docentes y directivo.

En la indagación cualitativa los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ante todo respetar a los participantes y nunca despreciarlos. Debe ser una persona sensible y abierta.

El investigador nunca debe olvidar quien es y porque está en el contexto considerando la perspectiva de la investigación tanto interna como externa. Desde luego como lo señala Grinnell (1997), debe minimizar la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudiera ejercer con respecto a cómo surgen las estrategias emergentes así como los aspectos que se involucran y que no interfieran en la recolección de datos.

El rol del investigador consiste en observar la conducta humana en el ambiente natural donde ellos se desenvuelven en este caso en la institución escolar conociendo la organización en cuanto a su planeación estratégica, revisando documentos relevantes, como la planeación institucional.

Y como lo maneja Neuman (1994), en la institución el observar eventos ordinarios y actividades cotidianas como son sus reuniones, con las personas estudiadas y con sus experiencias personales, adquiere un punto de vista interno desde dentro del fenómeno estudiado, se mantiene como observador externo, de acuerdo a la técnica de investigación, utiliza habilidades sociales de manera flexible, si es necesario sigue una perspectiva holística concibiendo el fenómeno como un todo y no como partes. Observo los procesos sin interrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo para no alterar,

comprometer o sesgar lo que es considerado por los actores de la institución, esto brindando la realidad subjetiva al interior de la misma.

### *Fases de la Investigación*

La realidad de la investigación a comprender por un analista cualitativo, no es un hecho que esta esperando ser recolectada en un mundo de objetos y estados de pura conciencia sin que trate de una producción del investigador sobre una perspectiva de la organización de la institución y sus significaciones e interpreta un mundo social ya interpretado.

El diseño cualitativo como lo señala Serbia (2007), es abierto al recorrido incierto que hace la subjetividad cuando tiene que expresarse, y es flexible a los cambios que deben tener estas formas y estrategias metodológicas estableciendo con esto un diseño que marcará el proceso de la investigación cualitativa.

Identificando cuatro etapas del trabajo metodológico las cuales se describen a continuación:

#### *Etapas 1: Preparación preliminar*

Consiste en identificar el problema y ubicarlo en un contexto específico, en el que se revisa la literatura y se definirán los objetivos y límites de la investigación, eligiendo la metodología de acuerdo al tipo de la investigación, construyendo un marco teórico referencial del caso en estudio.

#### *Etapas 2: Aplicación de instrumentos*

En esta se elegirá la institución donde se llevará a cabo el estudio de caso, así como los instrumentos de recolección de datos aplicándose al grupo de estudio de caso la observación, la entrevista y análisis de documentos

*Etapa 3: Recolección, análisis, interpretación y validación de datos.*

Se sistematizaran los datos y se construirán graficas y tablas a partir del análisis y por último el proceso de triangulación de datos.

*Etapa 4: Se proporcionaran conclusiones del caso y la integración final del trabajo*

*Etapa 1: Preparación preliminar*

El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y es aquí en esta etapa donde se plantea la pregunta de investigación, definiendo el objeto de estudio, meditando sobre lo que vamos a aprender, evaluando deficiencias en el conocimiento. Así mismo se explica el papel que juega la literatura para formar un marco teórico y las hipótesis en el proceso inductivo señalando el método así como el enfoque del trabajo de recolección de datos, ubicando el desarrollo de la investigación en un lugar y en un espacio, así como las limitaciones y alcances del trabajo mismo.

Como lo señala Grinnell, (2005) al establecer un planteamiento cualitativo que es como entrar a un laberinto, sabemos dónde comenzamos pero no donde habremos de terminar y el desarrollo de este trabajo se llevara a cabo en dos cursos durante el año lectivo 2011.

*Etapa 2: Aplicación de instrumentos*

Los instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias a utilizar, los dicta el método escogido, aunque básicamente, antes definida nuestra pregunta planteada. Sin embargo la metodología cualitativa entiende el método y todo el arsenal de medios

instrumentales como algo flexible, que se utiliza mientras resulta efectivo, pero que puede cambiarse de acuerdo al dictamen, imprevisto de la marcha de la investigación y de las circunstancias.

Es aquí donde se deciden los instrumentos, para la recolección de la información que se van a utilizar de acuerdo al enfoque cualitativo que busca obtener datos de las personas o contextos en profundidad en las propias formas de expresión de cada uno de ellos, convirtiéndose en información y se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, para responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento, en esta etapa los instrumentos que se aplican son la observación, la entrevista y el análisis de documentos que se aplican de forma simultánea.

### *Etapa 3: Recolección, análisis, interpretación y validación de datos*

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis y como lo señala Arias, (1999), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información.

Esta etapa va muy unida a la anterior de aplicación de instrumentos, ya que el proceso de investigación cualitativa, es cíclica, el investigador se sumerge en la realidad, para familiarizarse con el objeto de estudio, es hacer y rehacer constante, lo que se descubre en la realidad, lo que me lleva a un rearmado permanente del trabajo, con el propósito de rescatar datos en ambientes naturalistas y reconstruir la realidad Hernández, Fernández, Baptista (2006), para darle significado a las acciones de los actores, en sus propios escenarios.

Al referirnos al análisis de datos se hace de manera simultánea al procedimiento de datos en la investigación cualitativa, por lo que no es estándar Hernández, et al.

(2010), por lo general se tienen los datos de manera no estructurada, entonces el investigador, clasifica y encuentra sentido a la recolección de datos. Es decir, estructura, interpreta, encuentra relaciones en la estructura de la organización en estudio.

Cuando se realiza una investigación cualitativa, se exige la participación del grupo, al enfocarnos a nuestra investigación los primeros datos recolectados fueron considerar el estudio del caso como son estrategias emergentes, así como los participantes que son los docentes y el directivo de la escuela primaria “Aquiles Serdán”, utilizando el método de recolección de datos a través de la observación, la entrevista y análisis de documentos, al igual señalando las unidades de análisis en relación a la cultura organizacional, la planeación estratégica y el aprendizaje organizacional.

El estudio se centra en la escuela primaria “Aquiles Serdán”, del sector público, nivel primaria de organización completa, con una plantilla de 6 maestros frente a grupo, un maestro de inglés, uno de cómputo, uno de educación física, una matrícula de 147 alumnos y la cual cubre un horario de las 8:00 horas a.m. a las 13:00 horas p.m.

El proceso completo implica la categorización, la estructuración propiamente dicha, la contrastación, y la teorización que permitirán ubicar el estudio del caso en una realidad captando aspectos o realidades nuevas, detalles, matices, elaborando esquemas de interpretación posible, diseñando y rediseñando.

Se trata de categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, unir todo lo recolectado para interpretar la realidad de la institución “Aquiles Serdán”, y específicamente lo que se refiere a las estrategias emergentes y los aspectos relacionados con esto.

Heidegger sostiene que el ser humano es ser interpretativo; es decir, que la interpretación, más que un instrumento para adquirir conocimientos, es el modo natural de ser de los seres humanos, y todos los intentos cognoscitivos para desarrollar conocimientos no son sino expresiones de la interpretación sucesiva de lo que nos rodea.

Una metodología adecuada para descubrir estructuras teóricas consiste en seguir un movimiento espiral, del todo a las partes y de las partes al todo, logrando con esto la profundidad de la realidad.

#### *Triangulación de datos*

Con el fin de triangular la información obtenida, se tuvo en cuenta las etapas de estructuración, de escribir lo que señala Martínez (2004) la categorización, contrastación de acuerdo al investigador y a la metodología usada lo cual tiene que ver con los distintos instrumentos aplicados entrevista, observación y análisis de documentos, los cuales recogieron información para hacer un análisis.

La triangulación metodológica como lo señala Stake (2007) es una herramienta que nos permite dar validez a lo que recolectamos, es una estrategia que empleamos de manera recurrente para confirmar nuestras sospechas, esto es, revisar una y otra vez los registros para poder establecer contrastaciones y construir explicaciones de las unidades de análisis confiables.

#### *Etapas 4: Conclusiones del caso*

La investigación del estudio del caso, según el diseño de Yin (1994), contiene una fase donde enunciar proposiciones o hipótesis de investigación. Se trata de afirmaciones sobre el problema identificado de estrategias emergentes a partir de las bases teóricas de la investigación. Su función es encaminar la investigación en la

dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias y evitar recogerlo todo. Tal y como hemos indicado la teoría juega un papel esencial en el desarrollo de las investigaciones de estudio de caso para contrastar una teoría o para desarrollar una nueva ya sea en un dominio con una sólida base teórica o en relación a un tema con pocos conocimientos establecidos que nos permita construir argumentaciones para formar afirmaciones respecto a los hallazgos de la investigación.

Para concluir puedo solicitar alguna propuesta para otras investigaciones o algún cambio con respecto al estudio de este caso.

### *Instrumentos de recolección*

#### *Análisis de documentos*

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio prácticamente la mayoría de las personas, grupos u organizaciones los producen y narran, en este caso se hizo el análisis de distintos documentos, relevantes como el plan anual, libro de actas y el del consejo técnico consultivo y el objetivo de esta revisión fue validar lo observado en las reuniones, así como validar la información obtenida en las entrevistas con los informantes. Siendo este documento generado con cierta finalidad oficial por el grupo de docentes y directivo.

#### *La entrevista*

Otro instrumento fue la entrevista en la que la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica Martínez (2004).



Así entendida, la técnica de la entrevista es en gran medida, un arte; sin embargo, lógicamente las actividades que intervienen en este arte, hasta cierto punto, susceptibles de ser enseñadas y aprendidas, como ocurre en muchos otros campos de la actividad humana.

Como señala Kvale (1999), que el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr las interpretaciones fidedignas del significado que tienen los procesos de planeación formal, como surgen las estrategias emergentes y cuál es la influencia del director en las mismas.

La entrevista se realizó en forma directa y personal con los cinco maestros que fueron tomados como muestra del total de seis maestros frente a grupo, considerando la antigüedad que tienen dentro de la institución ya que algunos son maestros por contrato y otros acaban de llegar, y al director de la escuela “ Aquiles Serdán”, de acuerdo a lo antes expuesto, sostuve conversación con los informantes de alguna manera orientada a obtener respuestas para después ser analizadas, evaluadas e interpretadas y como lo señala Tremblay (1996) hubo un intercambio verbal entre nosotros.

El guion de entrevista estuvo conformado de 10 preguntas, relacionadas directamente con el propósito de conocer las visiones del proceso de planeación estratégica, como surgen las estrategias emergentes y el rol del director para conocer dichas vivencias.

### *La Observación*

La observación consiste en observar la conducta humana en el ambiente natural donde ellos se desenvuelven. Se realiza un registro meticuloso de las observaciones, en este caso haciendo registros escritos o descripciones de 2 reuniones, precisamente esta temática es usada por investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello como lo indica Martínez (2004), el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar compartiendo estilos, costumbres y modalidades de vida dentro de la institución.

Para lograr esto fue necesario ser aceptado como investigador por los integrantes de la institución y ser parte de ella.

El proceso de observación se siguió en 2 sesiones, el cual consistió en observar la conducta humana en el ambiente en que se desenvuelven tanto los docentes como el director, donde se realizó un registro meticuloso de acuerdo a aspectos relacionados, con el objetivo.

### *Participantes en el estudio de caso*

De alguna manera el estudio de caso nos lleva a enfrentar la realidad y confrontar los comportamientos dentro de la organización con la búsqueda de evidencias.

Avanzando en la búsqueda de aquellas estrategias emergentes que se desarrollan dentro de la institución, proporcionando un acercamiento a través de las observaciones informales, teniendo una visión de lo que representa la organización escolar de acuerdo a las perspectivas de la investigación.

En la investigación cualitativa la selección de cada unidad la probabilidad de selección en este aspecto es relativamente indiferente, ya que en la última instancia la

selección de los participantes actuantes es un problema de enfoque: cuanto más esté enfocada esta selección más definida será la información que obtengamos. Se trata de una muestra estructural, no estadística: es decir con el diseño hay que localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar en este caso estrategias emergentes y la muestra tomada no es de características probabilísticas.

El concepto de representatividad subyacente de nuestra muestra cualitativa implica, no la reproducción en cantidad y extinción de ciertas características poblacionales, sino la reconstrucción y sentidos asociados a la aplicación de estrategias emergentes así como la organización de la institución definiendo a la escuela primaria “Aquiles Serdán”, así como al personal docente y directivo que ahí labora, la cual pretende a través de la comprensión de los discursos de los sujetos que ocupan las diferentes posiciones en la estructura de la misma dar significado y relación al tema a investigar.

Tabla 1  
*Características de los participantes*

<b>Gdo.</b>	<b>Paterno/ Materno * Nombre (S)</b>	<b>Preparación</b>	<b>Ingreso A Sep.</b>
Dir.	Pineda Cano Antonio	Lic. En Educ.	27/02/1999
1°	Rodríguez Hernández Graciela	Normal Básica	16/04/1985
2°	Ibarra Cabrera Genoveva	Normal Básica	01/09/1982
3°	Castillo Velázquez Estela	Normal. Superior	01/09/1982
4°	Benítez Cruz Emigdia	Normal Básica	14/04/1996
5°	Santana López Irsa Irlanda Guadalupe.	Lic. Educación. Prim.	01/09/2007
6°	Pérez Oliver Lorenzo	Licenciatura	16/11/2005
Fis.	Islas Sánchez Daniela	Lic. Educación. Física.	01/09/2009
Adm.	Cervantes Moncayo Rubén	Normal. Superior.	01/09/2010
Int.	Hernández Álvarez Estela	Secundaria	01/09/2007

La información de la tabla anterior señala el número de docentes, personal administrativo y de intendencia que laboran dentro institución, así como el perfil con los que cuenta cada uno y los años de servicio a favor de la institución.

El método elegido fue el cualitativo, dado que representa estrategias de elevado rendimiento en el intento de comprender e interpretar las imágenes sociales, las significaciones y los aspectos emocionales que orientan desde lo profundo los comportamientos de los actores sociales, para generar teoría, con la meticulosidad del conocimiento científico Rodríguez, et al. (1999), y recolectar los procesos mentales que

tienen tanto el director, como los docentes en sus comportamientos que se muestran en los procesos organizacionales.

La teoría del conocimiento en que se apoya la metodología cualitativa, rechaza el modelo especular que considera al sujeto como un ente pasivo igual que una cámara fotográfica, en cambio considera que el conocimiento surge de una dialéctica entre el sujeto y el objeto de estudio.

Analizar desde nuestra propia realidad identificando como lo maneja Merriam (1988), los factores a tener en cuenta es estudio de caso, esto favoreciendo como nos señala Barba (2009), recuperar la realidad empírica para construir aproximaciones teóricas, construyendo aprendizajes de la misma investigación, así como reflexionar sobre la organización.

