



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Título de la Tesis: El proceso de las Estrategias Emergentes de una
Institución de Educación Preescolar**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Guadalupe Valdez Garay

Asesor tutor:

Mtra. Elizabeth Ivonne Cavazos Hernández

Asesor titular:

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero

Nezahualcóyotl, Estado de México, México

Junio, 2012

Agradecimientos

- ❖ Agradezco a Dios el permitirme la entereza y la sabiduría por guiar mi vida profesional.
- ❖ A mi esposo, por la inteligencia de apoyar todos mis proyectos personales y profesionales.
- ❖ A mis padres que han contribuido con la base de mi educación y en especial a mi mamita quien es el motor de la familia y quien me acompaña todo el tiempo ya sea físicamente o en pensamiento.
- ❖ A mi directora la Lic. Ana Lilia Basurto Valencia, quien acertadamente ha impulsado el desarrollo profesional de una servidora.
- ❖ A las docentes del Jardín de Niños Daniel Delgadillo quienes contribuyeron significativamente para el desarrollo de esta Tesis.
- ❖ A todas aquellas maestras y maestros del Tecnológico de Monterrey que contribuyeron con elementos teóricos, éticos y de formación para consolidar el reto de culminar el estudio de posgrado correspondiente a la Maestría.
- ❖ A la bella profesión de docente que me ha llenado de retos y satisfacciones.

El proceso de las Estrategias Emergentes de una Institución de Educación Preescolar

Resumen

Esta es una investigación de corte cualitativa, se desarrolló bajo la metodología de estudio de casos. Éste permite realizar una investigación en profundidad, para estos tipos de trabajos no se emplean muestras muy amplias puesto que interesan todas las particularidades que de él se generen y no se centra en generalidades (Stake, 1998).

Las escuelas en el nivel preescolar realizan su planeación formal la cual se registra en el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) y PAT (Plan Anual de Trabajo), uno de los retos a los que las escuelas se enfrentan es resolver todo aquello que se les presenta y que no está considerado dentro de su planeación. Esta investigación centra su relevancia en presentar un análisis de hallazgos de lo que no está planeado en una escuela de nivel preescolar, a esto se le define como estrategias emergentes. La estrategia emergente, toma importancia porque de ella se generan construcciones de aprendizajes en el cual juega un importante papel los pares o grupos de personas que interactúan entre sí, tomando como herramienta de construcción el lenguaje (Vygotsky mencionado en Briones, 2006).

Se empleó el uso de instrumentos, para obtener la información tales como: (1) Aplicación de entrevistas a personal directivo y docente; (2) Observaciones; y (3) Análisis de documentos de la planeación Institucional.

En cuanto a los principales hallazgos que emitió la presente investigación se muestra: (1) Algunos integrantes del equipo docente son más expertos al implementar estrategias emergentes, los menos expertos se guían de estos; (2) Los proyectos Institucionales consideran una planeación la cual no incluye las acciones a los imprevistos, y es cuando se implementan las estrategias emergentes; (3) Las estrategias emergentes significativas, son consideradas para formar parte de la planeación formal Institucional; (4) El estudio de esta investigación muestra que existen estrategias emergentes presentadas en situaciones extraordinarias o poco comunes por ejemplo desastres naturales.

Índice

Capítulo 1 Planteamiento del problema	6
Antecedentes	6
Contexto.....	8
Planteamiento del problema.....	9
Pregunta de investigación.....	10
Objetivos de la investigación.....	11
Justificación	13
Limitaciones.....	15
Delimitaciones	17
Capítulo 2 Marco Teórico.....	20
La escuela, la planeación y la reforma educativa.....	20
El concepto de estrategia, estrategia emergente y planeación estratégica.....	25
El proceso estratégico de acuerdo con Mintzberg	26
Planeación estratégica	29
La calidad educativa en las escuelas	32
El docente y la calidad educativa	35
Organizaciones de aprendizaje	36
El liderazgo en las organizaciones	42
Consideraciones finales del Marco Teórico	49
Capítulo 3 Metodología.....	52
Descripción del método de investigación.....	52
Justificación del método elegido.....	56
Rol del investigador.....	58
Consideraciones éticas y personales del investigador.....	59
Relación del investigador con la institución investigada	60
Descripción del rol del investigador en cuanto a afectaciones en la Investigación.....	61
Recolección de datos	61
Justificación de la selección de la institución	61

Descripción de la población seleccionada en la investigación	62
Selección de la muestra	63
Universo del estudio	64
Técnicas o instrumentos utilizados en la recolección de datos.....	64
Descripción de aplicación de técnicas o instrumentos	70
Triangulación, evaluación de confiabilidad y validez.....	72
Información correspondiente a la institución investigada	74
Análisis de los datos	78
Consideraciones finales de la Metodología	81
Capítulo 4 análisis de resultados	83
Descripción del proceso de planeación institucional	83
Análisis de resultados	87
Categoría 1 Fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes	90
Importancia que le brindan las profesoras	90
¿Cómo se despliegan las estrategias y quienes participan?.....	90
¿De dónde surge cada proyecto no planeado cómo y quién lo propuso?.....	90
Categoría 2 Procesos de formulación de estrategias	94
Descripción del proceso de planeación institucional, ¿Quiénes participan cómo se documenta?	94
¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que si funcionan?	95
¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no funcionan?	95
¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no se avanza?.....	95
Categoría 3 Resultados de la implementación de estrategias emergentes.....	98
Resultados de lo que surgió de los proyectos, actividades y estrategias	98
Resultado de lo que surgió de las observaciones	99
Resultado de lo que surgió de los análisis de documentos	99
Consideraciones finales de Análisis de resultados.....	102
Capítulo 5 Conclusiones	104
Descripción de los hallazgos principales respondiendo a la pregunta de investigación	104

Descripción de los hallazgos principales alineados a los objetivos específicos de la investigación	109
Conclusiones	114
Alcances y limitaciones	115
Temas para futuras investigaciones	116
Sugerencias y recomendaciones a la institución donde se realizó el estudio	116
Apéndices	121
Apéndice A: transcripciones de entrevistas.....	121
Apéndice B: registro de observaciones	133
Apéndice C: análisis de documentos.....	136
Apéndice D: modelo de carta de consentimiento que firmaron las participantes de la investigación	138
Apéndice E: cuestionario de entrevistas.....	139
Referencias.....	141
Curriculum vitae.....	144

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de organización que aprende.....	37
Tabla 2 Tipos de Liderazgo.....	45
Tabla 3 Datos generales de las docentes entrevistadas.....	78
Tabla 4 Categoría 1 Fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes Jardín de Niños Daniel Delgadillo.....	90
Tabla 5 Categoría 2 Procesos de formulación de estrategias del Jardín de Niños Daniel Delgadillo.....	94
Tabla 6 Categoría 3 Resultados de la implementación de estrategias emergentes.....	98

Introducción

Esta investigación se desarrolla bajo el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar?, la información documentada para dar respuesta a esta se encuentra organizada en cinco capítulos, los cuales fueron titulados: capítulo 1 Planteamiento del problema; capítulo 2 Marco Teórico; capítulo 3 Metodología; capítulo 4 Análisis de los resultados; y capítulo 5 Conclusiones.

El lector podrá encontrar en la redacción del capítulo 1, además de la pregunta de investigación la cual se menciona en el párrafo anterior, los objetivos que muestran lo que interesa para esta investigación, se plantearon dos los cuales son: Conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes que se realizan en el preescolar seleccionado, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y cuáles son los resultados de la implementación de las estrategias emergentes durante el ciclo escolar y qué conocimientos se generan para una planeación formal.

Las estrategias no siempre son el resultado de algo planeado con anticipación, en los proyectos institucionales, las escuelas se enfrentan a una gran diversidad de problemáticas que surgen de improviso y las cuales también tienen que solucionarse, es entonces cuando las escuelas y sus integrantes implementan una estrategia emergente, la cual no estaba planeada. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

La calidad educativa sigue siendo parte estructural que representa a las escuelas un reto constante, es por ello que se pretende colaborar con esta investigación al aportar respuestas acerca del proceso de formulación de estrategias emergentes que se realizan en una escuela de nivel preescolar, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, además de conocer cuáles son los resultados de la implementación de las estrategias emergentes durante un ciclo escolar y qué conocimientos se generan para una planeación formal.

En el capítulo 2, de la tesis, se realiza un análisis de diferentes marcos teóricos que están orientados a responder la pregunta de investigación ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar?, para ello el trabajo se encuentra organizado en cinco principales apartados. El primero aborda el qué tanto la planeación normativa ha sido funcional en las escuelas de acuerdo a lineamientos que siguen por parte de la SEP; elementos de la planeación en la escuela de nivel de preescolar en concordancia con lo que plantea la planeación, abordando realidades y contradicciones; cierra este apartado con lo que la reforma educativa enfoca de acuerdo a lo referente de la planeación en las escuelas.

El segundo apartado del trabajo es la parte medular de este estudio de investigación, al mostrar diferentes conceptos de lo que es la estrategia, la estrategia emergente y la planeación estratégica, se enriquece con las investigaciones que Mintzberg realizó, el cual es uno de los principales autores en esta materia.

El tercer apartado aborda la calidad educativa en las escuelas, vista como algo que tiene que contribuir a las mejoras del aprendizaje a través de una buena planeación y organización escolar, lográndose una satisfacción básica en el aprendizaje y cubrir propósitos planteados no sólo a nivel nacional también a nivel internacional con los pilares de la educación que son: Aprender a aprender; Aprender a hacer; Aprender a ser; Aprender a convivir. Se aborda el papel del docente en la calidad educativa con el reto y compromiso de una competencia de capacidad a la adaptación de una sociedad cambiante, aunando a su quehacer educativo la profesionalización y la comunicación con las tecnologías que hoy día se encuentran para facilitar la vida del ser humano.

El apartado cuatro se refiere y aporta información acerca de las organizaciones de aprendizaje, el proceso de estrategia necesita que todos los integrantes de una escuela tengan la disposición para el aprendizaje, Senge es un autor que reconoce que existen organizaciones inteligentes y que lo que se requiere es trabajar las innovaciones con ellas por eso explica cinco dimensiones que favorecen el aprendizaje colaborativo.

El quinto y último apartado se centra en el liderazgo en las organizaciones, Pareja es un autor que muestra los diferentes conceptos de líderes y liderazgos; se retoma el papel del director escolar a partir de un liderazgo compartido o distribuido, entendido esto como la participación y ejecución que todos los miembros de la escuela lo deben ejercer de acuerdo a la situación en la que se encuentren.

El capítulo 3, corresponde a la metodología bajo la cual se desarrolló la investigación, está centrada en la investigación de corte cualitativo bajo el método de

estudio de caso de acuerdo con (Mertens, 2005 p. 2 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006) define al estudio de caso “como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad”. El método de caso es empleado como una estrategia de indagación.

Se seleccionó al método de caso ya que permite realizar un estudio en profundidad, para esta investigación interesa abordar el proceso que se formula de las estrategias emergentes de la escuela seleccionada, a partir de considerar como única la información que se obtenga, ya que es esta una de las fortalezas y cometidos del método, el retomar la particularización y no la generalidad de la información (Stake, 1998).

En el capítulo 4, se exponen los resultados obtenidos de la investigación cualitativa de estudio de caso, que gira en torno al proceso de formulación de estrategias emergentes del preescolar seleccionado. Primeramente se realiza una descripción de la planeación institucional haciendo mención de quienes son los que se involucran del equipo docente; qué pasos siguen para estructurar los proyectos; las estrategias; la frecuencia con que se realizan.

En un segundo apartado se concentra el análisis de los resultados, para ello la información que se obtuvo de las entrevistas, los registros de observación y análisis de documentos se estructura en tres categorías al igual que dentro de cada una se encuentran otras categorías que tienen el propósito de dar explicación a la categoría principal.

El capítulo 5, consolida y presenta la información en forma de conclusiones que se obtuvieron de la investigación del estudio de caso de la escuela seleccionada perteneciente al nivel de preescolar.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Antecedentes

Los procesos de cambio se obtienen como resultado a la resolución de nuevos paradigmas educativos, los cuales se permean de las necesidades sociales, políticas, culturales, que son aterrizados en nuevas reformas educativas (Manes, 2005) menciona que es a través de la crisis en el ámbito educativo cuando se pueden obtener diferentes maneras de abordar los procesos de cambio, algunos pueden ser visionarios, otros reactivos e inclusive los menos beneficiados desde el punto de la negación a lo existente.

En el ámbito educativo se han implementado las maneras de buscar las transformaciones y cambios, por ejemplo en México el actual plan sectorial que tiene vigencia del año 2007 al 2012 donde se articula, toda la política educativa que guía la educación, en él se menciona como principal objetivo “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” (García, 2010).

Lo anterior resume lo que se quiere lograr, es decir, la meta, él como se logrará esto es a través de una estrategia primordial, en el plan sectorial debe ser por medio de una reforma integral de la educación básica (RIEB). Las estrategias pueden reconocerse a través de modelos el cual cada uno muestra ciertas características desde el diseño o planeación; el desarrollo o ejecución, su evaluación y replanteamiento; una estrategia es

el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg et al, 1997).

De acuerdo con las aportaciones de Manes (2005) la planificación estratégica educativa forma parte de un proceso que involucra un diagnóstico de la escuela al identificar las fortalezas y debilidades al interior de la institución educativa como todo aquello que se puede considerar en oportunidades o amenazas que se encuentran al exterior de la institución. La parte de los valores nos muestra la identidad de las personas que trabajan y estudian ahí, se plasman a través de la visión y misión. Se establecen las metas que son alcanzables al estipular claramente los objetivos, con todo ello se pone en acción la estrategia que involucra lo anterior.

Las estrategias no siempre son el resultado de algo planeado con anticipación, en los proyectos institucionales, las escuelas se enfrentan a una gran diversidad de problemáticas que surgen de improviso y las cuales también tienen que solucionarse; es entonces cuando las escuelas y sus integrantes implementan una estrategia emergente, la cual no estaba planeada (Mintzberg et al 1997).

El liderazgo juega un papel muy importante para las organizaciones inteligentes, las cuales requieren y demandan una nueva perspectiva para liderar a un grupo de personas, este debe diseñar y lograr que la gente no sólo se encargue de cumplir sino de comprometerse por aprender, sobre todo en conjunto bajo una visión clara y al final encuentre una satisfacción por haber considerado que logro su cometido (Senge, 1998).

Contexto

El Jardín de niños Daniel Delgadillo es una institución educativa oficial Estatal, se encuentra ubicado en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México, pertenece a la zona escolar J192, cuenta con clave de centro de trabajo 15EJN1144K.

Esta institución abrió sus puertas en 1985 para brindar una educación de nivel preescolar, impartiendo únicamente el grado de segundo y tercero, un grupo para cada grado y con una dirección escolar, la evolución en estos veintiséis años muestran actualmente una escuela con avances y transformación del cambio de acuerdo a las demandas sociales y a la puesta en práctica a través de las políticas educativas de nivel nacional que se enmarcan en el actual programa de preescolar PEP 2004.

Los grados que se imparten actualmente: primero, segundo y tercero de preescolar, albergando una población infantil de tres, cuatro y cinco años de edad, atiende una matrícula total de 234 alumnos, organizados en siete grupos.

La actual directora a cargo de la institución educativa cuenta con veinticuatro años de servicio dedicados a la docencia en el ámbito educativo oficial, el personal docente frente a grupo son profesoras egresadas de la Escuela Normal de Maestros, con grado de licenciatura y/o de maestras normalistas. Todo el personal de la institución está contratado por tiempo indeterminado por parte del Gobierno del Estado de México. Cuenta con personal de apoyo académico, un promotor de educación física que asiste al plantel una vez a la semana cubriendo todo el horario de trabajo educativo y una

promotora de la salud quien asiste dos veces a la semana de igual manera cubriendo el horario laboral de la escuela que es de 8:45 a.m. a 12:45 p.m.

Planteamiento del problema

Con referencia a la planeación en las instituciones educativas y en específico en la de nivel preescolar, se observa que se han logrado esfuerzos en tratar de generar una coherencia en lo que podemos llamar una planeación normativa y una planeación estratégica operativa, esto al momento de identificar a través del PETE y del PAT que se maneja en la institución, documentos en los cuales se concentra las diferentes actividades a realizarse durante el ciclo escolar y vale mencionar que el PETE tiene una proyección mínimo a cinco años lo cual se vincula con la visión de la escuela. Una de las problemáticas detectadas es que dichos documentos tienen un bajo grado de subjetividad en algunas escuelas, las razones:

1. Supervisión escolar da a conocer de último momento lineamientos tardíos que le envía la SEP para su elaboración, reajuste o replanteamiento;
2. La directora es quien realiza el documento regularmente;
3. Ausencia de docentes al concretar el documento;
4. Aportaciones parciales de docentes, alumnos, comunidad de padres de familia;

Lo anterior genera y refleja una fragmentación en la participación objetiva y clara de los diferentes participantes de la institución, lo cual modifica y proporciona resultados con tentativas diferentes a lo plasmado en la planeación inicial u original,

basados en la teoría existente en este aspecto, es importante recalcar que la visión debe ser clara y generalizada entre todos los integrantes participantes de la escuela, sin ello existen lagunas que obstaculizarán su cumplimiento.