Para establecer tareas que determinan el proceso de la investigación cualitativa que permite estar dentro de una y estar relacionándola con otra etapa y estar tomando decisiones con respecto a lo que se hizo. El trabajo está identificado a través de la preparación, trabajo de campo, el análisis y la conclusión, en donde se utilizaron diferentes instrumentos de recolección como son la observación, la entrevista y el análisis de documentos.

La muestra del caso fue determinada bajo el criterio del tipo de escuela, de organización completa, del sector público, con 147 alumnos, del nivel básico, la escuela primaria ubicada en Huasca de Ocampo, estado de Hidalgo.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos que se aplicaron en la escuela primaria “Águiles Serdán”, ubicada en el Estado de Hidalgo, Municipio de Huasca de Ocampo, respecto a cómo la planeación formal sufre algunos cambios a partir de la formulación de estrategias emergentes, que los docentes frente a grupo proponen.

Los resultados son consecuencia de la aplicación de encuestas semiestructuradas, observaciones y análisis de documentos, cuya categorización permitió demostrar el desarrollo de la planeación intencionada como el estudio de la estrategia y las modificaciones que sufre de acuerdo a las necesidades en los tiempos en que se aplican.

Este análisis explica e interpreta los resultados obtenidos de la investigación aplicada sobre cómo la escuela accede al surgimiento de estrategias emergentes desde los distintos actores tanto directivos como docentes. Los resultados se muestran en tablas y figuras con lo obtenido en los distintos instrumentos.

### *Descripción del proceso de planeación*

En la escuela “Águiles Serdán”, se identifica como se lleva a cabo el proceso de planeación institucional, el cual se desarrolla en un ambiente de confianza y armonía, donde existe un grado notable de organización por las decisiones del liderazgo directivo, el cual convoca, a todo el personal a una reunión, después de iniciar el ciclo escolar, en la que todos participan y se involucran de manera colaborativa e integral, se realiza a manera de colegiado, se establecen objetivos, metas y plan de trabajo de grupos. En el documento llamado (plan anual 2011), se señalan distintos elementos desde el perfil histórico cultural del municipio, el contexto de la escuela hasta los roles de las guardias

de cada grupo de todo el ciclo escolar, lo que se pretende lograr en el transcurso del ciclo se establece en cuatro aspectos principales; objetivos, gestión escolar, funciones y metas.

Al respecto una maestra declaró:

En el proceso de planeación de la institución se convoca a todo el personal a una reunión donde todos los integrantes del centro escolar participan y organizan el trabajo con aportaciones personales y aceptación del director a sus propuestas.

(Entrevista maestra3).

Al tener contacto con los entrevistados permitió explorar la cotidianidad en la que se desarrolla el proceso de planeación descubriendo que las partes integran un todo donde el director y los docentes están consientes de la importancia de su papel en el mismo.

Las entrevistas semiestructuradas nos permitieron comprender la realidad de la institución, su organización en cuestión de tiempo y espacio permitieron descubrir lo que no está operando, para no solo darnos cuenta, si no reformar o cambiar las acciones de la organización para brindar una educación de calidad a la niñez.

La escuela primaria “Aguiles Serdán”, en base a lo establecido en el Artículo Tercero Constitucional y las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, la Secretaria de Educación Pública propuso, como objetivo fundamental del Prosedu (Programa Sectorial de Educación 2007-2012); “elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional” (p. 11).

La escuela considera también que “Los criterios de mejora de la calidad educativa deben aplicarse a la capacitación de profesores, la actualización de programas de estudio

y sus contenidos, los enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos”  
(Plan anual).

Las observaciones nos permitieron descubrir e interiorizar dentro de la institución sobre la organización quien convoca, quienes participan, como se desarrollan las sesiones, bajo que ambiente, si existe un orden del día, en cuanto a los documentos analizados arrojan que existe una planeación institucional bajo la cual todos caminan para lograr los objetivos planteados.

La planeación anual institucional que guía el trabajo de la comunidad escolar, es el documento elaborado por el consejo técnico consultivo, que preside el director de la escuela en su calidad de presidente de dicho consejo, su contenido es el siguiente:

Presentación, Organigrama, Introducción, Perfil Histórico Cultural del Municipio, Justificación, Contexto de la Escuela; A) Ubicación Geográfica y Social de la Escuela B) Características del Centro Escolar C) Características del Personal Docente y no Docente D) Matricula Escolar, Repetidores, Dimensión Pedagógica, Organización Operativa; Comunitaria y Administrativa, Consecuencias, Misión, Visión, Objetivos; Auto Evaluación Inicial, Características de la Gestión Escolar y Funciones Desarrolladas por los Actores, Anexos, Eventos Cívico Sociales, Eventos Atendidos por USAER, Horarios de Educación Física e Ingles, Horario de Aula de Medios, Plan de Trabajo de la Comisión de Lectura, Plan de Trabajo de la Comisión de Aprovechamiento Escolar, Plan de Trabajo de la Comisión de Puntualidad y Asistencia, Diferentes Comisiones, Guardias y Periódico Mural.  
(Anexo 1 Plan anual).



El formato en que se realiza la planeación formal de la escuela, es un documento que permite la flexibilidad en lo planeado sin embargo para su integración se siguen algunos lineamientos marcados por la autoridad en relación al contenido de este. Al respecto retomamos la opinión de un maestro que manifiesta:

Desde mi punto de vista en la institución existe una planeación de trabajo a realizar, es decir hay una estructura bien definida de lo que se pretende lograr, primeramente se analiza la situación y se comparte entre el personal docente, administrativo y de apoyo con la finalidad de que todos nos involucremos en el trabajo, el proceso de planeación se desarrolla mediante el formato que el director presenta siguiendo algunos parámetros. (Entrevista, maestro 5).

Desde luego la planeación operativa es donde realmente sucede el cambio, y toman en cuenta la visión, la misión así como los valores los cuales están dentro del sistema de planeación para darle seguimiento mediante indicadores de desempeño, sustentando este proceso en un trabajo planificado, organizado con dirección y control para cumplir los objetivos de acuerdo al entorno.

La misión permite desempeñar una función ya que es la identidad y razón de la escuela. Al definir la visión es importante considerar sus características convenientes Guerra (1994), pues esta debe: ser congruente, englobar objetivos, diferenciar a la institución de otra, define lo deseado por la institución, ser significativo y estimulante.

Al analizar la estructura organizacional de la escuela se ubica en una organización que Meade (1999), llama modelo de sistema de planeación y que permite observar el

significado de la organización de la institución, a través de algunos desafíos que hay que enfrentar o implementar.

Respecto a lo que se encontró en la investigación se puede decir que el proceso de establecer una visión en la institución como sueño realizable de toda la comunidad escolar permite centrar los recursos en los objetivos vitales que impulsen su visión hacia el futuro o anhelo compartido siendo esto transparente y democrático.

De acuerdo a los documentos revisados, se encuentra que tiene como objetivo principal mejorar la calidad educativa a través de que funcione verdaderamente su consejo técnico consultivo, fortaleciendo la labor docente en cuanto a lo pedagógico, elaborando la planeación de las actividades grupales y creando un ambiente sólido de unidad alumnos-padres de familia-docentes.

Los principios que maneja el consejo técnico son:

- 1) Aumentar la calidad educativa.
- 2) Fortalecer el trabajo colegiado en todos los aspectos en beneficio de la niñez y sociedad en general.
- 3) Recuperar los valores en alumnos, profesores y padres de familia.
- 4) Fortalecer más vínculos escuela-comunidad.
- 5) Mejorar la infraestructura institucional.
- 6) Contar con el equipamiento de cómputo necesario para los alumnos.
- 7) Introducir el idioma inglés a los alumnos.
- 8) Manejar la computadora para enfrentar la realidad.

Es necesario mencionar que al interior de la escuela la planeación juega un papel fundamental, documento rector de la vida institucional que marca las actividades

escolares, se realiza de manera anual porque se considera para todo el ciclo escolar al respecto un profesor de la institución declaró:

Para elaborar el plan anual de la institución, la supervisión escolar nos da los requisitos para el contenido, para su elaboración que consiste en diferentes aspectos, como presentación, organigrama, introducción, perfil histórico, diferentes dimensiones, evaluación; en donde participan docentes y directivos.

(Entrevista maestro 2)

Para la integración del documento estratégico plan anual se realiza una reunión la segunda semana posterior al ingreso de los niños, esta es convocada por el director de la escuela, donde en plenaria se discuten tanto problemas, propuestas y acuerdos, se reparten responsabilidades de acuerdo a las comisiones que se trabajan en la escuela. Una maestra comenta:

Se toman acuerdos en colegiado para definir estrategias, donde participan el total de maestros frente a grupo, habiendo un seguimiento restringido al compromiso, buscando información, elaborando materiales de apoyo de tal manera que se esté al pendiente de dicho seguimiento. (Entrevista maestro 1).

De esta manera se determinan las estrategias emergentes en la planeación formal teniendo su origen en la participación del colectivo, de acuerdo a las necesidades y modelos mentales que se han creado los profesores a partir de su experiencia entendida esta como un conocimiento que se ha adquirido de manera vivencial.

En las reuniones de colegiado, se dan a conocer las diferentes comisiones, roles de guardia y realización de periódico mural, los grupos que atenderemos y que guiarán las actividades de la escuela marcando una línea de actividades en las que cada uno responde

y realiza de acuerdo a su responsabilidad y ética profesional, se define la visión, la misión y se pueden hacer modificaciones propuestas por alguno de los integrantes y si están de acuerdo se vota levantando la mano, igualmente se van analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del contexto de la institución y el proceso de gestión estratégica, a lo que un maestro opinó:

El proceso de planeación a nivel institucional se realiza al inicio del ciclo escolar en una reunión de colegiado, participando el director y docentes, donde se establecen, la misión, la visión, estrategias, metas, objetivos, evaluación y es apoyado por el plan de trabajo grupal de los docentes. (Entrevista maestro 4).

En los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados los actores de los procesos de planeación, establecen mecanismos que propician la participación en la modificación de las estrategias originales para apuntar a procesos de reconstrucción que recuperen la experiencia y el conocimiento de quienes implementa los proyectos que respondan a los problemas presentes, dando origen a las estrategias emergentes en la planeación formal de la institución.

La siguiente tabla muestra de forma concentrada como es el proceso de planeación descrito anteriormente y que establece las pautas organizativas sobre las cuales las actividades administrativas, técnico pedagógicas de participación comunitaria y financiera son consideradas para el desarrollo del trabajo de cada uno de los actores de la educación.

Tabla 2.

*Proceso de planeación de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, información obtenida en entrevistas.*

Descripción del proceso de planeación	Grupo 1:Directivo	Grupo 2: Docentes (Entrevistados)
Como se lleva a cabo la planeación de la institución.	El proceso de planeación formal se realiza como algo solicitado por la supervisión escolar 139, perteneciente a la jefatura 01. Dentro de la escuela primaria “Aguiles Serdán” el proceso de planeación surge a través del colectivo. Se realiza por medio de reuniones convocadas y agendadas donde participan todos los docentes y se fundamenta lo analizado.	Al respecto una maestra comento “El proceso de planeación a nivel institucional se da al inicio del ciclo escolar en reunión de colegiado, participando director, docentes, administrativos y de apoyo, donde se establecen la visión, la misión y valores así como las estrategias, metas y objetivos, al igual que el plan de trabajo de cada docente en su grupo”. Así como las comisiones que se desempeñan a lo largo del año y se refieren a trabajo con los niños y también se especifica de los eventos que se efectúan de acuerdo a las necesidades a través del colegiado proponiendo distintas actividades. (Maestra 3).
¿Quiénes participan?	Los integrantes del consejo técnico consultivo quien colabora de forma dinámica e interactiva proponiendo y debatiendo algunos aspectos	“En colegiado al inicio del curso escolar con la participación de todo el personal del plantel” (Maestra 5).
¿Cómo se definen las estrategias formales?	Haciendo un análisis de las necesidades de la escuela	Esta definición de las estrategias es elaborada por todos los integrantes de la comunidad escolar de la escuela primaria “Aguiles Serdán” a través del colegiado y en base a las necesidades. Una maestra comentó que “se definen entre todos los integrantes llegando a la aceptación de las estrategias, donde todos participan y hay un seguimiento, aunque en ocasiones no todos lo toman con mucha responsabilidad, para brindar un mejor servicio”. (Maestra 2).
¿Cómo se documentan?	Para su elaboración la supervisión escolar marca los distintos aspectos los cuales se fundamentan en el plan y programas 2009, necesidades y planeaciones grupales.	La maestra declaró: “La misión, visión, las estrategias, metas objetivos, se basan en el plan de trabajo de cada docente” (Maestra 1).
Origen de recursos financieros	Surgen de las cooperaciones voluntarias de los padres de familia y algunos son resultado de las gestiones ante diferentes dependencias (Estatales, Municipales).	“De acuerdo a las necesidades prioritarias de la escuela, a los recursos económicos con que se cuenta y por lo regular el director es quien decide, cómo y cuando se realizan” (Maestro 1).

La información anterior define con claridad el proceso que se lleva en reuniones convocadas por el director, bajo un ambiente de participación y colaboración de los docentes, es un documento solicitado por el supervisor escolar, en el cual se definen las estrategias formales, en la que todos los integrantes de manera colegiada hacen un análisis de las necesidades fundamentando esto en el plan y programa 2009 y planeaciones grupales, el origen de los recursos financieros surgen de cooperaciones voluntarias de los padres de familia y otros son gestionados por el director de la escuela ante otras dependencias.