Pregunta de investigación

La escuela como tal, junto con sus integrantes: directora, maestras, alumnos y padres de familia han cubierto y resuelto problemáticas por medio de las estrategias emergentes, quizás en respuesta a situaciones emergentes, son realidades educativas y que finalmente son constructos de experiencia y conocimiento que detona una investigación a desarrollar al buscar la respuesta del siguiente planteamiento del problema:

¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar?

Con el estudio de esta investigación es importante identificar los siguientes aspectos que permita englobar el contexto de las estrategias emergentes:

- Bajo qué argumentos y situaciones son empleadas las estrategias emergentes en la escuela seleccionada del nivel preescolar.
- Identificar los hallazgos de manera descriptiva de una estrategia emergente, socializar la información con la directora y equipo docente para una valoración en colectivo de la situación.

- Emplear el proceso de la triangulación, para validar el constructo de la estrategia emergente de la escuela que se observa, al considerar las bases teóricas, elementos rescatados de la observación directa, entrevistas y el conocimiento que se genere de ello.

Ahora bien, el proceso de la globalización en la que se encuentran inmersas las instituciones educativas les lleva a responder de la manera actual que se maneja el generar una institución que trabaja bajo competencias, “Cada competencia se construye en cuanto integración de habilidades cognitivas y prácticas asociadas, saberes, creatividad, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de la conducta que se movilizan para efectuar una acción efectiva” (Sobrado y Fernández, 2010, p. 18). La competencia debe ser entendida bajo la forma que los maestros se enfrentan a plantear las estrategias planeadas y abordar las estrategias emergentes.

Objetivos de la investigación

De acuerdo con Ruiz (2000) es importante que los objetivos se diseñen de manera conjunta entre el coordinador, aquí en el caso de la escuela es la directora junto con las personas que los desarrollarán refiriéndose a los maestros, deben responder a las metas y estrategias planteadas. “Los objetivos deben ser específicos, realizables con medición en tiempo, medibles (factores de éxito), y con un plan de acción que asegure que exista un método o proceso para poder lograrlo” (The Webod Group, 1989, p. 6-1 citado en Ruiz, 2000).

La presente investigación tiene como objetivos generales:

1. Conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes que se realizan en el preescolar seleccionado, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y
2. Cuáles son los resultados de las fuentes identificadas en la implementación de las estrategias emergentes durante el ciclo escolar y qué conocimientos se generan para una planeación formal.

El tener el conocimiento de lo plasmado en los anteriores objetivos colabora al desafío de ser mejores a nivel institución. Como menciona Manes (2005) el marketing interno se tiene que fortalecer a través de esos procesos continuos de cambios, no sólo en respuesta a una calidad educativa, también en respuesta a las demandas y necesidades de los alumnos. Además se busca favorecer el compromiso y el sentido de pertenencia de todas las personas que laboran en la escuela para mejor funcionamiento de esta.

Ser asertivos en la toma de decisiones no es un trabajo fácil, no sólo para un directivo, ni para un docente, es por ello que al analizar y reflexionar sobre las estrategias y sus procesos, se espera brindar en lo posible elementos que sean utilizados para brindar un mejor servicio a las necesidades de enseñanza, aprendizaje a través del fortalecimiento de una planeación normativa, planeación estratégica que contribuya a la calidad educativa de la escuela donde se desarrolla la investigación.

Justificación

La calidad educativa sigue siendo parte estructural que representa a las escuelas un reto constante, como menciona González (2002) se tiene que definir colaborativamente a nivel escuela que parámetros de significado de calidad representan a la institución, cuales son los programas que impulsaran dichos logros. Aquí especial atención refiere el trabajo que desarrollan los maestros para afianzar la calidad educativa. La evaluación funciona cuando es de manera constante, por medio del diseño de un modelo que permita reconocer de manera real entre lo que se planeo como estrategias de inicio, estrategias alcanzadas y el aporte de las estrategias emergentes. Cobra importancia para el desarrollo de esta investigación el adentrarse en el conocimiento de los procesos de planeación de estrategias emergentes e identificar que tanto aportan a la calidad educativa.

La planeación estratégica tiene relación directa con el diseño e identificación de su entorno, la escuela como tal tiene que realizar un análisis interno identificando cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad, de alguna manera las escuelas en el nivel preescolar en menor o mayor grado es algo que realizan al momento de elaborar su diagnóstico que plasman en el PETE (plan estratégico de transformación escolar); además del diagnóstico interno deben realizar uno externo el que quizás en algunas escuelas no dan la importancia suficiente por considerar en apariencia que no afecta directamente.

El liderazgo desde la perspectiva de la planeación juega un papel importante, el directivo y los integrantes entendido como profesores, alumnos y padres de familia deben ejercerlo, para que juntos cada uno desde su punto de acción lo pongan en práctica con la finalidad de alcanzar una satisfacción y un logro en relación a la misión y visión. La misión desde el punto de vista de todo aquello que se realiza diariamente en apoyo de lograr los objetivos planteados en la visión, la cual tiene correspondencia con esa proyección a futuro, en ello se encuentra también implícitos los valores que representan los comportamientos que guían a la institución educativa. (Ruiz, 2000).

El clima o ambiente que existen en las organizaciones de la escuela constituyen formas para facilitar los procesos organizativos y de gestión; retomando la aportación conceptual del clima laboral Bris (2000) menciona que la percepción individual es una primera aproximación que puede identificarse acerca de las condiciones prevalecientes en la institución; se crea de manera colectiva el clima laboral a partir de las actitudes y comportamientos, que se presentan en las diversas actividades que involucran las diferentes áreas y de acuerdo a la misión por la que se esté trabajando.

Los aportes científicos que se pueden generar al realizar un estudio de la formulación del proyecto educativo, involucran las capacidades de diseño de planificación, lo cual va más allá de reunir información pertinente, se debe considerar procesos entre el pensamiento y la acción para construir y reconstruir. “Un proyecto pedagógico para la escuela debe ser el fruto de la reflexión crítica y de la propuesta activa y participativa” (Castro, 2009).

Esta investigación tiene la razón de desarrollarse en el proceso de las estrategias emergentes, aprovechando las acciones que los integrantes del equipo de trabajo realizan en su quehacer cotidiano pedagógico en la escuela, las cuales generan maneras significativas de resolver una gran variedad de situaciones y retos. Por lo que este estudio se enfocó en el proceso de la estrategia no sólo en la parte teórica. También en como la escuela de nivel preescolar donde se realizó la investigación generó sus estrategias emergentes y los aprendizajes que se obtienen de ello compartirlos con el equipo de trabajo para fortalecer su planeación normativa y planeación estratégica ya que con ello, la intención fue de contar con más elementos para enfrentar los retos que exige y demanda la sociedad y el proceso de adaptación como equipo de trabajo a las situaciones cambiantes y fortalecerse como una organización de aprendizaje.

Limitaciones

El acercarse a las escuelas es una experiencia invaluable, permite estar en el campo de acción, observar de manera directa e indirecta, participativa y no participativa; durante el desarrollo de esta investigación se realizará trabajo de campo en el Jardín de Niños Daniel Delgadillo, algunas de las limitaciones que se pueden encontrar son, por mencionar algunas: Ambientes preparados y no reales, esto acontece cuando se planea la visita se informa los objetivos de lo que se quiere observar, el ambiente puede parecer tan preparado en aras de lo que el observador quiere y le interesa a su investigación, dejando de lado aspectos cotidianos que puedan enriquecer la investigación; un riesgo más es un ambiente en el que completamente no se informó en absoluto sobre la presencia del observante y no existieron las condiciones de tiempos disponibles para que

el investigador realice su trabajo de observación, hay que recordar que en las escuelas se realizan diversas actividades pedagógicas y puede situarse aquella en donde existan salidas educativas por parte de grupos y maestros; las reuniones de docentes, suspensión para algún grupo de alumnos, mencionando los anteriores como algunos elementos que alteran el ritmo cotidiano de la jornada de trabajo.

La observación de un elemento ajeno a la unidad de trabajo, puede ser considerada en algunos casos como una invasión o interpretarse como una evaluación al trabajo de los docentes, aspecto que puede incomodar, algunas veces haciéndose patente incluso al mostrar desagrado por parte de los actores educativos, existiendo el riesgo de una negación a compartir su trabajo.

La entrevista es un recurso valioso pues permite el trato directo con los participantes de la investigación, el investigador debe establecer un buen rapport para generar las condiciones no sólo de un ambiente tranquilo, para la adecuada aplicación de esta herramienta debe ser específico al explicar claramente el propósito de esta y el beneficio al compartir los resultados de la investigación para apoyar el trabajo de la institución. Se debe cuidar el lenguaje, aún cuando se tiene contacto con una comunidad académica no siempre pueden estar familiarizados los entrevistados con los términos de la investigación, por ello debe cerciorarse el investigador de destinar un tiempo para introducir los términos que posiblemente el entrevistado no identifique de manera inmediata; cuidar los tiempos es vital en una entrevista, no tiene que alargarse, puede cansar y ser poco objetiva, para ello se debe orientar constantemente al entrevistado al no permitir respuestas prolongadas y manifestar sutilmente que se está desviando del

tema que interesa; incluso algunos maestros pueden aprovechar el momento para generar un pliego petitorio de necesidades o de quejas dejando ver un clima complicado en la escuela donde labora, el investigador debe evitar esta situación pues es una distracción del tema que interesa abordar.

La triangulación efectuada con los instrumentos que se emplean para esta investigación, tales como la observación y la entrevista, se encuentra la revisión y análisis de los documentos oficiales que genera la institución junto con sus maestros.

Algunos de estos documentos fueron: actas, agendas, minutas, el PETE y el PAT. Dichos documentos son empleados en el nivel preescolar, en este aspecto es importante mencionar que algunas escuelas limitan el acceso público de estos documentos argumentando que son de uso oficial, además puede suceder que la escuela no cuente con algún documento importante de su planeación normativa, las razones son: que se encuentren en la supervisión escolar que le corresponde porque estos se encuentran en revisión o evaluación; que sean documentos referentes a ciclos escolares anteriores sin información actualizada al año escolar en curso; que aún no se tengan elaborados ; que sean documentos enviados a supervisión escolar sin informar la realidad que vive la escuela.

Delimitaciones

La investigación se enfocó a desarrollarse en el nivel básico, específicamente el nivel de preescolar, la zona escolar J192 de ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México. Durante el periodo en que se llevó a cabo la presente investigación la Supervisión se

encarga de atender a 23 escuelas de las cuales tres son sólo oficiales y 20 son particulares, la escuela seleccionada es una escuela oficial, perteneciente a una zona urbana, con siete grupos, siete docentes frente a grupo, una directora escolar, dos promotores como apoyo educativo, una matrícula de 234 alumnos, con un solo turno.

La investigación se orientó a investigar la estrategia emergente, como se mencionó previamente, se empleó como recurso metodológico el estudio de caso, por lo que fue considerada una investigación de corte cualitativo, como menciona Valenzuela (2004) el enfoque cualitativo se centra en la descripción detallada con el fin de identificar que origina o genera los problemas y analizar hallazgos que permitan aportar a las posibles soluciones.

La población de estudio que se consideró para la investigación fue la relacionada con la labor docente. Considerándose para este proyecto, desde la directora escolar, maestras de grupo. Dentro de las ventajas de la autora del presente trabajo académico al haber elegido esta escuela para su investigación es que en ese momento ella formó parte del equipo de trabajo, lo cual permitió conocer los procesos por los cuales realmente se desarrollan las planeaciones a nivel institucional. Cabe hacer mención que el tiempo destinado para la presente investigación es de un ciclo escolar por lo que se pudo considerar suficiente para detectar estrategias emergentes en la escuela de estudio.

Dentro de las desventajas es que no todas las docentes participaron en la planeación formal de la institución, por integrarse al equipo de trabajo a partir de este

ciclo escolar. Otra desventaja es que existe la posibilidad de que la autora de este trabajo pueda hacer una interpretación de los datos diferidos de la realidad institucional.

Capítulo 2

Marco Teórico

La presente investigación se desarrolló en el marco teórico que interesa como fundamento para la investigación en el tema de planeación estratégica y en específico de los procesos que conlleva una estrategia y la atención de la estrategia emergente. Podemos encontrar elementos que describen tanto la importancia de que la estrategia puede ser deliberada o emergente; en lugar de, ofrecen posibilidades de acuerdo al plan, a la posición que refiere al ambiente en que se desarrollan y a una perspectiva, colocándolas en la postura que la institución elige en razón con la que manejan las otras escuelas.

La escuela, la planeación y la reforma educativa

Un análisis interesante realiza Porter (2004) desde la perspectiva de qué procesos son los que la escuela atraviesa en cuestión de planeación; desde su formulación y su ejecución y qué tanto realmente ha funcionado en palabras y situaciones reales.

La siguiente pregunta surge desde la reflexión de este trabajo: ¿La planeación normativa que la SEP promueve realmente responde a las necesidades de las escuelas o de alguna manera solo ha sobrecargado con la puesta en marcha de diferentes proyectos escolares?. Basado en la anterior duda, es prudente el mencionar que en el momento de llevar a cabo esta investigación se escuchó mencionar a más de un directivo escolar del nivel preescolar en la zona, que suele ser contradictorio el que se pretenda lograr una

administración más simplificada con la finalidad que el directivo no pase la mayor parte del tiempo en llenado y formulado de documentos y de esta manera este al pendiente del trabajo pedagógico que se realiza en su escuela, sin embargo se observó que la simplificación aún no puede llegar del todo, son diversos los proyectos que se tenían que entregar en ese momento y no todos respondían a las necesidades de las escuelas. Por lo que puede considerarse que la planeación normativa que ofrecía en aquél instante seguir la SEP se encontraba sobrecargada.

Para el periodo en que se operó este trabajo, la metodología que empleó la SEP para compartir los diferentes proyectos a desarrollar fue el llamado “modelo de planeación de SESIC: el cual corresponde a una planeación en “cascada”, se divide en cuatro momentos: (1) auto – evaluación; (2) contextualización; (3) recomendaciones externas y (4) proyectos” (Porter, 2004). El riesgo que se ha observado en la práctica, con este modelo en “cascada” se enfoca sobre manera a la pérdida de la “pureza” de la información, ya que necesariamente entra la interpretación personal y subjetiva de las diferentes actores encargadas de transmitir la información a las escuelas, además que se encuentra sujeta a las políticas educativas internas que tanto las regiones o supervisiones escolares puedan interpretar, por ello en ocasiones puede existir diversidad de explicaciones de acuerdo a la información inicial lo cual aporta un arma de dos filos, puede ser que la interpretación no sólo lleve a cabo la propuesta inicial sino que inclusive exista una notable mejoría y la otra parte es o resulte lo contrario y se pierda la esencia completamente.

(Matus y Huertas, 1996:104 mencionado por Porter, 2004) “se planifica lo que no se hace y se hace lo que no se planifica”, dado lo anterior, esta frase refiere algunas de las problemáticas de planeación en algunas escuelas; alude a que no siempre los proyectos que se están trabajando surgen como necesidad o propuesta de los integrantes, como pueden ser de los directores escolares o maestros, la solución a ello como parte de lo que aporta el autor antes citado es que esta debe ser democrática, avalada por el equipo de trabajo de la escuela y descentralizada, lo que permite proyectar y trabajar sobre lo que la escuela requiere.

Ezpeleta (2004) comenta acerca de las innovaciones en la educación que existen actualmente en América Latina, éstas han sido a raíz de un modelo llamado -Global education reform- el cual se ha centrado en la actualización de los contenidos de la enseñanza, generándose un cambio curricular en los programas educativos, puesto que se pretende que el maestro se centre en poner especial énfasis en el desarrollo de competencias, con ello desplazando al énfasis en conocimientos. Esto se demuestra de manera clara en México con el programa de educación preescolar 2004, cuando se menciona que los propósitos y la misión de este nivel educativo sirven como base para definir las competencias a favorecer en los alumnos mediante la intervención educativa. Inclusive se hace evidente el cambio de lenguaje pedagógico que los docentes tienen que trabajar en la cotidianidad, en lugar de mencionar que propósitos son los que trabajan, tienen que mencionar que competencia se encuentran trabajando, el programa de preescolar se encuentra organizado por seis campos formativos. Para ello, las áreas de conocimiento con las que se trabaja son: (1)Desarrollo personal y social; (2)Lenguaje y

Comunicación; (3) Pensamiento Matemático; (4) Exploración y Conocimiento del Mundo; (5) Expresión y Apreciación Artísticas y (6) Desarrollo Físico y Salud; el total de competencias que se encuentran repartidas entre todos los campos formativos son 50. Pero el asunto de las competencias no se limita al trabajo con los alumnos se ha puesto atención en que sea el maestro el que también trabaje sus propias competencias; de acuerdo con (Perrenoud, citado en Díaz, 2008) alude que las competencias a trabajar con los docentes sean: “práctica reflexiva, profesionalización, trabajo en equipo y por proyectos, autonomía y responsabilidad ampliada, tratamiento de la diversidad, énfasis en los dispositivos y las situaciones de aprendizaje, sensibilidad con el conocimiento y la ley” todo ello tiene como finalidad conformar una nueva perspectiva de abordar el trabajo de la educación, esto es parte de lo que pretende la reforma educativa .