#### *Despliegue de estrategias*

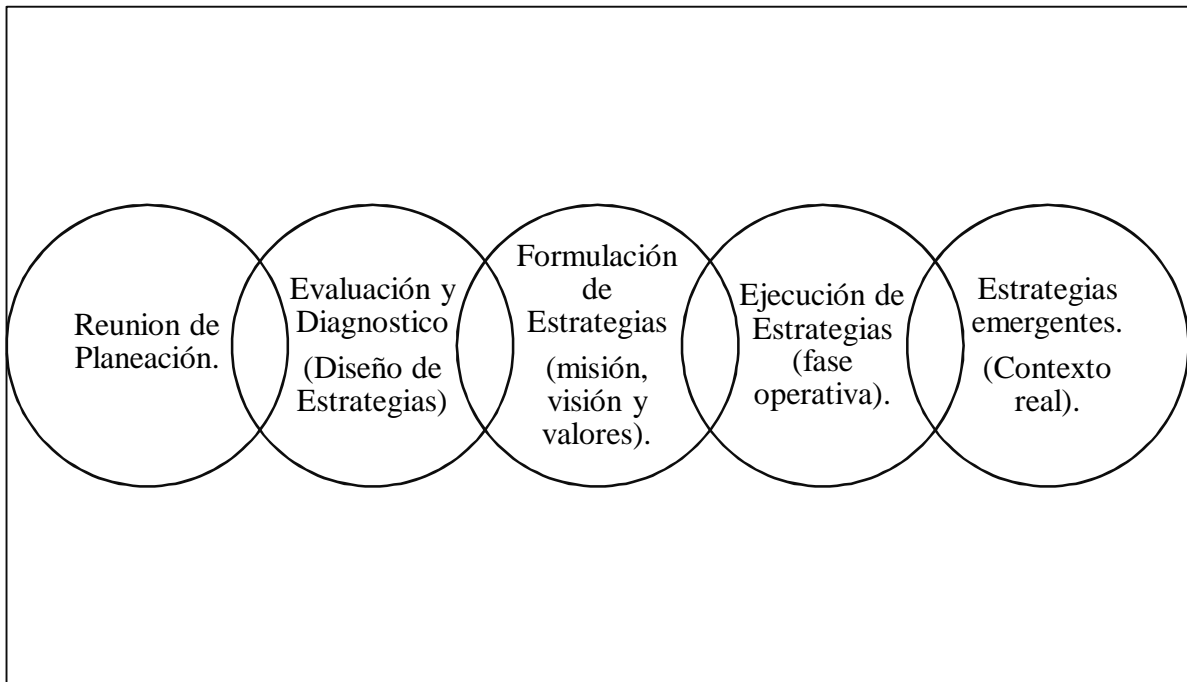
En esta etapa, es donde la planeación sufre un despliegue a la realidad, que implica la participación comprometida y responsable de los docentes y el director trasportando lo planeado a la acción de acuerdo a lo que cada uno de los docentes les corresponde, sin duda que el proceso de formulación de estrategias no puede estar alejada del proceso de implementación Ruiz (2011).

En las estrategias que se definen del proceso de planeación formal los docentes tienen una importante participación ya que son los que implementan las distintas acciones en los proyectos a través de actividades las cuales van mostrando los avances, por medio de textos y resolución de problemas matemáticos que permiten conocer la metodología en el que se desarrollan las mismas, al igual se evalúan de forma bimestral, que es cuando entregan resultados los docentes tanto en la dirección como a padres de familia.

El director de la escuela manifestó que proceso de implementación y seguimiento se establece de la siguiente manera:

- 1) Se muestran las estrategias utilizadas en los distintos grupos en plenaria se comparten sus resultados con graficas de acuerdo al aprovechamiento.
- 2) En un segundo plano se eligen cuales van a ser las intenciones de optar por algún tipo de acción, durante cuánto tiempo se va a estar realizando, y también los productos que se van estar entregando, están organizados en tiempo y forma, y aun así en ocasiones esto sufre modificaciones por lo que va surgiendo tanto en forma individual como colectiva. Respecto a esto un maestro entrevistado comento que se debería de concretizar todas las acciones realizadas anexándolas a nuestra planeación anual ya que existen modificaciones y adecuaciones que se llevan a cabo y hay responsabilidad de todos, pero no existen, por lo que la planeación anual debería sufrir esas actualizaciones en el año.
- 3) De acuerdo a las propuestas de trabajo, se asignan diferentes actividades extras a sus comisiones, grupos, roles de periódico que se entregan al inicio de curso, esto se da de acuerdo al grado en el que se desempeña.

La figura 1 muestra como se realiza en la escuela primaria la implementación y seguimiento de las estrategias formales de acuerdo a los datos obtenidos tanto en las entrevistas, observaciones y revisión de documentos con el apoyo de Norton y Kaplan (2011), se explica el proceso de implementación.



*Figura 1.* Implementación y seguimiento de las estrategias formales.

La implementación estratégica dentro de la institución sostiene Rovere (1993), se deben considerar recursos de poder no cuantificables como el conocimiento, la capacidad organizacional, la influencia, la capacidad de convocatoria, etcétera, lo que brinda otra dimensión de análisis del significado de evaluar la micro-política de la escuela Ball (1989). En este sentido, encontramos que el director es quien coordina y ejerce un tipo de liderazgo, que son elementos base en la organización de la escuela donde se identifica el impacto que tienen las estrategias emergentes en la efectividad escolar , al respecto una maestra comentó en una reunión que:



El director es quien analiza la situación en la escuela, quien pone las acciones e involucra a todo el personal tanto docente, como administrativo asignando comisiones en los distintos proyectos ejerciendo un liderazgo transformacional” (Entrevista- Maestra 5).

Los proyectos que se implementan en la escuela y surgen de la planeación formal, fueron los que se trabajaron al interior del aula como el de comprensión lectora y razonamiento matemático ya que cada docente ante la responsabilidad y el éxito del proyecto realizo las actividades acordadas como el trabajar lectura diaria, el uso de estrategias de lectura, valorando si las actividades son favorables para solucionar la problemática por lo que los proyectos mencionados son considerados nuevamente por su impacto en la comunidad escolar describiendo también como se aplica al proceso de la planeación formal. A lo que una maestra declaró:

Los proyectos con resultados positivos los volvemos a retomar para proyectos a largo plazo, los negativos los erradicamos previo análisis y con los que no se avanza los modificamos (Entrevista- Maestra 2).

Con respecto a los proyectos con resultados negativos en este caso se analizan las causas por las que no se obtuvieron los objetivos esperados y pueden ser considerados nuevamente la maestra opinó al respecto:

Con los proyectos con resultados positivos permite el avance cada día en los centros de trabajo, de los proyectos con resultados negativos son aprendizajes para mejorar en proyectos futuros y si se avanza esto permite aprendizajes permanentes (Entrevista- Maestra 3).

La siguiente tabla muestra los cuatro proyectos que fueron planteados de acuerdo a las necesidades de la institución, se mencionan cuales fueron las acciones que apoyarían cada uno, así como los responsables para llevarlas a cabo, teniendo la participación tanto de los docentes como del directivo y que determinan como surgen las estrategias emergentes.

Tabla 3  
*Proyectos y programas de estrategias que surgen de la planeación formal.*

Proyectos	Acciones	Responsables
Comprensión lectora	De acuerdo al plan anual los docentes brindan 10 minutos de lectura libre y se utilizan estrategias de lectura de acuerdo al grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utilizarán las pruebas enlace como recurso pedagógico.</li> <li>- La comisión de la biblioteca entregara reconocimientos a los alumnos que más leen y a los que mejor leen.</li> </ul>	Director y docentes
Falta de razonamiento matemático	Se aplicaran diariamente problemas matemáticos empleando anteriores versiones de la prueba enlace además de otros recursos.	Docentes
Trabajo colegiado por ciclos	Agendar por lo menos cada bimestre una sesión de colegiado. Buscar tiempo para analizar resultados y limitantes docentes.  Solicitar apoyo en el centro de maestros para fortalecer el trabajo de los docentes en el aula.	Director y docentes.
Eventos cívico sociales	Organizar un número cívico social, con calidad y que no se interrumpan clases.  Formar comisiones para las diferentes actividades a fin de distribuir el trabajo.	Director y docentes.

De lo mostrado cabe resaltar la gran labor y dedicación de los docentes asumiendo su rol y responsabilidad ante las acciones consideradas para cumplir y al mismo tiempo obtener buenos resultados en los distintos proyectos según la comisión asignada de acuerdo a lo planteado en la planeación anual, favoreciendo su aplicación.

La tabla que a continuación se muestra presenta los cuatro proyectos que en colegiado se determinaron necesarios, propuestos algunos por los docentes y otros por el director de la escuela, todos aprobados para participar en su aplicación

Tabla 4

*Resultados de proyectos y programas de estrategias que surgen de la planeación formal.*

Proyectos	Resultados	Docentes
Comprensión lectora	Positivo	Al respecto un maestro comento: “Los que han dado buen resultado se retoman y se siguen aplicando, y los negativos y los que no se les ve avance se dejan a un lado” (maestra 1).  Uno declaró “para mi apreciación lo que se necesita para tener resultados positivos de un proyecto es que se de una buena organización de las acciones, una mayor entrega al trabajo y más facilidades para intervenir en dichos proyectos”. (Maestro 4).
Razonamiento matemático	Positivo	Al referirnos a los resultados de los proyectos la maestra dijo: “los resultados positivos los volvemos a retomar a largo plazo, los negativos los erradicamos y los que no se avanza los modificamos”. (Maestro 2).
Trabajo de colegiado por ciclos	No hubo avance	Se analizan las situaciones por las que no hubo avance en el proyecto y se proponen soluciones.
Eventos cívicos sociales	Positivos	Un maestro comentó.” Los resultados son positivos y permiten avanzar cada día en los centros de trabajo”.

De los proyectos presentados anteriormente es observable que la mayoría de ellos tuvieron un resultado positivo (ver tabla 4) que de acuerdo con lo señalado por los docentes estos fueron el resultado del trabajo colegiado y el esfuerzo que cada docente desarrollo al interior de su aula. El único proyecto que no presento avances fue el señalado como el trabajo colegiado por ciclos (ver tabla 4) que debido a las diferentes actividades en cada uno de los grupos no hubo el tiempo para llevar a cabo esas reuniones, sin embargo será retomando este proyecto que al igual que los proyectos con resultados positivos permitiendo aprendizajes que fortalecen la práctica docente diaria, así como el proceso de planeación formal.

#### *Procesos de formulación de estrategias emergentes*

Las estrategias emergentes son hechos que surgen en el transcurso del plan de trabajo, y que se pueden llevar a cabo en la planificación y que no están anotados en ella pero que siguen el rumbo marcado por la institución y que al final se convierten en estrategias actuando de manera consistente e informal ya que son parte de lo planeado Mintzberg (1997).

En este análisis es donde se presentan los resultados de como surgen, formulan e implementan los procesos de planeación emergente, siendo esta parte medular de la investigación permitiendo identificar las fuentes que las crean para evidenciar y argumentar teóricamente como se logran en la institución y cual es el impacto en ella.

El director señaló los proyectos que no han surgido del proceso de planeación formal y que son considerados como emergentes siendo estos los siguientes:

El proyecto once más uno, es un proyecto promovido por la comisión de rincón de lectura dentro de la institución, pero que la Secretaria de Educación Pública a través del departamento de proyectos académicos propone a las escuelas de educación primaria para apoyar las actividades con los libros de la biblioteca de la escuela y del aula en el cual se trabajaron producciones de textos de acuerdo al grado, por ejemplo algunos antologías de cuentos, leyendas, chistes y otros, teniendo que entregar un ejemplar por grupo, obteniéndose resultados favorables ya que todos participaron y el que ambas bibliotecas tuvieran el funcionamiento adecuado, se lograron además resultados favorables en el desarrollo de las estrategias emergentes tomando en cuenta el aprendizaje organizacional.

Con respecto al proyecto correspondiente a la semana de salud esta planeación surge a consecuencia del contagio de hepatitis de alumnos de los grupos de 3ro. Y 5to. grado entonces se reúnen tanto docentes como directivo quienes de acuerdo a la situación viviente determinan las siguientes acciones para evitar subsecuentes contagios, la revisión de todo el alumnado por el centro de salud para determinar si existe algún síntoma en los alumnos, hacer limpieza profunda en cada uno de los grupos y todas las instalaciones de la escuela para desinfectar, posteriormente se citan a los papás a una conferencia para tener presente la sintomatología de la hepatitis y algunas medidas de precaución logrando lo deseado en cuanto a la protección de todos los involucrados que determinan la participación y colaboración de los docentes para el cumplimiento de las estrategias emergentes.

El tercer proyecto festival del día del niño, se convoca a todos los docentes para determinar y analizar propuestas tanto del director como de ellos acordando la participación de un numero artístico por cada ciclo, un juego organizado y el convivio por grupo y sus aguinaldos, en este sentido el director demuestra su liderazgo y los docentes su deseo por realizar y demostrar la capacidad en la realización de actividades artísticas surgiendo esto con la intención de motivar a los niños por su pertinencia a la institución, mostrando todos los involucrados cumplir con las expectativas de la institución

A continuación se presenta la tabla que muestra cuales son los proyectos que surgen de una planeación emergente, como surgen, quienes participan para su desarrollo y que sucede con su aplicación.

Tabla 5.

*Resultados de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y datos relevantes de las respuestas obtenidas referentes a la formulación de estrategias emergentes.*

Proyectos.	Directivo	Docentes
Cuales son los proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal.	Son aquellos que surgen de las necesidades del mismo trabajo y que no están programados en la planeación formal y están relacionados con nuestra labor: Proyecto 11+1 biblioteca. Semana de salud. Festival día del niño.	Un maestro dijo: “son aquellos que se implementan en el transcurso del año escolar y que viene a cubrir alguna necesidad de la escuela, el director es quien da algunas indicaciones”.
Que factores influyen el surgimiento de los proyectos emergentes	Los de interés del directivo, menciona “que también los recursos financieros, los de gestión y por las necesidades propias de la institución” y la evaluación de los logros obtenidos.	Los factores pueden ser de formación y actualización continua. Con respecto a problemas de salud que afectan el estado físico de los alumnos. Las necesidades que van surgiendo en el ciclo escolar. Una maestra dijo:” también son influenciados por las distintas problemáticas que enfrenta la escuela”.
Quien propone los proyectos no planeados	Comento el director “En ocasiones surgen del colegiado y por nuestras autoridades superiores en este caso por el supervisor de la zona, también surgen de la dirección.	De acuerdo a las necesidades de maestros y directivo de ahí que se proponga un nuevo proyecto de acuerdo a una realidad.
Que sucede con los proyectos emergentes que no se planearon	El director comento que: “los proyectos con resultados positivos, los retomamos en proyectos de largo plazo y los negativos los erradicamos previo análisis y con los que definitivamente no hay avance tratamos de modificarlos.	Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado, un maestro dijo “Los proyectos con resultados positivos permiten el avance cada día en las escuelas y los proyectos con resultados negativos son aprendizajes para una mejora en proyectos futuros y también marcan avances relevantes”. Hubo también maestros que manifestaron que no hay proyectos emergentes.

De acuerdo a lo citado en la tabla numero 5 los proyectos emergentes según su manifestación de los docentes se planean de acuerdo a las necesidades que surgen durante el ciclo escolar cubriendo distintos aspectos, pedagógico, artístico y de salud.