Hablar de reforma educativa y de innovación educativa son aspectos que son generados y creados por intereses muy diferentes; en México la reforma está dada por los gobiernos y los estados, los cuales llevan implícito intereses no sólo a nivel nacional también responden a intereses internacionales, por lo que se puede mencionar que esta reforma llega a las escuelas de “arriba hacia abajo”; mientras tanto la innovación se genera propiamente en el campo de la acción educativa, que es en las propias escuelas, por lo tanto esta surge “de abajo hacia arriba” (Zorrilla, 2002). Por ello entrelazar la innovación y la reforma son aspectos sumamente complejos para lograrse ya que responden a intereses diferentes y es aquí el dilema de poder concretar el encaminar hacia un fin común.

Uno de los aspectos importantes que enmarca la reforma educativa desde el siglo XX es abordar la descentralización Zorrilla y Barba (2008) mencionan que la descentralización hacia los estados por parte de la federación es reservada, desde importantes facultades tales como: normativas, de financiamiento, evaluación y administración del personal, estas son controladas por la federación. Los estados se tienen que encargar de ofrecer el servicio de la educación, desafortunadamente sin tener el control en la parte normativa de la operación. Traducido en lo que interesó a esta investigación nos refiere a la planeación estratégica, lo que generó el trabajar con contradicciones administrativas que son propuestas a nivel federal con algunos lineamientos o regulaciones locales, bajo este marco se encontraba una de las razones por las que evidentemente pasaban en ese momento las escuelas de nivel preescolar, por ejemplo cuando se mencionó en el capítulo 1 de este trabajo que, a pesar del esfuerzo que realizan las escuelas en cuanto a la planeación normativa existe un nivel de baja objetividad en sus planeaciones como el PETE y PAT ya que una de las causas es la llegada tardía de la información que envía la SEP a las supervisiones escolares, las cuales aparentemente se encargan de hacer saber a las escuelas los lineamientos bajo los cuales debe encontrarse su planeación, es importante recalcar que con ello se genera contradicciones en las escuelas pues al no contar con la información en tiempo y forma realizan la planeación con lineamientos anteriores y al reformular nuevamente se encuentran con una escases de tiempo pues se debe entregar y cumplir en los tiempos que determina la federación lo cual genera que la planeación mayoritariamente sea elaborada por el directivo escolar . En este sentido, se puede concluir que aún la descentralización se encuentra regulada y definida desde el centro (Zorrilla, 2008) lo que

genera considerar que el avance de la descentralización aún se encuentra en proceso por tener avances medianamente logrados.

El concepto de estrategia, estrategia emergente y planeación estratégica

Martínez y Milla (2007, p.6) retoman las siguientes definiciones de estrategia:

- La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos (Chandler, 1962).
- Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Quinn, 1980).
- La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es que va a ser (Andrews, 1971).
- La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las

fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (Ohmae, 1982).

- Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil. El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que solo puede conseguirse acosta de otro (Henderson, 1989).

El proceso estratégico de acuerdo con Mintzberg

El concepto de estrategia sea utilizado en diferentes sectores y contextos como en el militar, en los negocios, los deportes y los juegos. El termino etimológico estrategia viene del griego *strategos* que significa un general, las raíces de esta misma palabra significan ejercito y acaudillar. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” **Mintzberg et al (1997)**.

La definición de estrategia maneja elementos significativos uno es el concepto de ambiente, implicando todo aquello ajeno a lo que la empresa o institución debe atender; lo cual puede ser positivo traduciéndose en oportunidades y también pueden ser

negativos lo cual refleja las posibles amenazas. La institución debe establecer los objetivos o metas, esto representa la misión lo cual refiere el trabajo cotidiano bajo una guía o una justificación de ser. El análisis de la situación es otro aspecto que la institución debe realizar lo cual determina su posición actual y los recursos con los que cuenta. La institución debe proyectar cómo aplicar sus recursos sin perder de vista el lograr sus metas y el ambiente en el cual se encuentra.

De acuerdo con el enfoque de Minzberg divide, este término de estrategia como:

- “Plan” este suele ser el término general que se le puede dar a una estrategia, conlleva lo que se planeo previamente antes de ponerlo en acción;
- “el patrón” de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” él se centra en la acción, pues considera que quizás la institución no tenga planes de manera formal, pero ello no implica que pueda tener una manera de realizar una estrategia que responda a las adversidades que se le presentan; lo único que se requiere es una estructura existente en cuanto a la organización entre las personas que conforman la funcionalidad de la institución;
- “Puras”, lo cual considera a las estrategias deliberadas y emergentes, las que existen sin planearse sin anticipación;
- “Posición” esta estrategia ubica a la institución en un ambiente;
- “Perspectiva” refiere a la postura que la institución elige de acuerdo a lo que le rodea en la diversidad en la que se encuentra;

Existen clasificaciones de estrategias bajo la consideración de que responden al ambiente bajo el cual se formulan algunas pueden ser permeadas por el análisis y otras en respuesta directa a la acción. Una es considerada bajo las intenciones estratégicas esta es la básica que puede emerger de ser planeada y pensada previamente; la estrategia realizada es lo que la institución ha puesto en marcha; la estrategia deliberada, esta tiene que ver con los aciertos que las instituciones logran alcanzar, es decir, lo planean y lo llevan a cabo, la estrategia emergente es cuando la institución no tiene previsto realizar dicha acción sin embargo ocurre, vale mencionar que esta investigación se centró precisamente en comprender el proceso por el cual las instituciones educativas y en especial de nivel preescolar atraviesan y vivencian con estas estrategias. Por último la estrategia no realizada es cuando la institución tiene planeada la estrategia pero por alguna razón no se puede llevar a cabo (Mintzberg et al, 1997).

Mintzberg, Medina , y Gonzalbes (2007) abordan el aspecto de la elaboración de la estrategia de manera artesanal, partiendo de la esencia simple de las cosas, como lo es la “habilidad” tradicional con la que se cuenta en términos de diseños de planificar las estrategias, es decir, lo que se ha hecho desde que tanto un docente como un directivo han realizado desde su inicio en el ámbito educativo, la” dedicación” es otro elemento del proceso para conformar estrategias, que implica emplear el tiempo, el gusto , la entrega, el amor de algo que es importante, resolver adversidades que surgen, la “perfección” que se logra a través de ir detallando o puliendo las estrategias. Los procesos para generar las estrategias tienen que partir de la forma más simple y de práctica más simple para no adentrarnos a planeaciones sumamente complejas y por

ende pocos las comprenden lo cual genera un fracaso, la simpleza radica en el “pensamiento y la acción” es parte de la forma artesanal de generar la estrategia.

La estrategia en este proceso artesanal no tiene que ser siempre deliberada es decir planeada y después ejecutada, también puede ser o surgir de manera inesperada, esto se logra cuando la “acción guía al pensamiento” este hecho genera una estrategia. Las estrategias son generadas por lo regular en el campo de la acción, hablando de la escuela es en el salón de clases, las juntas con padres de familia, los festivales escolares, las reuniones académicas entre maestros, las juntas con los padres de familia. Es una falacia pensar que el proceso artesanal de las estrategias se desarrolla plenamente en la oficina del director escolar, y si es así son las que no reflejan al conjunto o visión general de la escuela; se dice que la estrategia deliberada tiene tendencias a imposibilitar el aprendizaje sin embargo la estrategia emergente lo promueve cuando se realiza una acción y esta no funciona como deseamos, trabajamos sobre ello hasta modificar y perfeccionar, eso es el resultado del trabajo de una estrategia emergente.

Planeación estratégica

Torres, Villafán y Álvarez (2008) mencionan que “la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. Regularmente las instituciones educativas se encargan de formular una planeación anual la cual se obtiene como producto de una evaluación al cierre de un ciclo escolar, la información que se obtiene es empleada como parte del

diagnóstico del siguiente ciclo escolar lo que ayuda a establecer los objetivos a alcanzar a nivel institución.

Lo estratégico como se ha venido analizando en este texto tiene relación con el establecimiento claro de las metas además, cuales serán esos medios que permitirán alcanzar lo planeado.

De acuerdo con Daza (2010) “la planeación estratégica es un instrumento de gestión, que ha venido implementándose en las instituciones de educación. Como un proceso sistemático que implica rigurosidad en cada una de sus fases: planeación, la participación, y el control”.

(Mintzberg y Brian, p.2 citados en Fuster, 2008) aportan la siguiente idea acerca de la planeación estratégica:

Establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

(Sarabia, 2004 citado en Torres et al, 2008) retoma el proceso que puede seguirse en una planeación estratégica:

1. La definición de los objetivos y metas organizacionales en función de la misión y visión;
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades y
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

Para el momento en que se llevó a cabo el presente trabajo, en las escuelas oficiales de preescolar de acuerdo a la normatividad que establece la SEP para la planeación estratégica, fue a través de la elaboración del PETE y PAT, para ello se realiza o emplea el modelo del Campo de fuerzas, mejor conocido por las iniciales de sus cuatro componentes como FODA. Cada uno de estas iniciales representa a: F: Fuerzas; O: Oportunidades; D: Debilidades; y A: Amenazas, es importante manifestar que este modelo es de naturaleza empírica. En este modelo se diferencía los aspectos positivos y negativos de una institución, su recolección de datos es sobre cómo los miembros de la comunidad educativa, perciben lo bueno y lo malo de la institución. La evaluación de la FODA abarca la parte interna y externa de la institución, considerando esto; la parte interna se relaciona propiamente con detectar las fortalezas o debilidades de la misma, la parte externa se encarga del señalamiento de las oportunidades o amenazas del ambiente que rodean la institución (Valenzuela, 2004).

La calidad educativa en las escuelas

Gómez (2009) refiere que en la última década se ha puesto mayor énfasis a lo referente de la calidad en la educación ya que esto representa parte de una estructura central para los cambios de fondo en una sociedad. “Hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población”. Para lograrlo se pueden considerar dos grandes vertientes por medio de un modelo como lo aborda (Seibold citado en Gómez, 2009) la primera vertiente incluye cuatro características:

1. La satisfacción con el cliente, en las escuelas es notorio, cuando alguna tiene mayor demanda entre otras por lo regular alumnos y padres de familia manifiestan sentirse satisfechos con el nivel de calidad educativo con la escuela en la que se encuentran ; el ingreso a estas escuelas pueden llegar a ser complicado por la demanda, esto puede formar parte de la evaluación escolar de la institución;
2. En la mejora continua del proceso de gestión, se considera la organización de manera general que la escuela realiza, también se encuentran implícitos los valores que la institución proyecta en su organización, con su equipo de docentes y con lo que se trabaja día a día con los propios alumnos; en ello se encuentra la visión y misión de la escuela;

3. La participación, requiere involucrar a todos los actores que tienen relación con la escuela, directivos, equipo docente, alumnos, padres de familia, comunidad en general;
4. Un nivel de interpelación, esto primeramente se da entre los niveles educativos, representa el nivel de calidad entre una y otra escuela del mismo nivel, también implica entre uno y otro nivel, por ejemplo el de preescolar en relación con el siguiente nivel educativo como es el caso de primaria, que tanto se está respondiendo a las necesidades de los requerimientos de este nivel para que los alumnos tengan éxito.

La segunda vertiente refiere a la equidad la cual no es un elemento del todo fácil de medir, además que esto forma parte de los grandes retos educativos.

Álvarez y Topete (2004) refieren que dentro de las propuestas para los esfuerzos que se realizan para la mejora de la calidad educativa a partir del siglo XXI, son abordados por instancias gubernamentales mexicanas con programas como el de “Escuelas de Calidad” promovido por el Programa Nacional de Educación 2001-2006. También para la mejora de la calidad educativa se considera lograr más con una mejor planeación y organización escolar, se requiere mayor interés de los diversos sectores que se relacionan con la educación, mejores estrategias y modelos educativos que contemplen el contexto de cada escuela, la práctica de un liderazgo de gestión que impulse el desarrollo y la capacidad de interactuar al igual que colaborar con otros líderes educativos y sociales para responder a la necesidad que reclama la educación del siglo XXI.

Uno de los matices que aportó esta investigación es “la calidad como estrategia de desarrollo que considera el conocimiento como el eje de la transformación productiva con equidad y sustentable promovida por los especialistas de la UNESCO para América Latina y el Caribe” Álvarez y Topete (2004) abordan uno de las siguientes conceptos en cuanto educación de calidad para el nivel básico, al considerar que esta debe cubrir las necesidades fundamentales de aprendizaje; como lo es “aprender a aprender” de manera permanente en la educación, se requiere como una necesidad para la calidad humana el ocuparse en la formación de actitudes y valores; mostrar una participación responsable en el rubro de la vida cívica, social y política que se vea beneficiada a nivel local, regional nacional y universal.

Álvarez (2002) explica que el poder ponerse de acuerdo en cuanto al concepto de calidad es algo que se consolida hasta el siglo XXI con “el informe de la comisión sobre la educación para el siglo XXI” donde se presentan los cuatro pilares para la educación: Aprender a aprender; Aprender a hacer; Aprender a ser; Aprender a convivir.

Las escuelas de nivel básico en específico de nivel preescolar deberán considerar lo que el programa educativo estipula para que los niños tengan una educación preescolar de calidad al poner en práctica el enriquecimiento de los valores; que exista un entendimiento del carácter pluricultural; pluriétnico; la igualdad de oportunidades; favorecer la educación bilingüe e intercultural; impulsar el respeto y conocimiento de las diversas culturas existentes en la nación (Programa de Educación Preescolar,2004). Entonces la calidad educativa refiere a que la escuela considere las aportaciones que hace énfasis su programa educativo considerando el contexto en el que se encuentra,

para realizar la toma de decisiones que le permitan llegar a contribuir a la calidad educativa.

Una educación básica de calidad será aquella que logre la formación integral de las personas o individuos, mediante el desarrollo de capacidades o habilidades básicas y la promoción de actitudes, así como valores, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones y calidad de la propia vida humana (Álvarez, 2002).

El docente y la calidad educativa

El papel que juega el docente para contribuir a la calidad educativa como lo aborda Candela (1999) tiene relación con la capacidad de adaptarse al mundo cambiante de la sociedad sin perder de vista los valores universales y atender a la parte plural de la cultura; este autor retoma los siguientes aspectos como parte de ese trabajo de calidad:

- La relación que existe entre el maestro y los alumnos de manera que éste les comunica confianza, les muestra respeto por sus puntos de vista y no los culpa por sus dificultades;
- La forma en que el maestro reconoce y retoma el conocimiento de los alumnos, los hace razonar sobre él mismo, argumentar y debatir con otras alternativas explicativas para que este conocimiento evolucione. Así mismo, el derecho que el docente comunica a los estudiantes de hacer suyos los nuevos conocimientos que la escuela les aporta;
- El compromiso del maestro con su tarea de educar
- El valor social que la educación tiene para los alumnos y, por tanto;

- El valor que se le da y el compromiso con el que colectivamente docentes y niños se involucran en las tareas educativas. (Candela, 1999,p.7)

Lograr los aspectos anteriores como trabajo del docente junto con sus alumnos forma parte de un compromiso no sólo educativo, también del interés que existe por el respeto del trabajo con seres humanos.

El proceso de construcción de la calidad educativa, implica considerar a esta como un punto de partida y no como un punto de llegada, los maestros no tienen que centrarse únicamente en alcanzar metas establecidas, requieren ir más allá y es por medio del proceso de adaptación a las situaciones cambiantes que se les presentan en el día a día en el salón de clases. En respuesta a la atención de esta nueva sociedad el maestro se tiene que replantear una evaluación en cuanto a su quehacer educativo, la cual lo lleve a adentrarse a la comprensión de lo que implica la calidad educativa, entender que significa excelencia tanto en la forma en que aborda los contenidos educativos, la didáctica que emplea; otro aspecto que forma parte de esta evaluación es la autorregulación, la cual es útil para enfrentar problemáticas sociales dentro del contexto donde labora; la autoevaluación forma parte de ese autoanálisis que el docente realiza de manera conjunta de su práctica pedagógica y de su actuación laboral en el grupo (Figuroa, Utria, y Colpas, 2004).

Organizaciones de aprendizaje

Pareja (2009) considera que el papel que realizan los docentes no se remite únicamente a transmitir conocimientos, implica además formar el carácter, las

costumbres o las ideas. Los maestros se encargan de enseñar a los maestros, esto por medio de una enseñanza colegiada, lo cual genera como resultado una comunidad de crítica de aprendizaje esto no excluye posibles conflictos que se puedan generar. A continuación se muestra una tabla de modelo de una organización que aprende (Pearn et al 1995, p. 179 citado en Pareja, 2009)

Tabla 1

Modelo de organización que aprende. (Pearn et al 1995, p. 179 citado en Pareja 2009)

Indicadores	Descriptorios
Personas como aprendices	Como conjunto, los empleados están motivados para aprender continuamente de la experiencia y están comprometidos con el propio desarrollo de la organización.
Cultura Favorecedora	Apoya el aprendizaje continuo, promoviendo el cambio del status y cuestionando las asunciones y los modos establecidos para hacer las cosas.
Visión para el aprendizaje	Visión compartida que incluye, por un lado, la capacidad de la organización para identificar, responder y ver sus posibilidades futuras; por otro lado, reconocer la importancia de todos los niveles de la organización para transformarse a sí misma continuamente, de tal modo que le permita sobrevivir en un contexto impredecible.
Incremento del aprendizaje	Para aumentar y sostener el aprendizaje entre todos los empleados, la organización tiene estructurados procesos y estrategias particulares.
Estructura transformadora	Los gestores creen genuinamente que alentar y apoyar el aprendizaje proporcionan mejores competencias y los resultados que los actuales, así en lugar de controlar, facilitan y apoyan esta línea.
Apoyo de la gestión	La organización amplía los modos en los que está estructurada y opera para facilitar el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas. Esto permite una rápida adaptación al cambio. Está organizada para alentar y recompensar la innovación, el aprendizaje y el desarrollo.