### *Fuentes de formulación de estrategias emergentes*

Las estrategias emergentes son hechos que surgen en el transcurso del plan de trabajo y permiten que los objetivos planteados se cumplan, los hechos que se puedan llevar a cabo en la planificación y que no están anotados en ella pero que sigan el rumbo marcado por la institución forman parte de estas ideas emergentes, que al final se convierten en estrategias actuando de manera consistente e informal ya que son parte de lo planeado Mintzberg (1997).

En la escuela “Aguiles Serdán”, las fuentes que permiten la formulación de estrategias emergentes son aquellas que responden a su medio ambiente interpretando las necesidades de los docentes y los intereses del directivo, al respecto una maestra comentó:

Se implementan los proyectos en el transcurso del ciclo escolar y viene a cubrir alguna necesidad (Entrevista-Maestra 2).

Es palpable que el origen de las estrategias emergentes se establece debido a la necesidad de solucionar los diferentes problemas que se presentan en la institución. Una maestra al ser cuestionada sobre como surgen los proyectos emergentes ella manifestó:

Que se dan por una necesidad y que de alguna manera hay un desconocimiento de términos, pero si existe un trabajo organizacional ya que todos los inmersos en el aprendizaje de los alumnos, llevan las estrategias de acuerdo a sus responsabilidades ante el proyecto (Entrevista Maestro 2).

Las fuentes detectadas en la escuela son 4 (ver tabla 6) el interés del profesor, el liderazgo del directivo, la Secretaria de Educación Pública y el trabajo colaborativo de



profesores, estas fuentes surgen influenciadas desde un contexto que según las circunstancias y necesidades de los involucrados llevan a planear en reuniones convocadas por el líder institucional, acciones que ayuden a solventar lo que provoco el surgimiento de estas, se ratifico (ver tabla 6), que el interés, el liderazgo, el trabajo colaborativo y las dependencias son fuentes que han determinado el proceso de estrategias emergentes.

Tabla 6.  
*Fuentes identificadas en el proceso de estrategias emergentes*

Fuentes	Clasificación	Descripción
Interés del profesor	Interna	Los maestros manifestamos nuestros requerimientos y como podemos solucionar o enfrentar tal situación por lo que se proponen algunas estrategias.
Liderazgo del directivo	Externa	El director convoca a reuniones por medio de un orden del día ,toma decisiones, delega responsabilidades y acciones. (Entrevista maestra 4)
La Secretaria de Educación Pública	Externa	En ocasiones surgen por nuestras autoridades o instituciones superiores, en este caso por el supervisor o la Secretaria de educación Pública y son programas que se tienen que considerar en el desarrollo de las actividades cotidianas (Entrevista director).
El trabajo colaborativo	Interna	Los compañeros compartimos experiencias sobre necesidades, intereses y se trabaja en forma grupal para solucionar las diferentes situaciones.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla anterior se puede clasificar las fuentes en 2 tipos:

- a) Las fuentes de origen interno que son aquellas que emergen del interés del colegiado docente se comparten experiencias sobre algunas necesidades y

como podemos solucionar o enfrentar situaciones proponiendo estrategias, el liderazgo directivo quien delega responsabilidades, toma decisiones y trata de enfrentarse a las diferentes situaciones y convoca a reuniones.

- b) Las fuentes de origen externo que tiene su origen en el interés que la Secretaria de Educación Pública institución que proporciona a las instituciones de educación primaria los elementos para poder desarrollar las actividades con la intención de cubrir los problemas que se enfrentan con respecto a la lecto-escritura.

Las fuentes generadoras de estrategias emergentes producto de los resultados de los documentos revisados y de las observaciones de las reuniones se muestra (ver tabla 7) son de alguna manera la preocupación por mantener la estabilidad en cuestión de salud, la capacidad para delegar responsabilidades, el aprendizaje organizacional y el crecimiento como institución donde el director tiene agendadas sus reuniones, puntos a tratar, los maestros de acuerdo a sus conocimientos y experiencias proponen acciones.

Tabla 7.  
*Resultados de la revisión de documentos y observaciones, referentes a la formulación de estrategias.*

Formulación de Estrategias	
Documentos revisados:	Observaciones:
Entre los diferentes documentos revisados encontramos que los docentes que ahí laboran cuentan con licenciatura en educación primaria, normal superior y otros educación especial y como consecuencia las organizaciones conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos y las evidencias sobre el trabajo de estrategias emergentes que el director lleva a efecto son: la libreta de actas, libreta con orden día de diferentes reuniones, plan anual.	Respecto a las reuniones que observamos dentro de la escuela primaria “Aguiles Serdán”, las situaciones que originan las estrategias emergentes son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las reuniones son convocadas bimestralmente por el director de la escuela siempre en un orden del día.</li> <li>- Las reuniones son de acuerdo a las necesidades, de acuerdo a la planeación anual sin embargo hay flexibilidad y se proponen cambios.</li> <li>- El liderazgo que se ejerce es el de delegar diferentes comisiones.</li> </ul>

Con lo antes mostrado (tabla 7), se concibe según los documentos revisados que existe un aprendizaje organizacional y una responsabilidad social ante la escuela que permite demostrar las fuentes por las que se generan las estrategias emergentes.

Entre los procesos identificados en la institución para generar estrategias emergentes se pueden distinguir los siguientes:

En las reuniones donde los maestros y directivo es el momento en que los docentes plantean las problemáticas surgidas alrededor del desarrollo de su práctica docente o del ambiente en la que se hace latente el apoyo en la que realizan diferentes actividades en colectivo favoreciendo el trabajo en equipo ya que todo va encaminado a un solo fin, cumpliendo cada uno, convencido de lo importante de su participación. Sugiriendo tanto el docente como todos los integrantes del consejo acciones para enfrentar la situación.

Las sugerencias que el director propone para enfrentar las diversas situaciones, marcando la pauta para discutir y tomar acuerdos, teniendo fundamentos de las acciones propuestas por aquellos que se atreven a manifestar sus intereses, problemáticas y experiencias en este caso las situaciones en cuestión de salud, las distintas actividades para el festival del día del niño, mejorando la organización y distribución de comisiones.

Las indicaciones que la supervisión de la zona escolar hace a la comisión del rincón de lecturas para dar a conocer las características del trabajo once más uno y las diferentes actividades a realizar en cada uno de los grupos, que a su vez se hace por la Secretaria de Educación Pública y que son estrategias para apoyar la lectura y los diferentes tipos de texto para favorecer la comprensión lectora.

Desde luego es importante mencionar lo importante que fue el obtener datos significativos para nuestra investigación y que fueron resultado de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas tanto a docentes como a directivo de la escuela primaria “Aquiles Serdán”.

#### *Resultados de los proyectos emergentes*

Con respecto a los proyectos los resultados arrojan que existen tanto positivos como negativos los primeros permiten tener un avance como institución y los segundos proporcionan aprendizajes para una mejora en proyectos futuros. Los factores que determinan los proyectos emergentes son los intereses del directivo y las necesidades propias de los docentes y de la institución, los cuales proponen dichos proyectos o por las autoridades superiores.

De acuerdo a las reuniones en las que existió la observación son programadas, en relación tanto a la planeación formal como emergente, tratando diferentes temáticas a los que se enfrentan como docentes, surgidas tanto de problemáticas como aspectos relacionados con el aprendizaje y que ante una situación tan compleja, la práctica de una planificación estratégica adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones deviniendo en objetivo sustantivo de esta contribución un maestro agrego que:

Debemos de esforzarnos y dar más para lograr resultados positivos, en todos los aspectos al interior de la organización, haciendo un análisis de las diferentes necesidades (Entrevista 4).

De las estrategias emergentes que surgieron durante el periodo de esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Durante la observación de la reunión convocada por el director se detecto que los productos que presentaron los docentes respecto al proyecto once más uno, todos están realizando las acciones necesarias para cumplir con el objetivo planteado en este caso era la producción de algún texto de acuerdo al grado en que se encuentra cursando, donde el director muestra su liderazgo, tratando de cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores y estos a su vez dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.
- En los cuatro procesos que se realizaron todos los docentes y directivo hubo una interacción de actividades, acuerdos y sugerencias.
- En cuestión del problema de salud pues no todos los niños siguen las indicaciones y medidas necesarias para evitar contagios, a pesar de la participación en la

conferencia, desde luego en la reunión observada la maestra manifestó, con respecto al problemas de salud que era necesario plantear acciones donde se involucraran a los padres de familia tanto en la limpieza profunda a la escuela como en la conferencia que el sector salud iba a programar, relacionada con el tema de interés, al igual que los niños y maestros, así como las medidas de higiene dentro y fuera de la escuela.

- A un que los textos solicitados son de acuerdo a los aprendizajes correspondientes que presentan los niños de su edad pero se encuentran con deficiencias en relación a la producción de texto ya que desconocen el proceso para su elaboración.
- En los diferentes procesos se tuvo el impacto del liderazgo efectivo mostrando algunas características de su perfil como el conocimiento de su institución, las relaciones institucionales, la motivación y sus habilidades.
- La integración de los padres de familia en las actividades que se realizaron en favor de la campaña sobre el contagio de hepatitis, favoreciendo la participación de los mismos tanto en la conferencia, como en la campaña de higiene y en el cuidado de la sintomatología en sus hijos.
- En uno de los casos se dividieron las acciones para obtener o atacar la problemática por varios lados teniendo impacto para considerarlo en la planeación anual.

Al hablar de estrategia emergente se pone énfasis en el aprendizaje, ya que abre las puertas al aprendizaje estratégico, ya que reconoce la capacidad de la organización para experimentar de acuerdo a las problemáticas presentadas y a las necesidades, esto no

quiere decir que la gestión está fuera de control ya que se internalizan dentro de la organización para fortalecer la toma de decisiones de todos los involucrados.

Tabla 8.

*Resultados de los procesos de formulación de estrategias emergentes y su integración a la planeación formal en relación a la aplicación de las entrevistas semiestructuradas.*

<b>Proyectos. Que sucede con los proyectos positivos</b>	<b>Directivo Se vuelven a retomar para proyectos a largo plazo</b>	<b>Maestros Son considerados nuevamente para seguir aplicándolos</b>
<b>Qué pasa con los proyectos negativos o sin avance</b>	Son proyectos que se dejan a un lado.	Se analiza el por qué no tuvieron un impacto y se abandonaron.
<b>Razones por las cuales no son llevados a cabo</b>	En ocasiones por falta de tiempo y la carga administrativa.	En ocasiones se abandonan por el tiempo y por la carga administrativa aunque se hace un análisis.
<b>Qué resultados existen de los proyectos emergentes</b>	Realmente positivos ya que se van resolviendo las necesidades o problemas en un ambiente de colaboración, responsabilidad y ejercicio de comisiones.	Que todos nos sumergimos en la problemática, poniendo el mayor esfuerzo para lograr el éxito planeado.
<b>Como es el seguimiento de los proyectos</b>	Director: Se determinan los tiempos para el trabajo de colegiado sobre los avances o como se está desarrollando el trabajo.	Maestros: Se da un seguimiento donde se analizan los resultados haciendo una evaluación de lo logrado.

Con relación a los proyectos negativos o sin avance, la principal razón, que manifestaron algunos maestros fueron que abandonan por el tiempo y por la carga administrativa de los diferentes documentos que son solicitados por la dirección de la escuela, posterior a esto se hace un análisis sobre las razones y si se acuerda nuevamente retomarlos o no o ya no considerarlos en este sentido los tiempos muchas veces se van acortando por reuniones, suspensiones, por las actividades del proceso enseñanza aprendizaje que están programadas para determinado tiempo y sobre pasan y hacen que no se logren las estrategias.

Se observo que las estrategias emergentes determinadas por todo el colegiado presentan distintas dificultades sin embargo, algunos plantean seguir trabajando y reforzando en relación a los aprendizajes que no poseen los niños, en este acceso a la reunión podemos señalar que el modelo estratégico de planeación es participativo, colaborativo desde luego no todos a un mismo nivel ya que se demuestra en sus actitudes y participaciones.

Es importante mencionar que esto ha reflejado la participación activa de los integrantes de la comunidad escolar, a continuación se presenta la categorización de las unidades de análisis referentes.

#### *Análisis y resultados*

En base a la pregunta de investigación ¿Cómo es el proceso y la aplicación de la planeación formal de la escuela y como surgen las estrategias emergentes dentro de la escuela primaria “Aguiles Serdán”?, de acuerdo al análisis de las entrevistas semiestructuradas y las observaciones a reuniones y documentos revisados.

Con respecto a lo observado a como se realiza la planeación formal se efectúa a través de reuniones convocadas por el director y es como lo define Kotter (1998), se busca dentro de la institución un trabajo colaborativo con todos los involucrados apoyados por el líder director, y desde luego que existe un sistema de planeación estratégico de calidad , en la que la planeación normativa se realiza la segunda semana del inicio de clases y se plasma la visión, misión, valores, escenarios y que consideran las estrategias de acción para llevarlas a cabo y como lo afirma Billups (1995), recordar que al mismo tiempo sucede la planeación y operación.



La planeación institucional es organizada desde el punto de vista que los elementos que la integran ya son determinados tanto por la supervisión escolar, como por la Secretaria de Educación Pública y en la que los docentes y directivo participan activamente lo que Meade (1999) menciona sobre la visión que es la guía de la organización en un ambiente de trabajo participativo, en la que la misión como menciona Drucker y Ruiz (1995), se da a conocer el qué y para que existe la institución esto para satisfacer las necesidades de la comunidad escolar; se logra de una manera organizada ya que se establecen objetivos, planteamientos de problemáticas, evaluaciones, así como considerar los momentos o tiempos en los que se van a realizar cada una de las acciones o estrategias determinadas para cumplir con los proyectos que se ponen en práctica de los que dependen las actividades son de los docentes y directivo y fuera del aula para llevar a cabo lo planeado la función del directivo es determinante ya que conduce, planifica, organiza, coordina y evalúa propiciando un trabajo en equipo, mejorando la articulación de los maestros kotter (1998).

La escuela trata de manera muy particular responder a las necesidades a su medio ambiente Ruiz (2010), ya que resuelve las problemáticas y necesidades que presentan los docentes.

Se estable que la forma de trabajo del colectivo docente es de manera colaborativa donde se propicia la participación en la modificación de estrategias deliberadas y se implementan acciones en los proyectos, se toman acuerdos en plenarias sobre tiempo, forma y los responsables de las diferentes actividades.

En los proyectos planteados de la planeación formal se obtuvieron resultados positivos principalmente en lo que el docente trabaja al interior del aula y que son

retomados por su impacto en el aprendizaje de los niños, los proyectos en los que no hubo avance se van a considerar nuevamente previo al análisis de las causas que no permitieron su puesta en práctica.

Es observable que las estrategias como las define Mintzberg (1997) serie de acciones que ocurren en el tiempo, en la escuela primaria las estrategias emergentes surgen a consecuencia de necesidades o problemáticas surgidas en el transcurso de la vida escolar fortaleciendo su organización, haciéndola más fuerte y flexible proponiendo caminos para enfrentar las diversas situaciones a través de la dinámica participativa de los docentes determinando y delegando responsabilidades para ejecutar lo planeado y responder adecuadamente a lo que puede ocurrir (Mintzberg et al., 1997), con el apoyo del líder institucional, que permiten la creación de nuevos proyectos posterior a un análisis de la situación que vive al interior de la escuela.

Retomando a Ahlstrand et. Al. (2003) señala que la estrategia emergente puede venir de uno o varios líderes y realmente estas son producto de los docentes y directivo quienes las formulan a través de un dialogo determinando cuales son los mejores caminos o acciones que nos ayudan a enfrentar, solucionar las situaciones presentadas en la institución. Particularmente existe la postura que el proceso de formulación de estrategias no se puede desligar del proceso de despliegue e implementación de las estrategias (Mintzberg et. al. 1997, Rowley et al. 1997). Y es algo que se observa al interior de la institución que no se puede separar y además es algo palpable, estas estrategias tienen un gran impacto ya que favorecen el aprendizaje organizacional, la participación de los docentes y directivo así como el dialogo.

Con respecto a los resultados de como surgen, formula e implementan los procesos de planeación emergente, se descubre que las fuentes permiten tener respuesta al contexto interpretando las necesidades de los docentes, los intereses del directivo y los relacionados con la labor docente, en el cual el liderazgo directivo está enmarcado en todas las actividades, las fuentes detectadas son de tipo interno y externo y el proceso que se sigue para su determinación es analizando las diferentes problemáticas o situaciones a las que se enfrenta tanto directivo como docentes donde se convoca a reuniones por el líder institucional, se dialoga, hay un interés maestro director, de acuerdo a las situaciones presentadas en el transcurso del ciclo escolar y que llevan a la adquisición de aprendizajes.

Se observó tanto en la reunión como en el plan anual (2011) que existe un proceso de un sistema de planeación tanto formal como emergente favoreciendo e impulsando un aprendizaje organizacional que fortalece la toma de decisiones de todos los involucrados en la planeación articulándose en grupos o alianzas académicas.

El proceso de la información se llevo por medio de tablas de acuerdo a distintas categorías teniendo la información de cinco entrevistas, observaciones en dos reuniones al igual que en la revisión de distintos documentos de la institución, esto permitió dar respuesta a la pregunta, generando aportaciones tanto cognitivas como en las estrategias emergentes y que de alguna manera serán parte importante en el capítulo 5.

Al analizar acerca de la realidad podemos reflexionar que un todo se conforma de las partes en relación a los problemas que existen en la institución. Esto es cuando reflexionamos acerca de como en el transcurso del tiempo existen modificaciones en las practicas de la realidad educativa y que se observaron en los resultados de los

instrumentos aplicados, como los actores de los procesos de planeación, modifican las actividades de las estrategias determinadas para volver a un proceso de restauración de conocimiento y experiencia de quienes ponen en práctica los proyectos y de esta manera estimular estrategias emergentes que puedan resolver los problemas que se presentan.

En esta etapa es importante recordar que la planeación no solo es el establecimiento de objetivos y su diseño sino en la ejecución y evaluación de la misma (Ruiz, 2011), esto implica involucrar a todos los inmersos en las acciones, responsabilidad, retroalimentación para tener un seguimiento de lo realizado.

Según Rowley et al. (1997), debido a la interacción entre la implementación del proceso estratégico de planeación y la operación del proceso académico e institucional se emergen nuevas directrices estratégicas institucionales derivadas del aprendizaje generado entre la operación y la acción planeada e implementada, el aprendizaje que surge durante la implementación permite realizar ajustes estratégicos que terminan generando estrategias emergentes Slevin y Coven (1997), y existen 2 elementos necesarios para que emerjan estrategias derivadas del aprendizaje organizacional:

- 1) El que exista un proceso de planeación formal y estructurado, no solo a nivel institucional sino a nivel de las áreas, basado en un proceso participativo vía juntas, academias, comités.
- 2) La socialización de las ideas, inquietudes, intereses, aprendizajes de los docentes vía el dialogo y la reflexión en la acción entre los docentes, y entre docentes y directivos.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de los resultados de la descripción del proceso de planeación en la institución, como se despliegan esas estrategias, fuentes que permiten su formulación, resultados y análisis de los proyectos.

En este capítulo el trabajo realizado permitió la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de datos de los cuales se obtuvo información a través de entrevistas semiestructuradas, documentos revisados y observaciones.

El proceso de la información se llevo por medio de tablas de acuerdo a distintas categorías teniendo la información de 6 entrevistas, observaciones en dos reuniones en las que estuve presente al igual que en la revisión de distintos documentos de la institución, esto permitió dar respuesta a la pregunta, generando aportaciones tanto cognitivas como en las estrategias emergentes y que de alguna manera serán parte importante en el capítulo siguiente donde se hace una valoración de los resultados de la investigación profundizándose en los hallazgos validez interna y externa, alcances y limitaciones algunas sugerencia.

## Capítulo 5 Conclusiones

En este capítulo se hace la interpretación de la investigación cualitativa, en relación a la aplicación de los instrumentos así, como sus resultados hallados tanto en los procesos, fuentes y las estrategias emergentes enmarcadas en la planeación formal y emergente de la institución.

En relación a la recolección de datos como producto de la aplicación de los distintos instrumentos como observación, entrevista semiestructurada y revisión de documentos, se exponen los hallazgos encontrados así como los beneficios y limitaciones que se presentaron en el desarrollo de esta investigación y finalmente algunas sugerencias referentes a este tipo de problemas en la institución.

### *Discusión de resultados*

La investigación efectuada dentro de la institución primaria permitió tener una clara visión del proceso de planeación que se desarrolla al interior de la misma, tanto de manera intencionada como emergente. Los resultados llevaron a asegurar que el sistema de planeación institucional formal, crea la brecha para la formulación de estrategias emergentes que alteran la organización de la planeación inicial.

Es necesario plasmar, que el impacto que tienen las estrategias emergentes dentro de la efectividad escolar es fortalecer la toma de decisiones y tener mayor interacción entre docentes y directivo, para enfrentar distintas problemáticas de acuerdo a un auto estudio sobre la realidad institucional.

También hay que considerar el rol del liderazgo que permite conocer a las personas involucradas y que son parte de la institución permitiendo crear una organización fuerte, flexible y que permite conocer a fondo la política educativa.

De acuerdo con los resultados arrojados de la investigación se confirma que la planeación formal de la institución, permite el proceso de formulación de estrategias emergentes que reestructuran la planeación formal.

Se constata que el proceso de planeación formal se desarrolla en la escuela primaria “Águiles Serdán”, bajo el sistema de planeación estratégico de calidad al interior de la organización que Meade (1999), llama modelo de planeación que se desarrolla en sus tres fases planeación normativa, estratégica y operativa; que permite visualizar la importancia que ocupa la planeación, siendo esta adaptable y modificable recordando lo que Billup (1995), señala que la planeación y operación ocurren al mismo tiempo, permitiendo el surgimiento de estrategias emergentes.

En la institución el trabajo colaborativo es observable con todos los involucrados, por lo que se refiere a la organización es una asociación consiente de carácter cooperativo, y se distingue porque hay presencia de autoridad, jerarquía y funciones de los miembros, apoyados por el líder institucional, como lo define Kotter (1998), o sea un líder efectivo ya que el director está al tanto de lo que sucede a su alrededor de su propia institución, ya que en este caso se conocen las actividades, problemáticas, objetivos e intereses personales de los docentes.

El proceso y la aplicación de la planeación formal permiten que existan cambios necesarios respecto a las exigencias de la sociedad y de posibilitar el aprendizaje como

organización favoreciendo el planteamiento de estrategias emergentes, que se guían de acuerdo a la visión de la misma institución como se fundamenta en la literatura, a través de un aprendizaje organizacional, ya que se concibe como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad y el crecimiento, dando pauta al surgimiento de estrategias; las cuales permiten reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales y como lo menciona Mintzberg (1997), los hechos que se pueden llevar a cabo en la planificación y que no están anotados en ella, pero que sin embargo marcan el rumbo de la institución y que las ideas emergentes se convierten en estrategias, actuando de manera consciente e informal.

Las estrategias emergentes permitieron que la gestión pueda ser la dosis suficiente para saber o enfrentar cualquier situación permitiendo así la creación de diversas actividades de la organización, llevando tanto al directivo como a los docentes en busca de acciones, para satisfacer las necesidades y solventar las problemáticas permitiendo adquirir un aprendizaje organizacional.

A partir de la pregunta de investigación ¿Cómo es el proceso y la aplicación de la planeación formal de la escuela y como surgen las estrategias emergentes dentro de la escuela primaria “Aquiles Serdán”?

Se han registrado los resultados alcanzados de dos entornos donde surgen las estrategias emergentes:

1.- El entorno interno: En el cual los maestros, directivo, personal administrativo y manual, así como los demás integrantes de la comunidad escolar, de acuerdo a sus necesidades crean su propio ambiente institucional.



2.- El entorno externo es el que se produce al responder como institución buscando estrategias para satisfacer las necesidades de los individuos de la sociedad.

Estos entornos mostraron que la realización de los procesos de formulación de estrategias emergentes son a partir de:

1.- Necesidades de la institución.

2.- Juntas convocadas por el director de la institución.

3.- La integración de los maestros a un trabajo colaborativo a través del grupo colegiado de la escuela.

Se confirma con esto que las estrategias emergentes rebasan de manera crucial la planeación formal que se tiene en un primer momento, ya que las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante o pueden ser generadas en forma deliberada, pero presentan características de cambios profundos en lo que respecta a las necesidades de la sociedad (Herman y Hermovics citados por Maranville 1999).

El impacto en el trabajo organizacional de la escuela, reconstruye la experiencia y el conocimiento de quienes están inmersos, en términos de Ruiz y Aceves (2011), es pensar de manera permanente en lograr un estado de perfección, logrando una estabilidad en la institución, posibilitando su aprendizaje como organización en el planteamiento de estrategias que respondan a directrices visionarias.

En cuanto a los maestros refiere se identificó:

- Su gran compromiso, responsabilidad y profesionalismo al asumir sus comisiones dando el mayor esfuerzo al cumplimiento de las mismas.

- La participación activa que los lleva a proponer respuestas en los distintos proyectos.
- Un aprendizaje organizacional, ya que se definen estrategias que favorecen tanto a los docentes como a los alumnos.
- Los que se adhieren a las demás ideas a un cuando no pueden superar lo establecido, pero también en algunos casos proponen algunas cosas.
- En los proyectos establecidos poner el mayor esfuerzo y responsabilidad para lograr resultados positivos y retomarlos a largo plazo.

Con respecto al director se identifica:

- Que existe una visión compartida ya que toma en cuenta a sus colaboradores en la vida de los procesos de cambio.
- Ejerce una función de liderazgo ya que organiza, coordina y evalúa, propicia el trabajo en equipo para lograr la integración del grupo.
- Constata que el tipo de liderazgo tiende a ser transformacional Bass (1998).
- Exista un poco de confusión en relación a lo que se refiere el aprendizaje organizacional.
- Es determinante su participación en la propuesta de proyectos o programas, y que permita las acciones sugeridas del equipo docente.

Es necesario remarcar la gran participación del directivo y de los docentes en el proceso y formulación de estrategias emergentes ya que ellos son quienes las definen de acuerdo a sus experiencias problemáticas y necesidades.

Con lo antes descrito se cumple con los objetivos planteados tanto general como específicos, descubriendo como se lleva a cabo el proceso de planeación tanto formal como emergente y cual fue el impacto de las mismas en la efectividad escolar dentro de la institución.

### *Principales Hallazgos*

Los principales hallazgos obtenidos en la aplicación de los distintos instrumentos permiten mostrar lo siguiente:

Con respecto de la entrevista semiestructurada sus respuestas determinaron que:

- Existe la participación activa de los docentes en la formulación de estrategias emergentes fortaleciendo la toma de decisiones de todos los involucrados en una planeación de libertad. a lo que Meade (1999), refiere se rompen paradigmas tradicionales para enfrentar el cambio y constituye una experiencia colectiva que fomenta la participación.
- Existe desconocimiento de los conceptos utilizados en la investigación por parte de los entrevistados, como estrategias emergentes, aprendizaje organizacional, planeación estratégica.
- Las respuestas de los entrevistados nos llevan a la conclusión de que como organización están en un proceso de cambio e interacción, aunque hay algunos que ponen resistencia, todos se van integrando considerando que todo va encaminado a un mismo fin.
- Se comprueba que de acuerdo a las necesidades que se presentan, se aplican estrategias emergentes tratando de resolver alguna situación o

problemática superando las actitudes, actividades que se realizan, llevando a un aprendizaje a lo que Ruiz (2010), menciona que una estrategia es la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente.

- Referente a los proyectos surgidos de la planeación formal, los docentes y el directivo realizaron las acciones necesarias para obtener resultados positivos a largo plazo, los proyectos que han sido negativos se modifican o no se vuelven a considerar.

A continuación se menciona lo más sobresaliente en cuanto a las observaciones:

- Se reconoce la capacidad de organización y el trabajo colaborativo de la comunidad escolar para formar estrategias emergentes como respuestas a sus necesidades, a lo que Goldsmith y Kenneth (2004), conciben la organización como “centros sociales, productores de valores y éticas depósitos de integridad, cultura y diseñadores de procesos y relaciones.
- La presencia de un líder institucional ejerciendo un liderazgo para llevar a cabo estrategias emergentes.
- Existe un compromiso ante la asignación de comisiones, responsabilidades y colaboración donde exige dar el mayor esfuerzo, tiempo y dedicación respecto al sistema de planeación formal y emergente, recordando que diferentes grupos visualizan diferente el proceso de planeación en distintos momentos Billups (1995).

Respecto a los documentos podemos decir que:

- El proceso de gestión en la escuela primaria coincide con lo que propone el modelo de las tres etapas Ruiz (2009), sin embargo se demuestra que se enfoca más que nada a un cronograma de actividades que cumple con los distintos momentos (Planeación anual de la Institución).
- En el consejo consultivo escolar el secretario toma nota de lo tratado, así como acuerdos, necesidades, problemáticas donde también se enmarca las responsabilidades y comisiones que reflejan el trabajo y organización escolar y que todos los integrantes firman de conformidad lo establecido.