Senge (1998) aborda de manera interesante el cómo las organizaciones inteligentes ya existen, ya fueron inventadas, lo importante es trabajar en las innovaciones de ellas,

lo que se puede traducir en transformarlas de tal forma que se obtenga lo mejor en cuanto a su funcionalidad. En este mismo sentido, Senge (1998) realiza un análisis integral de las organizaciones y como el nombre lo dice incluye cinco disciplinas importantes a desarrollar y considera cinco dimensiones que mueven el trabajo en las organizaciones para generar progresos en la experimentación de nuevos aprendizajes.

La primera dimensión que menciona Senge (1998) es:

El “pensamiento sistémico” este refiere a que regularmente centramos la atención en ver las cosas en partes fragmentadas, lo cual genera que no obtengamos una visión completa; el pensamiento sistémico aborda precisamente el ver el todo, es tener una panorámica general y a partir de ahí poder detectar lo que requiere ciertos cambios. Los niños tienen la capacidad de ver el todo de manera general y no las partes por ejemplo un niño de preescolar al ver un árbol lo concibe como un todo no lo fragmenta, no menciona hojas, tronco, raíces, para él el árbol incluye todo lo que lo compone. Por lo tanto las organizaciones requieren como necesario considerar una mirada general de todo el panorama que comprende a su institución.

La segunda dimensión es el dominio personal, lo importante de esto es en primer instancia descubrir o definir con claridad real lo que es de interés personal, esto tiene que ver con conocer lo que nos interesa, pues una vez que se identifique esto puede considerarse el camino que se tiene que seguir para lograrlo. Un ejemplo de lo anterior se observa cuando una persona que concluye su preparación media superior se enfrenta a una de las decisiones más importantes en su vida, la cual tiene que ver con identificar

que es a lo que se quiere dedicar, que profesión debe seguir, si tiene claro el interés por una profesión esto ayuda a elegir y trabajar para lograrlo y tener un éxito consolidado, sin embargo si no hay claridad habrá desperdiciado todos los esfuerzos realizados. Esto traducido en las organizaciones escolares refiere a tener claro sobre lo que les interesa y lo que finalmente es importante, una vez detectado el siguiente paso es generar los aprendizajes que apoyen los intereses expuestos.

La tercera disciplina es la de modelos mentales; trascender en este aspecto implica no permanecer en estática, el mundo suele ser cambiante y debe existir la capacidad de adaptación a esos nuevos cambios; por lo regular en las organizaciones escolares encontramos algunos maestros que tienden a inclinarse y centrarse en que los tiempos anteriores siempre fueron mejores que los actuales, incluso mencionando que cuando ellos asistieron a estudiar profesionalmente en alguna Escuela Normal su preparación fue más completa, los programas con los que trabajaron al inicio de su labor docente eran mejores, precisamente este tipo de apreciaciones son las que le quitan funcionalidad a una organización, la añoranza de tiempos pasados no resuelve los retos del presente, reiteradamente adaptación es lo que se requiere como parte del aprendizaje organizacional.

La cuarta dimensión es la construcción de una visión compartida, como su nombre lo dice la visión debe ser algo que represente a la organización; la visión no funciona cuando es individualizada y se pretende que sea adoptada por el grupo o equipo de trabajo; ya sea ha mencionado que para tener una visión se debe considerar los objetivos y metas claras, además implícito deben estar los valores que representan a dicha

organización; en algunas escuelas sobre todo del nivel básico se llega a incurrir a que la visión y misión sólo forman parte de un requisito de planeación normativa al ser el directivo quien la formule, acción que se refleja en la planeación estratégica cuando se permea de adolecer una visión compartida, lo interesante es que exista propiamente un compromiso compartido y no sólo se actúe por cumplimiento meramente.

La quinta dimensión es la del aprendizaje en equipo, una herramienta necesaria es el diálogo y dejar de lado los supuestos que no generan más que distracciones en las instituciones escolares. Esta interrelación permite reconocer situaciones negativas, una de ellas puede ser la falta de un compromiso adquirido por cada integrante del equipo de trabajo, al respecto es necesario que las escuelas eviten la ausencia de este acuerdo, en ese sentido se observa que la falta de decisiones fueron tomadas sólo por algunos integrantes, es por ello que hay que mover al grupo de trabajo de la zona de confort en la que se encuentra para lograr una efectiva práctica de aprendizaje.

Lucero (2003) hace notar que el aprendizaje abordado con los maestros también se encuentra permeado de las condiciones actuales, la existencia de una diversidad, la variedad de contextos, para ello vale también aprovechar y adaptarse a los cambios que indudablemente ya se encuentran en el ámbito educativo como es la tecnología.

Una alternativa para generar esos nuevos aprendizajes son las redes de comunicación que son introducidas por medio de la tecnología y el abanico abre una diversidad de posibilidades.

Área (2011) menciona que existen dos clasificaciones importantes de espacios en internet para la comunidad de los docentes:

1. Redes sociales docentes tuteladas o corporativas por una institución pública o privada; están coordinadas por instituciones gubernamentales, por un grupo privado o empresas. Son portales que ofrecen noticias, materiales, información a través de foros, recursos, rincón del estudiante, del profesor.
2. Redes sociales autogestionadas por el profesorado. Se caracterizan por ser creadas por una persona o grupo de personas las cuales no son financiadas por instituciones ni oficiales o gubernamentales. El diseño de estos espacios o redes no cuentan con los recursos para presentar portales muy elaborados o con muchos servicios, aquí la importancia radica en la interacción en cuanto a aportaciones que realizan sus integrantes.

No se puede dejar de mencionar el uso del correo electrónico el cual permite la comunicación en un grupo de personas aunque no se encuentren en el mismo tiempo sincrónico. (Lucero, 2009, p. 4) menciona los siguientes elementos para propiciar el aprendizaje colaborativo:

1. Interdependencia positiva: Este es el elemento central; abarca las condiciones organizacionales y de funcionamiento que deben darse al interior del grupo. Los miembros del grupo deben necesitarse los unos a los otros y confiar en el entendimiento y éxito de cada persona; considera aspectos de interdependencia en el establecimiento de metas, tareas, recursos, roles, premios.

2. **Interacción:** Las formas de interacción y de intercambio verbal entre las personas del grupo, movidas por la interdependencia positiva. Son las que afectan los resultados de aprendizaje. El contacto permite realizar el seguimiento y el intercambio entre los diferentes miembros del grupo; el alumno aprende de ese compañero con el que interactúa día a día, o él mismo le puede enseñar, cabe apoyarse y apoyar. En la medida en que se posean diferentes medios de interacción, el grupo podrá enriquecerse, aumentar sus refuerzos y retroalimentarse.
3. **Contribución individual:** Cada miembro del grupo debe asumir íntegramente su tarea y, además, tener los espacios para compartirla con el grupo y recibir sus contribuciones.
4. **Habilidades personales y de grupo:** La vivencia del grupo debe permitir a cada miembro de éste el desarrollo y potencialización de sus habilidades personales; de igual forma permitir el crecimiento del grupo y la obtención de habilidades grupales como: escucha, participación, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.

El Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo ha cobrado importancia y se ha posicionado en un papel central pues se considera que es un elemento necesario para el buen funcionamiento en las escuelas además que forma parte de los alcances que involucra para obtener una educación de calidad. Los países que pertenecen a la OCDE

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) se han propuesto cambios en los sistemas escolares otorgando más autonomía a las escuelas en cuanto a la toma de decisiones de tal manera que esto ayude a atender las diversas situaciones cambiantes que hoy día se presentan en la sociedad. “El liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes” de tal manera que la definición de liderazgo educativo que propone (Robinson, 2009, p. 4 citado en Horn y Marfán, 2010) “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” resultados que cada vez son más exigidos por la sociedad y esperados para responder a los retos no solo a nivel nacional también a nivel internacional en aras de una mejora profunda en el aprendizaje.

La sociedad cambiante y el contexto en el cual se desenvuelven los líderes educativos, están dentro de los nuevos retos que se tienen que enfrentar; cada vez existen sectores de la sociedad que demandan más de la educación, lo cual pueden ser con o sin fundamento. Por ejemplo en el caso de las escuelas oficiales de acuerdo a la política educativa que se propaga en los medios de comunicación, se insiste en que no se aporte económicamente ya que la educación es gratuita, realidad que es a medias, pues el gobierno sólo atiende además del pago de los maestros, la entrega de edificios escolares y la entrega de libros que la SEP publica, sin embargo la parte del sustento y mantenimiento de edificios escolares corre a cargo básicamente de los padres de familia, son este tipo de situaciones controversiales las que generan que el contexto sociocultural

quiera contradecir el liderazgo que proyectan las organizaciones escolares. (Bastarrachea y Cisneros, 2006).