Con respecto a lo observado, a las entrevistas y los documentos podemos decir que se concibe su organización como un proceso continuo y participativo reaccionando oportunamente a las necesidades y los cambios situacionales lo que nos remite a pensar en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan (2000), que permite traducir la estrategia en objetivo, fines concretos teniendo un control y seguimiento de la puesta en práctica.

En concreto se encontraron respuesta, pero también nuevos cuestionamientos respecto a un sistema de planeación institucional:

¿Cómo formular estrategias emergentes a través de un aprendizaje organizacional?

¿Cuál es la participación de los docentes en la formulación de estrategias emergentes?

Cualquier investigación te llevara a descubrir o hacerte nuevos cuestionamientos sobre la investigación realizada, para mejorar o tener otro enfoque para su estudio.

### *Validez interna y externa*

El estudio realizado muestra en cada una de sus etapas la validez y confianza de la realización, ya que el investigador con ética y profesionalismo aplico cada uno de los diferentes instrumentos que permitieron obtener resultados reales, fundamentando primeramente un marco teórico sobre la temática y el procesamiento de la información que permitieron la confrontación de lo que es y lo que debería ser.

En relación a los instrumentos aplicados demostraron confiabilidad en los resultados obtenidos, categorizando patrones de respuesta generales, describiendo las relaciones encontradas entre los dos grupos de enfoques director y docentes, utilizadas respecto a las estrategias emergentes, definidas como habilidades de aprender de la experiencia de los integrantes del equipo Ruiz (2010). Los resultados reflejan sobre el trabajo de investigación, una comprobación sobre lo revisado en la literatura respecto a las estrategias emergentes, esperando se refuerce tanto director como docentes su estructura organizacional, esto al triangular la información obtenida, teniendo en cuenta las etapas de estructuración de escribir lo que señala Martínez (2004) la categorización, contratando de acuerdo al investigador y a la metodología.

Las características tanto de los directores como de los docentes, son iguales a los de otras instituciones donde se realizo la investigación, se logro encontrar hallazgos sobresalientes para otros casos referentes a la planeación formal, donde parece ser en ocasiones que se elabora solo por cumplir con lo requerido ante las autoridades y que esto

no promueve en ocasiones una manera de evaluación y genera aprendizajes en la comunidad escolar.

Esta investigación se realizó en la escuela primaria “Águiles Serdán”, donde se forman alumnos de educación básica de entre 5 y 13 años, con docentes y directivos, en el desarrollo de competencias; esto quiere decir que las características son similares a las de diferentes contextos y que como investigador me ha permitido identificar elementos relevantes en relación a la planeación formal, el proceso que se sigue y de alguna manera ha logrado contribuciones empíricas generando conocimientos respecto a la planeación institucional por medio de los distintos patrones de respuesta.

#### *Alcances y limitaciones*

Algunos de los puntos favorables encontrados en el desarrollo en la investigación de caso, es que en ocasiones los docentes y hasta el director se muestran con gran disposición para realizar las entrevistas y muestran confianza del estudio referente al tratamiento que se hace sobre su información.

Otro aspecto sobre los alcances de las estrategias emergentes de esta investigación nos permite palpar la realidad de la institución y nos abre la puerta a enfrentarnos a nuevos diseños y exigencias de la sociedad.

De alguna manera una de las limitaciones, es que nos enfrentamos a crudas realidades aunque todos se integran al trabajo, algunos no convencidos realizan sus actividades más por compromiso que por convicción, pero aun así se integran al trabajo, el tener la muestra limitada a una institución y de alguna manera son pocos los participantes.

Para poder generalizar en relación a los participantes, el director muestra inseguridad en cuanto al uso que se le pueda dar a la información, sin embargo se hizo hincapié en que el trabajo que se realiza, es con ética y profesionalismo; con respecto a los docentes no están acostumbrados a participar, con cierta inseguridad por el tipo de preguntas o el desconocimiento de conceptos, pero colaboraron.

### *Sugerencias para estudios futuros*

En las instituciones educativas se introducen cambios curriculares, cambios de políticas, en este contexto los profesores y administradores vienen y van, cada uno de ellos brindando nuevas ideas para adaptarlas a las demandas del cambio. En resumen los miembros de la organización deben aprender esto.

Hoy en día es necesario rescatar experiencias de los docentes y directivos, que permitan descubrir nuevos diseños de organización dentro de las escuelas, así como los roles de los distintos actores, permitiendo esto construir e innovar distintas maneras de dirección, la toma de decisiones, asignar responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar y que con nuevos diseños de organización del trabajo escolar elevar la calidad y abrir puertas a la planeación emergente.

De acuerdo a los datos y la interpretación de los mismos se recomienda.

- Retomar la experiencia de los integrantes de la comunidad escolar.
- Promover nuevos diseños de organización escolar, considerando distintas acciones para conformar organizaciones que aprenden; creando oportunidades de aprendizaje continuo promoviendo el dialogo, fomentar



el aprendizaje en equipo y colaboración, aprender de su propia experiencia y de otras organizaciones.

### *Conclusiones*

La investigación permitió concluir respecto a los objetivos planteados en el capítulo uno según, los resultados que:

Las estrategias emergentes surgen de las necesidades y problemáticas de una institución en relación al contexto tanto interno como externo, mediante un trabajo de colaboración de toma de decisiones teniendo un impacto positivo en la efectividad escolar, ya que se da en un alto porcentaje la participación y propuestas diseñadas tanto por el líder institucional como por los docentes y que genera un modelo organizacional fortaleciendo su ética, responsabilidad y compromiso.

Los hallazgos con relación a la planeación institucional permiten afirmar que existen dos elementos necesarios para que emerjan estrategias derivadas del aprendizaje organizacional; el que exista un proceso de planeación formal y estructurado en todos los aspectos, basado en un proceso participativo en reuniones y la socialización de las ideas, inquietudes, intereses, aprendizajes de los docentes, vía el dialogo reflexivo y la acción entre ellos, que tengan definida la necesidad que da origen a la planeación formal donde se identifican los procesos y las fuentes de la misma y dan origen a la planeación emergente centro de esta investigación que muestra como los docentes y el directivo toman decisiones para cambiar lo que no está bien en relación de su función.

Lo encontrado respecto a los patrones de respuesta permitió categorizar las respuestas de los docentes para futuras investigaciones; sociedad de conocimiento,

iniciativas de profesionalización, de compromiso y responsabilidad favoreciendo el planteamiento de estrategias emergentes que se guíen de acuerdo a la visión de la institución.

Es evidente que, la organización se basa en la interrelación e interdependencia armónica del conjunto de los recursos humanos, materiales, financieros sustentando, sus procesos de planificación, organización dirección y control para lograr los objetivos marcados como institución y respondiendo a las exigencias del entorno.

La planeación al interior de la escuela da lugar a una planeación de libertad ya que permite fortalecer la toma de decisiones de todos los involucrados en las estrategias emergentes para la discusión colectiva entorno de proyectos.

Concluyendo que las estrategias emergentes, según el contexto nos permite crear un diseño con miras al futuro partiendo de sus condiciones y logrando elementos innovadores dentro de la institución, fortalece la toma de decisiones, se logra una mayor interacción tanto en docentes como el directivo, conociendo los intereses tanto personales e institucionales, creando un ambiente de confianza y una organización fuerte con sus propias políticas. Esto permite valorar la importancia que tiene la planeación formal al interior de la institución, dando lugar a que de acuerdo aquellas necesidades y problemáticas que se van presentando surjan precisamente las estrategias emergentes, que determinan logros que no siempre son positivos o productivos, ya que hay probabilidades que los proyectos puedan resultar negativos o sin ningún impacto dentro del centro escolar, consecuentemente llevando a un aprendizaje organizacional concebido en el proceso continuo y participativo, llevando a sustentar el conocimiento, el

crecimiento, el aprendizaje y la responsabilidad social tanto de forma individual como colectivamente esto previo a un análisis de estrategias para determinar lo que es necesario para un aprendizaje basándose en la interrelación e interdependencia armónica y sinérgica de tanto recursos humanos, materiales, financieros que lleven a lograr y elevar la calidad en la institución por lo que sería necesario profundizar sobre el aprendizaje organizacional.

## Referencias Bibliográficas.

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación* (Guía para su Elaboración). 3º edición. Editorial Episteme. Caracas
- Ahlstrand, B., Lampel, J. y Mintzberg, H. (2003). *Safari a la estrategia*. Granica. Edición.
- Antúnez, S. (1999). “*El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares*”, en SEP (ed.) *Primer curso nacional para directivos de educación secundaria*, México: SEP.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (2000). *La organización escolar práctica y fundamentos*, Barcelona: Graó.1ª.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Buenos Aires: Paidós.
- Barba A. A. (2009). *Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional*.
- Bass, Bernard, citado en Pascual Pacheco, Roberto y Col (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, Ed. Mensajero, Bilbao.
- Benveniste, G., (1989) *Mastering the Politics of Planning: Carfting Credible Plans and Policies Than Make a Difference*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Billups, F. D. (1995), “Begin at the beginning”, *Strategic Planning: A resource tool for Higher Education*, Kathleen M. Alvino M.B.A. (ed.), College and University Personnel Association, Washington.
- Blanchard, Kenneth y otros, (1986) *El líder ejecutivo al minuto*, Ed. Grijalbo, México.

- Cantero, G. y Celman, S. (1999). “*Un análisis alternativo*”, en SEP (ed.) *Antología de gestión escolar*, México: SEP.
- Carriego, C. (2005). *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*, Buenos Aires: La Crujía Stella.
- 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*, México: SEP.
- Corbetta, P. (2003), *Métodos y Técnicas de Investigación Social*, Editorial: Mcgraw-Hill.
- Coronel, J. M. (2000). “*Gestión escolar, dirección de centros y aprendizaje organizativo: dificultades, contradicciones y necesidades*”, en Universidad de Deusto (ed.) *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Crosby, Philip, (1991), *Liderazgo*, Serie McGraw Hill de Management, Madrid.
- Dew, John R., (1997), *Quality Centered Strategic Planning*. Quality Resources, Nueva York.
- Duncan, W. J (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna* (M.d. Carril, Trad.). México, Df.: Oxford.
- Durkheim, E. (1925). *L'éducation morale*, París: Alcan.
- Elizondo Huerta, A y Torres Estrella, M (2008) *La nueva escuela II, dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Df. Paidós Mexicana.
- Ezpeleta, J. (2000). “*Momentos de la investigación, problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica*”, en Ezpeleta y Furlan (eds.) *La gestión pedagógica de la escuela*, México: UNESCO-OREALC.

- Ezpeleta, J. (2004). “*La gestión de la educación básica*”, conferencia dictada en la Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Fernández, A. (s.f). *El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*.
- Fernández, L. (1996). “*El análisis de lo institucional en los espacios educativos. Una propuesta de abordaje*”, *Praxis educativa* (Argentina), año II, núm. 2, pp. 9-22.
- Frigerio, G. (2004). “*De la gestión al gobierno de lo escolar*”, *Novedades Educativas* (México), año 16, núm. 159, pp. 6-9.
- Furlan, A., Landesman, M. y Pasillas, M. Á. (2000). “*La gestión pedagógica polémicas y casos*”, en Ezpeleta y Furlan (eds.) *La gestión pedagógica de la escuela*, México: UNESCOOREALC.
- Giroux, S. Tremblay, G. (2009). *Metodología de las ciencias humanas*. Fondo de cultura económica. México.
- Grinnell, R.M. (1997). *Social work research evaluation: Quantitative and qualitative approaches* [5a. ed.]. Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Heiddeger. M. H, (1972) *H. El ser y el tiempo*. México. Ed. FCE, 1974 [y]. Introducción a la metafísica. Buenos Aires. Ed. Nova.
- Hernández, S. R. Fernández, C. C. Baptista L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial MC Graw-Hill. México.
- Kaplan S. R., Norton, P. D. (2011) *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial. Harvard Business Press, España.
- Knapp, S.K. (1986), *Ethnographic contributions to evaluation research: the experimental schools program evaluation and some alternatives*, en Cook y Reichard.

- Kotter, J., (1990). *El factor liderazgo*, Ed. Díaz de Santos Madrid.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*.  
Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lewin, Kurt, (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, Nueva York.
- Lozier, Gregory, (1995) "What is strategic planning" *Strategic Planning A resource tool for Higher Education*, Kathleen M. Alvino M.B.A. (ed), College and University Personnel Association, Washington.
- Manes, J. M., (1996) "Liderazgo directivo", en CONSUDEC Horizonte Educativo, No 806.
- Manes J. M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica.  
Argentina.
- Maranville, S.J. (1999) *Requisite variety of strategic management modes*. A cultural study of strategic actions in a deterministic environment. [Versión electrónica], *Nonprofitmanagement&leadership*. 9(3) 277-291.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Matus, C. (1993). *Adiós, señor presidente*, Isla Negra, Chile: Fundación Altadir/  
CENDES.
- Matus, C. (1993), *Estrategia y plan.* , 10ª Edición, Siglo Veintiuno Editores,  
México.
- Matus, C. (1976) *Planificación de situaciones*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Matus, C. (1971). "Política y plan en situaciones de conflicto", textos para el curso sobre alta dirección, dictado por Matus en Isla Negra, Chile en su Fundación Altadir (inédito).

- Meade M. D. (1999), “*Modulo de Liderazgo Académico*”, diplomado para Instituciones Educativas, Dirección de Mejora Continua y Efectividad Institucional, ITESM, Campus Monterrey.
- Merriam, S. B. (1998), *Case, Study research in education. A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. Edición breve. Pearson Prentice Hall.
- Mortimore, P. y Whitty, G. (1997). *Can school improvement overcome the effects of disadvantage*, Londres: Institute of Education.
- Murillo, J. (2004). “*Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa* (México), vol. IX, núm. 21, pp. 319-359.
- Neuman, W. L. (1994) *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*.
- Nicastro, S. (2004). “*Trabajar de director o sobre un hacer en situación*” *Novedades Educativas* (México), año 16, núm. 159, pp. 10-12.
- Ortega G. M. (1997), *Una visión sistemática y dimensional de la planeación estratégica*, Congreso Regional de la ANFEI, sección II, mayo, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research evaluation methods*. Newbury Park: Sage.
- Posner, Ch. (2004). “*Enseñanza efectiva*”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa* (México), vol. IX, núm. 21, pp. 277-318.
- Pozner, P. (1997). “*La gestión escolar*”, en SEP (ed.) *Antología de gestión escolar*, México: SEP.



- Ramírez, R. (2000). “*Por una escuela pública*”, *Transformar nuestra escuela* (México), año 3, núm. 5, pp. 6-17.
- Rodríguez, G. G. Gil, F. J. García, J. E. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Algibe. Málaga, España.
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: Ideas y herramientas para la gestión educativa*, Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Rovere, M. (1993), *Planificación estratégica de recursos humanos en salud*, OPS-OMS, Washington.
- Rowley, D., Lujan H. y Dolence M. (1997), *Strategic Change in Colleges and Universities*, San Francisco Jossey-Bas.
- Ruiz, C. I. M. (2000). *Sistemas de planeación para instituciones educativas*. México Trillas ITESM, Universidad Virtual.
- Ruiz, C. I. M. (2010). *La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional*. En Flores F.M. Torres, H.M. La escuela como organización del conocimiento. México: Trillas.
- Ruiz, C. I. (2010). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Sandoval, E. (1996). “*La secundaria: elementos para debatir y pensar en el cambio de su organización y gestión*”, en *Educación secundaria: cambios y perspectivas*, México: Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca.
- Sandoval, E. (2002). *La trama de la escuela secundaria*, México: Plaza y Valdez Editores. Secretaría de Educación Pública (2006). *Plan de estudios 2006*, México: SEP.

- Schmelkes, S (1996). “*Calidad de la educación y gestión escolar*”, en SEP (ed.) *Primer curso nacional para directivos de educación secundaria*, México: SEP.
- Schmelkes, S. (1993). “*La calidad requiere liderazgo*”, en SEP (ed.) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México: SEP.
- Serbia J. M. (2007), *Diseño, Muestreo y análisis de la Investigación Cualitativa*, HOLOGRAMATICA- Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, año VI, numero 7, V2, pp. 123-146.
- Slevin, D. & Coven, J. (1997) *Strategy formulation patterns, performance and the significance of the context*. [Versión electrónica] *Journal of Management*. 23 (2)189-209.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudios de casos*. Ediciones Morata. Madrid, España.
- Tedesco, J. C. (2004). “*Igualdad de oportunidades y política educativa*”, conferencia dictada en la celebración de los 50 años de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver. (Inédito).
- Valenzuela, G. J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México, Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: SAGE.

## Apéndice A: Plan Anual



**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA  
DIRECCION DE EDUCACION PRIMARIA  
ESCUELA PRIMARIA “AQUILES SERDAN”**

**C.C.T. 13DPR2459J ZONA ESCOLAR 139**

**SECTOR 01 PACHUCA NORTE.**



### **PLAN DE TRABAJO ANUAL**

***2010-2011.***

Santo Tomás Allende, Huasca de Ocampo Hgo.

PROFR. ANTONIO PINEDA CANO

DIRECTOR DE LA ESCUELA

## **PRESENTACION**

LA PLANEACION ES EL ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE NUESTRO CENTRO DE TRABAJO HOY TENEMOS UN GRAN RETO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y NOSOTROS MISMOS EL PODER LLEVAR A LA PRACTICA LA REFORMA DE LA EDUCACION BASICA EN NUESTRO NIVEL. EL PRESENTE PLAN PRETENDE SER EL INICIO DEL CAMINO QUE NOS ORIENTARA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ACCIONES DE TODOS LOS PARTICIPANTES EN EL CENTRO ESCOLAR Y QUE NOS GUIARA PARA LOGRAR LOS MEJORES RESULTADO QUE MERECE LOS ALUMNOS, PUES TODO LO PLANEADO EN EL SENO DE LA INSTITUCION ES PENSANDO EN LOGRAR QUE ELLOS SEAN MEJORES. LO CUAL IMPLICA CONTEMPLAR DIVERSOS AMBITOS APARTE DE LA ACCION DIDACTICA O LA ASESORIA ACADEMICA, COMO SON: LA DEMENSION PEDAGOGICA CURRICULAR, ORGANIZACIONAL OPERATIVA, DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMUNITARIA PRODUCTIVA.

EN EL CAMINO DE LA PRACTICA SE IMPLEMENTARAN NO TAN SOLO LOS ELEMENTOS EN ESTE EXPUESTOS SINO SE BUSCARA EVALUAR CONSTANTEMENTE LOS AVANCES QUE SE OBTENGAN Y EN SU CASO REFORMULAR NUEVAS ACCIONES QUE COMPLEMENTEN LA MISION QUE SE TIENE.

## **I CONTEXTO**

### **SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL DE LA COMUNIDAD:**

LAS CONDICIONES DE ESTA ÍNDOLE QUE SE OBSERVAN EN LA COMUNIDAD DE SANTO TOMAS ALLENDE SON DESINTEGRACIÓN DE LAS FAMILIAS A CAUSA DE LA EMIGRACIÓN DE LOS PADRES CON LA FINALIDAD DE OFRECERLES UN MEJOR FUTURO A SUS HIJOS PERO QUE EN MUCHOS CASOS SE BUSCAN OTRAS FAMILIAS Y ABANDONAN LAS QUE AQUÍ DEJAROS, LA MAYORÍA DE LAS VIVIENDAS ESTÁN CONSTRUIDAS CON MATERIALES RESISTENTES Y ACABADOS DE BUEN NIVEL, LOS SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA LA COMUNIDAD LOS INTEGRAN; EL JARDÍN DE

NIÑOS, LA ESCUELA PRIMARIA, LA TELESECUNDARIA, UN TRANSPORTE COLECTIVO QUE PASA CADA HORA, ALGUNAS TIENDAS PARTICULARES, TIENDA DE ABASTO COMUNITARIO, PRINCIPALMENTE.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA MAYORÍA DE LA POBLACIÓN ADULTA CUENTA EN SU MAYORÍA CON TAN SOLO SU EDUCACIÓN PRIMARIA Y MUY POCOS CON UNA CARRERA Y DE ESTOS SON DE DOS O TRES FAMILIAS, EN LA ACTUALIDAD LAS NUEVAS GENERACIONES SE VEN MAS PREPARÁNDOSE AUNQUE AUN SON MUY POCOS QUE LOGRAN CULMINAR UNA CARRERA POR LO QUE LA MAYORÍA SE INCORPORA A EDAD TEMPRANA AL TRABAJO REMUNERADO Y CUANDO TIENEN LA OPORTUNIDAD EMIGRAN A USA.

HOY COMO RESULTADO DE LA RECESIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS VECINO SE NOTA QUE LOS RECURSOS HAN DISMINUIDO EN COMPARACIÓN CON LOS QUE SE PERCIBÍAN HACE APENAS DOS O TRES AÑOS AL LLEGAR A LA ESCUELA LOS NIÑOS Y REALIZAR COMPRAS EN EL RECREO.

**CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE TRABAJO:**

EN GENERAL SE PUEDE DECIR QUE LA INFRAESTRUCTURA ESTA EN BUEN ESTADO, FALTANDO PARTE DEL BARANDAL PERIMETRAL Y MOBILIARIO EN ALGUNOS SALONES

TIPO DE EDIFICIO	NUMERO DE AULAS	AREAS VERDES	BIBLIOTECA	CANCHA DEPORTIVA	AULA DE MEDIOS	AULA DE USOS MÚLTIPLES	JUEGOS INFANTILES	SANITARIOS	COPUSI
FUNCIONAL EN BUEN ESTADO	SE CUENTA CON 6	CON ARBOLES ARTISTICOS	EN PROCESO DE ORGANIZACION	MULTIFUNCIONAL TECHADA	PROVISIONAL Y EN PROYECTO DE CONSTRUCCION	EQUIPADA CON LO BASICO	RESBALADILLA. COLUMPIO SUBE Y BAJA PASAMANOS	UN MODULO DIVIDIDO PARA HOMBRES Y MUJERES	FUNCIONAL EN EXCELENTE ESTADO

## CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE.

EL PERFIL CON EL QUE CUENTA NUESTRO CENTRO DE TRABAJO ES BUENO PARA LOGRAR LAS METAS QUE SE PLANTEEN A DESARROLLAR EN LA INSTITUCIÓN Y SOBRE TODO RESALTAR LA DISPOSICIÓN QUE HAN MANIFESTADO Y DEMOSTRADO YA QUE ESTA TIENE UN GRAN VALOR MAS HOY EN DIA QUE MUCHOS DEMERITAMOS LA LABOR DEL DOCENTE

GDO	PATERN/ MATERNO * NOMBRE (S)	FILIACIÓN	PREPARACIÓN	INGRESO A SEP
1º	RODRIGUEZ HERNANDEZ GRACIELA	ROHG621218LK3	NORMAL BASICA	16/04/1985
2º	IBARRA CABRERA GENOVEVA	IACG610103QX5	NORMAL BASICA	01/09/1982
3º	CASTILLO VELAZQUEZ ESTELA	CAVE7208109C6	NOR. SUPERIOR	01/09/1982
4º	BENITEZ CRUZ EMIGDIA	BECE630805UE8	NORMAL BASICA	14/04/1996
5º	SANTANA LOPEZ IRSA IRLANDA GPE.	SALI790907JL8	LIC. EDUC. PRIM.	01/09/2007
6º	PEREZ OLIVER LORENZO	PEOL681114PMO	LICENCIATURA	16/11/2005
FIS.	ISLAS SANCHEZ DANIELA	IASD871112Q48	LIC. EDUC. FIS.	01/09/2009
ADM.	CERVANTES MONCAYO RUBEN	CEMR8802227E6	NOR. SUP. III SEM	01/09/2010
INT.	HERNANDEZ ALVAREZ ESTELA	HEAE650903489	SECUNDARIA	01/09/2007

EL ROL Y FUNCIÓN QUE CADA UN DESEMPEÑO ESTA RELACIONADO CON LA CLAVE QUE OSTENTA SIEMPRE EN FUNCIÓN DE LOGRAR QUE LOS ALUMNOS RECIBAN LA MEJOR ATENCIÓN Y SE TENGA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO AL INTERIOR DEL PLANTEL

## MATRICULA ESCOLAR

GRADO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	ALUMNOS REPETIDORES	
				HOMBRES	MUJERES
1º	11	13	24	1	
2º	9	19	28		1
3º	12	13	25		
4º	19	11	30		
5º	10	16	26		
6º	8	6	14		
TOTALES	68	78	147	1	1

## I IDENTIDAD INSTITUCIONAL

### MISION

OFRECER UN SERVICIO EDUCATIVO EN QUE LOS ESTUDIANTES DESARROLLEN LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA PARTICIPAR EN LAS PRACTICAS SOCIALES DEL LENGUAJE, DESARROLLEN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES MATEMATICAS, DESARROLLEN COMPETENCIAS PARA LA VIDA, SE RECONOZCAN COMO PERSONAS CON DIGNIDAD Y DERECHOS , PARTICIPEN EN EL MEJORAMIENTO DE LA SOCIEDAD EN LA QUE VIVEN, FOMENTEN LA APLICACIÓN DE VALORES, QUE RECIBA ESTIMULACION EN SUS EXPERIENCIAS MOTRICES, COGNITIVAS, VALORALES, AFECTIVAS, EXPRESIVAS, INTERCULTURALES Y LUDICAS ASÍ MISMO ADQUIERAN Y DESARROLLEN LENGUAJES ARTISTICOS Y EXPERIENCIAS ESTETICAS.

### VISION

SER LA INSTITUCION COMPROMETIDA QUE BRINDE SERVICIO DE CALIDAD CON CALIDEZ DONDE LOS TRES ACTORES EN LA EDUCACION COMO SOMOS DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA TRABAJEMOS CON LA META DE LOGRAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS POR LA SEP Y ASÍ SEAMOS EJEMPLO DE TRABAJO Y DEDICACION A SEGUIR.

### VALORES.

EN EL PRESENTE CICLO SE RETOMARA EL TRABAJO DE VALORES EN LA PRACTICA Y VIDA COTIDIANA, AUNQUE PARA SU CONTROL Y ORGANIZACION SE TRABAJARAN Y VALORARAN DE MANERA MENSUAL CADA UNO DE ELLO, AUNQUE SE PRETENDE QUE EN TODO MOMENTO SE RIJA UNO BAJO LA APLICACIÓN DE LA SOLIDARIDAD, JUSTICIA, RESPONSABILIDAD, LIBERTAD, AUTODOMINIO, RESPETO, AMISTAD, HONESTIDAD, DIALOGO, ESFUERZO Y TOLERANCIA QUE

REPRESENTAN EN GENERAL A LA MAYORIA DE LOS VALORES QUE NOS PROPORCIONAN LAS BASES FIRMES, QUE PERMITIRAN LOGRAR UNA TRANSFORMACION DE LA MENTALIDAD EN LOS NIÑOS, MAESTROS Y PADRES DE FAMILIA. LA OBSERVANCIA ESPECIFICA Y APRECIACION SE HARA BAJO LA SIGUIENTE PROGRAMACION.

**CALENDARIZACION DE VALORES A TRABAJAR**

MES	VALOR
AGOSTO	AUTODOMINIO
SEPTIEMBRE	LIBERTAD
OCTUBRE	RESPONSABILIDAD
NOVIEMBRE	JUSTICIA
DICIEMBRE	SOLIDARIDAD
ENERO	RESPECTO
FEBRERO	AMISTAD
MARZO	HONESTIDAD
ABRIL	DIALOGO
MAYO	ESFUERZO
JUNIO	TOLERANCIA

**III PROBLEMAS RELEVANTES**

DIMENSION ADMINISTRATIVA	DIMENSIÓN TECNICO PEDAGOGICO	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL
-----------------------------	------------------------------------	---------------------------	---



<p>FALTA DE DOCUMENTACION EN EL CASO DE ALUMNOS QUE NACIERON EN ESTADOS UNIDOS Y DE ALGUNOS QUE A LA HORA DE INSCRIBIR NO PRESENTARON EL CURP, LA BOLETA O EN SU CASO EL ACTA Y QUE RETARDAN LA ENTREGA QUE SE NOS SOLICITA. NO ENTREGAR A TIEMPO LA DOCUMENTACION E INFORMACION QUE SE LE REQUIERE A LOS DOCENTES. INFORMACION DE UN DIA PARA OTRO QUE LA SUPERVISION SOLICITA Y EL CAMBIO DE INDICACIONES</p>	<p>A TODOS NOS CUESTA PLANEAR DE ACUERDO A LA REFORMA Y MAS AUN LLEVARLO A LA PRACTICA DE ACUERDO AL TRABAJO POR COMPETENCIAS Y LA APLICACIÓN DE PROYECTOS.</p> <p>QUE LOS ALUMNOS NO CUMPLAN CON TAREAS NI LLEVEN A LA ESCUELA LOS MATERIALES NECESARIOS QUE SE REQUIEREN</p>	<p>ES QUE NO SE LLEVAN A LA PRACTICA TODOS LOS COMPROMISOS QUE SE ASUMEN Y EN OCASIONES MAL INTERPRETAMOS LOS DERECHOS CON LAS PRERROGATIVAS.</p>	<p>QUE EN CUALQUIER EVENTO DONDE LOS PADRES PARTICIPAN SIEMPRE SE ESTAN FIJANDO EN LOS DEMAS EN LUGAR DE HACER LO SUYO O DISFRUTARLO. Y ALGUNOS DIFICILMENTE PARTICIPAN.</p>
---	--	---	--

#### IV OBJETIVOS A LOGRAR

<p>DIMENSION ADMINISTRATIVA</p>	<p>DIMENSIÓN TECNICO PEDAGOGICO</p>	<p>DIMENSIÓN ORGANIZATIVA</p>	<p>DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL</p>
---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	--

<p>QUE SE APLIQUEN ESTRATEGIAS PARA DAR SOLUCION A ESTA PROBLEMÁTICA Y ACUERDOS PARA LOGRAR RECABAR LA INFORMACION NECESARIA Y ASÍ CUMPLIR EFICIENTEMENTE ASEGURANDO ASÍ QUE LOS ALUMNOS DESARROLLEN LAS HABILIDADES INTELECTUALES QUE PERMITAN INTEGRARSE Y DESARROLLARSE EN LA SOCIEDAD</p>	<p>QUE TODOS ENTENDAMOS Y DOMINEMOS LA PLANEACION ASÍ COMO MANEJEMOS LA INFORMACION QUE SE REQUIERE PARA APLICAR LA REFORMA Y LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE ESTA TIENE</p> <p>COMPRENSIÓN LECTORA.</p> <p>SÍNTOMA: RESULTADOS DE ENLACE. NO REFLEXIONA DIVERSOS TIPOS DE TEXTO. CAUSA: NO SE FORMÓ EL HÁBITO DE LA LECTURA. LA COMISIÓN DE BIBLIOTECA ESCOLAR NO HA PLANEADO ACCIONES ENTORNO AL GUSTO POR LA LECTURA. CONSECUENCIAS: RESULTADOS DE ENLACE. LOS GRUPOS NO LLEGAN EN LAS MEJORES CONDICIONES PARA CONTINUAR SU TRABAJO EN EL GRADO SIGUIENTE.</p> <p>FALTA RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO. SÍNTOMA: RESULTADOS DE</p>	<p>LOGRAR CUMPLIR CON LAS METAS TRAZADAS PARTICIPANDO TODOS DE MANERA CONJUNTA Y CONTRIBUYENDO CON UN FIN COMUN PARA QUE LA DOCUMENTACION Y ACTIVIDADES PROGRAMADAS REFLEJEN EL COMPROMISO DESARROLLADO</p>	<p>LOGRAR INVOLUCRAR A LOS PADRES EN LA PARTE DE APOYO MATERIAL PARA CON SU ESCUELA Y APOYO ACADEMICO CON SUS HIJOS Y EVUNTOS QUE ORGANICE LA INSTITUCION ENTENDIENDO QUE SI ALGUIEN NO LO HACE NO HAY PORQUE DESMORALIZARSE O RENEGAR DE SU APORTACION</p>
---	---	---	---

V PROPUESTAS DE ACCION

DIMENSION ADMINISTRATIVA	DIMENSIÓN TECNICO PEDAGOGICO	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL
<p>CALENDARISAR Y REGLAMENTAR LA ENTREGA RECEPCION DE LA DOCUMENTACION</p>	<p>BIMESTRALMENTE EN COLEGIADO ABORDAR UN ASPECTO O MAS QUE INTEGRAN LA PLANEACION</p> <p>BRINDAR EN CADA AULA, 10 MINUTOS DIARIOS DE LECTURA (LOS DOCENTES VALORARÁN LA ESTRATEGIA DE ACUERDO AL GRUPO).</p> <p>SE EMPLEARÁN LAS PRUEBAS DE ENLACE COMO UN RECURSO PEDAGÓGICO.</p> <p>LA COMISIÓN DE BIBLIOTECA, ENTREGARÁ RECONOCIMIENTO A LOS ALUMNOS QUE MÁS LEEN Y A LOS QUE MEJOR LEEN.</p> <p>DIARIAMENTE SE APLICARÁN PROBLEMAS MATEMÁTICOS EMPLEANDO LAS ANTERIORES VERSIONES DE LA PRUEBA ENLACE, ADEMÁS DE OTROS RECURSOS DIDÁCTICOS.</p>	<p>QUE BIMESTRALMENTE SE ANALICEN Y SE INFORME DE CADA UNA DE LAS COMISIONES QUE SE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD</p>	<p>DARLES COMISION A LOS PADRES A CUMPLIR EN LAS ACTIVIDADES SOCIALES PROGRAMADAS, ASÍ COMO</p> <p>PROGRAMAR UNA PLATICA SOBRE DERECHOS Y OBLIGACIONES CON SUS HIJOS Y CON LA INSTITUCION</p>

VI EVALUACION

DIMENSION ADMINISTRATIVA	DIMENSIÓN TECNICO PEDAGOGICO	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL
EN LAS REUNIONES DE CONSEJO	EN LOS MOMENTOS DE REVISAR LA PLANEACION Y AL HACER LAS VISITAS A LOS GRUPOS	BIMESTRALMENTE	DESPUES DE CADA ACTIVIDAD

ATENTAMENTE

PROFR. ANTONIO PINEDA CANO

## Apéndice B: Entrevista Maestro Uno

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

Se toman acuerdos en colegiado para definir estrategias, donde participan el total de maestros frente a grupo, habiendo un seguimiento restringido al compromiso, buscando información, elaborando materiales de apoyo de tal manera que se esté al pendiente de dicho seguimiento.

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?

De acuerdo a la planeación inicial se establecen y reparten comisiones de trabajo, considerando para ello a todo el equipo docente, en cuanto al seguimiento, la comisión de acción social es quien realiza la mayor carga de trabajo a lo largo del ciclo escolar.

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?

De acuerdo a las necesidades prioritarias de la escuela, a los recursos económicos con que se cuenta y por lo general el director es quien decide cómo y cuando se realiza.

4. De los resultados obtenidos de 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?

Se retoman los que han dado buen resultado es decir se siguen aplicando y los negativos y los que no se les ve avance se dejan a un lado.

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?

No se llevan a cabo por la falta de recursos económicos. Por falta de gestión o interés por parte del director de la escuela.

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?

En la actualidad este tipo de proyectos surgen por los cambios o reformas que se van presentando en la educación por lo que no están contenidos en la planeación el responsable de ellos es el director y se presentan ante la comunidad escolar para darles seguimiento y se les asignan recursos de acuerdo a las necesidades que presenten.

7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Surgen de las necesidades propias del alumnado o de los maestros, se proponen por los docentes en colegiado y se analizan para darles un seguimiento adecuado y resolverlos con la intención de mejorar sobre todo la calidad educativa.

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

Los factores que influyen para la creación de proyectos, son los financieros, de gestión, de interés del directivo y de las necesidades de cada institución.

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

Regularmente son buenos resultados ya que se les da un atención adecuada porque no se pueden dejar a un lado ya que regularmente son necesidades que se presentan en la institución.

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

Se busca las estrategias que deben emplearse para darles la atención que requieren ya que la mayoría de las veces son en beneficio de la misma institución y de los mismos alumnos.

## Apéndice C: Entrevista Maestro Dos

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

Para elaborar el plan anual de la institución, la supervisión escolar nos da los requisitos para el contenido, para su elaboración que consiste en diferentes aspectos, como presentación, organigrama, introducción, perfil histórico, diferentes dimensiones, evaluación; en donde participan docentes y directivos.

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?

- La mayor parte le compete al director
- Empleamos cuestionarios a los docentes
- Buscamos información en el archivo escolar
- Elaboramos datos estadísticos
- La participación es compartida con los docentes

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?

Las estrategias se despliegan a todo el personal y en base a la información requerida a cada grupo, conjuntamos en una sola definición, pueden participar docentes, padres de familia en forma indirecta al igual que los alumnos e indudablemente el director.

4. De los resultados obtenidos de 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?

Con los resultados positivos los volvemos a retomar para proyectos a largo plazo, los negativos los erradicamos previo análisis y con los que no se avanza los modificamos.

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?

Influye mucho el aprovechamiento del tiempo laboral, si un docente hace que trabaja el tiempo no le redituara logros y forma aunándole las interrupciones de clase por el motivo que sea, quedando en ocasiones estancados dichos proyectos, en otros casos se van trabajando consecutivamente y en forma desfasada.

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?

Por lo regular los proyectos tienen que ser planeados, aun que es cierto que en ocasiones se presentan proyectos que no fueron planeados pero la mayoría de las veces son en beneficio de la escuela por lo que tienen que ser atendidos por el director de la escuela y los recursos que se les asignan dependen del proyecto que se presente.

7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Se dan por una necesidad y que de alguna manera hay un desconocimiento de términos, pero si existe un trabajo organizado.

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

No tenemos proyectos improvisados.

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

No se da el caso en esta escuela

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

No hay proyectos emergentes.



## Apéndice D: Entrevista Maestro Tres

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

En el proceso de planeación de la institución se convoca a todo el personal a una reunión donde todos los integrantes del centro escolar participan y organizan el trabajo con aportaciones personales y aceptación del director a sus propuestas.

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?

Se toman acuerdos en colegiado, participando el total de los profesores y personal, habiendo un seguimiento restringido al compromiso inmediato

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?

En ocasiones se acuerdan en colegiado, diseñando lo que se llevara a cabo, participando todos. En otras son asignadas directamente por el director y solo recibimos instrucciones

4. De los resultados obtenidos de 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?

Hubo excelentes resultados pues se lograron algunos objetivos, sin embargo faltó visión por parte del director mermando el grado de las actividades

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?

Por falta de recursos, interés o gestión por parte del director, además de que en ocasiones por cuestiones de calendarización o situaciones ajenas a la institución, se dejan de lado y ya no se aplican.

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?

Los responsables de su aplicación somos los docentes de acuerdo a la comisión que nos fue asignada al inicio del ciclo, apoyados por el director de la escuela y los recursos son asignados en su momento de acuerdo a lo que se requiera.

7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

En ocasiones surgen de los docentes, son apoyados por el resto y se le proponen al director y se aprueban, algunas son diseñadas por las comisiones pertinentes, dándolas a conocer para su debida aprobación.

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

Los proyectos surgen de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución

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

Considero que hay buenos resultados, en ocasiones se presentan fallas por falta de visión por parte del director, mermando el grado de las actividades, estas fallas son por falta de planeación.

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

Carecen de planeación, pero se llevan a cabo por la necesidad de aplicarlos, teniendo resultados muy variados.

## Apéndice E: Entrevista Maestro Cuatro

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

El proceso de planeación a nivel institucional se realiza al inicio del ciclo escolar en una reunión de colegiado, participando el director y docentes, donde se establecen, la misión, la visión, estrategias, metas, objetivos, evaluación y es apoyado por el plan de trabajo grupal de los docentes.

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?

Se comentan entre todos los integrantes para llegar a la aceptación de dichas estrategias y se trata de que participen todos y el seguimiento no se toma con mucha responsabilidad Ya que en momentos se olvidan.

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?

En lo que se refiere al despliegue de las estrategias es poco lo que se conoce, ya que el despliegue de estas le corresponde al director así como el manejo de los recursos.

4. De los resultados obtenidos de 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?

Para mi apreciación lo que se necesita para llevar a cabo un buen proyecto es que se dé una buena organización, una mayor entrega al trabajo y más facilidades por parte del director para intervenir en dichos proyectos.

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?

Simplymente se olvidan o no se les da importancia

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?

Las autoridades en ocasiones imponen, para que ellas cumplan con sus actividades.

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

En ocasiones surgen por las problemáticas d la institución o por las necesidades que se presentan paulatinamente

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

Debemos de esforzarnos y dar mas para lograr resultados positivos en todos los aspectos al interior de la organización, haciendo un análisis de las diferentes actividades.

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

En ocasiones no se les da el seguimiento adecuado.

## Apéndice F: Entrevista Maestro Cinco

1.- Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?

Desde mi punto de vista en la institución existe una planeación de trabajo a realizar, es decir hay una estructura bien definida de lo que se pretende lograr, primeramente se analiza la situación y se comparte entre el personal docente, administrativo y de apoyo con la finalidad de que todos nos involucremos en el trabajo, el proceso de planeación se desarrolla mediante el formato que el director presenta siguiendo algunos parámetros.

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?

Las estrategias algunas son aportaciones del colegiado y otras por el directivo. No existe un registro del seguimiento.

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?

Las estrategias son definidas de acuerdo a las necesidades prioritarias de la escuela, en todos los sentidos y en relación al despliegue el director junto con los docentes, es quien decide como, quien y cuando se llevan a cabo las diferentes acciones.

4. De los resultados obtenidos de 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?

Con los proyectos con resultados positivos permiten el avance cada día de la institución por lo que continúan retomando en los siguientes ciclos.

Con los proyectos con resultados negativos son aprendizajes para una mejora en proyectos futuros y también suelen ser relevantes para avanzar, yo pienso que si se avanza porque esto va permitiendo aprendizajes permanentes.

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?

Nada la mayoría de las veces se olvidan o se abandonan.

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?

En el proceso de transversalidad se puede obtener un proyecto que no puede estar definido en la planeación y los recursos se obtienen de la institución de acuerdo a las necesidades de los proyectos y los responsables son el director y los docentes.

7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

La fuente es muy sencilla hay que conocer los planes y programas de estudio, hay que actualizarse para estar al día y a la vanguardia de las necesidades de la institución ya que de ahí surgen y son propuestos en la mayoría de las ocasiones por el director.

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

Todos estos aspectos son de otros países implementándose aquí en México, se necesitan conocer muchos autores como es el caso de Prerrenoud, Coll para entonces aterrizar en los proyectos, los factores que influyen en el surgimiento de los proyectos son las necesidades que se presentan en la institución y el proceso que se le da lo planea el director con el apoyo de los docentes

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

La mayoría de las ocasiones son positivas porque el director esta siempre al pendiente de su surgimiento para buscar la forma en que se pueden atender y no dejarlos aun lado ya que la mayoría de las veces son por las necesidades de los alumnos y de la propia institución.

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

Se les da la atención que requieran porque en ocasiones se presentan y no se pueden dejar a un lado, el director los hace del conocimiento de los docentes en las sesiones para que se les de un seguimiento adecuado ya que la escuela tiene que estar preparada para afrontar este tipo de proyectos emergentes.