Pareja (2009) menciona que el liderazgo ha tenido evolución en las organizaciones y sobre todo en las escuelas, el líder no siempre resulta ser el que se encuentra al frente de la escuela en este caso específico el director; el líder puede ser cualquier miembro de la escuela sobre todo en respuesta a un proceso situacional. El liderazgo hoy día en las escuelas demanda que sea compartido, no se puede delegar el liderazgo a una sola persona en las organizaciones o instituciones educativas, pues este no es estático al igual que la sociedad se transforma y evoluciona. A continuación se muestra una clasificación de líderes o liderazgos que sean diferenciado a lo largo de la trayectoria de este tema (Pareja, 2009, pp.140-141).

Tabla 2

Tipos de liderazgo (Pareja, 2009, pp.140-141)

Tipos de Líder/Liderazgo	Conceptos
Intuitivo (Sarget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
Instructivo (Greenfield, 1987)	Liderazgo pedagógico o educativo.
Carismático (Conger,1991)	El liderazgo no solo encarna, la visión del centro, sino transmisión con un estilo propio.
El líder como entrenador (Duncan y Oates, 1994)	Que concibe al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
Visionario (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
Transcultural/Global (Keitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas. En contextos multiculturales, los líderes deben desarrollar habilidades globales.
De liberación (Noer,1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
Ético (García y Dolan, 1997)	Una organización especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación, etc.).
Liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
Liderazgo emocional (Fernández y otros, 2001) Liderazgo resonante (Goleman, 2002)	Es un director de “emociones”. Dinamiza con base en la inteligencia emocional.
E-Liderazgo (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
Liderazgo sin límites (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
Liderazgo estratégico (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
Liderazgo para la innovación (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
El líder narcisista (Maccoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.
Líder silencioso (Badaracco,2006)	Liderear sin hacer ruido, sin hacerse notar.
Gerente de sueños (Hooper y potter, 2006)	Capaz de conocer las aspiraciones del equipo.
Líder de 360° (Maxwell,2007)	Ejerce su influencia desde cualquier puesto de la organización.
Liderazgo sostenible (Hargreaves y Fink,2008)	Liderazgo integrador, propio de la globalización actual.

El liderazgo sostenible va enmarcado con las nuevas tendencias y necesidades del mundo actual, reafirma que indudablemente no corresponde a una sola persona poner en práctica el liderazgo, este debe ser desarrollado de manera más profunda entre las organizaciones o equipos escolares de trabajo, donde exista el dinamismo de una organización que le interesa aprender y que en el momento que se requiera pueda ejercer el liderazgo. Este liderazgo también se interesa en el aspecto de la diversidad desde el punto de vista de la cohesión, aprovechar las diferencias culturales para engrandecer el liderazgo. El liderazgo sostenible maneja siete principios: (1) Profundidad, (2) Duración, (3) Amplitud, (4) Justicia, (5) Diversidad, (6) Iniciativa y (7) Conservación (Hargreaves y Fink, citado en Poyatos, 2009).

El liderazgo en relación a como es guiado o conducido por el director representa significativamente en la labor del profesorado y en los aprendizajes en los salones de clases con los alumnos, el buen liderazgo también se encuentra detrás de la dirección sin que se busque que sea la protagonista o la que únicamente ejerza este. La dirección del liderazgo debe generar esos saltos que se requiere no sólo de centrarse en una gestión, sino en la mejora de la educación que se ofrece en la escuela, desdibujar la fragmentación existente del trabajo administrativo del trabajo técnico pedagógico. Los éxitos del liderazgo en el aprendizaje se relacionan tanto de las prácticas educativas así como de un liderazgo compartido o distribuido entre los integrantes de la escuela.

(Leithwood et al citado en Bolivar, 2009) refiere a cuatro prácticas del liderazgo que generan impacto en el aprendizaje:

- 1) Establecer direcciones (visión y metas), es básico determinar a donde se quiere llegar, hay que tener marcado un camino a seguir;
- 2) Desarrollar al personal, mediante una profesionalización continua en los maestros, además del reconocimiento con estímulos;
- 3) Rediseñar la organización, con prácticas educativas que generen una cultura colaborativa, estructuras que faciliten el trabajo, cambios en la cultura escolar de tal manera que no se deje de lado gestionar el entorno;
- 4) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, a través de la supervisión y evaluación en la enseñanza, no olvidar coordinar el curriculum y seguir el progreso de los alumnos.

El papel del director se redefine, en un lugar de centrarse en el trabajo de gestión administrativa únicamente, debe aprovechar las competencias de los integrantes escolares con el propósito de trabajar sobre la misión en común que representa a la escuela. Dentro de los recientes programas que maneja la OCDE en relación a las mejoras del liderazgo escolar contempla: “redefinir sus responsabilidades, distribuirlo, adquirir las competencias necesarias para ejercerlo, y convertirlo en una profesión atractiva” (Bolívar, 2009).

Cardona, García (2008) hacen mención de tres competencias que apoyan al directivo para trabajar con un liderazgo de calidad educativa estas son:

1. Competencias de negocios, esta refiere a lo que se tenga que ver con las gestiones que el directivo pueda lograr, al igual que las negociaciones que pueda realizar con los recursos para y en función del beneficio de la escuela.
2. Competencias interpersonales, esto se enfoca al trato efectivo de las relaciones interpersonales, donde se considera la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además la actitud y aptitud con el equipo de trabajo docente.
3. Competencias personales, se manifiesta con el autoliderazgo que promueve el directivo en el equipo de trabajo docente. También refiere a la parte externa, la cual se involucra con el nivel de iniciativa que muestra cada persona en su trabajo que realiza, así como la gestión y control del estrés. Las competencias en la parte interna de las personas alude, a su aprendizaje y a su integridad.

Senlle y Gutiérrez (2006) refiere que la fórmula para la calidad en la educación, requiere que los sistemas educativos analicen lo que la sociedad requiere y no se busque endurecer la educación con trabas en procesos complejos para ingresar a la Universidad, con alargar la carrera, puesto que esto recae en falta de calidad, hay que prestar atención a lo que requiere los principales clientes que tiene la escuela y es la sociedad y los alumnos.

Consideraciones finales del Marco Teórico

La planeación normativa y la planeación estratégica que se realiza en la escuela de nivel básico de preescolar, tiene que sortear controversias que el mismo sistema educativo aún no ha terminado de resolver, sin embargo existen buenos elementos que la escuela puede rescatar en razón de su función de enseñanza ,aprendizaje y del compromiso social hacia la sociedad, para ello debe servir como elemento principal la imaginación y creatividad para empezar a abrir los canales de solución en las escuelas, menciono esto porque es lo que un equipo de trabajo no puede perder. Posterior a ello se requiere atender lo que nuestros principales clientes necesitan, me refiero a la comunidad escolar, la comunidad docente, la comunidad en general que se vincula con la escuela; generar una visión compartida; un liderazgo compartido sostenido; una organización de aprendizaje; trabajar con los pilares de la educación: Aprender a aprender; Aprender a hacer; Aprender a ser; Aprender a convivir.

La escuela no puede olvidar el trabajo artesanal como lo menciona Mintzberg et al (2007) en relación a la planeación estratégica, además de realizar una estrategia planeada o deliberada no se puede dejar pasar como escuela la oportunidad de aprovechar las estrategias emergentes, las cuales son todas aquellas que existen sin ser planeadas, generan y dan continuidad al aprendizaje, a la dedicación lo cual nos lleva a perfeccionar o mejorar significativamente lo que no dominamos. La forma simple de generar las estrategias se relaciona a partir del “pensamiento y la acción”, sin embargo en el proceso podemos encontrar que la “acción guía al pensamiento” esta es la forma en la que surgen las estrategias emergentes.

El interés de esta investigación radicó precisamente en ir comprendiendo el proceso que genera las estrategias emergentes, como se expuso en el presente capítulo, las reformas educativas en el aspecto de la descentralización aún es algo que no se encuentra consolidado, lo que genera controversias en el trabajo normativo y estratégico que la escuela realiza en razón de lo que establece la normatividad, sin embargo en esto no puede y no debe centrarse la escuela, en las debilidades del sistema, existen alternativas que ofrecen avances importantes y significativos que se generan en el trabajo del día a día en las escuelas, uno de ellos son las estrategias emergentes que la propia escuela genera para resolver las diversas problemáticas a las que se enfrenta y el reto que le genera la atención de una sociedad cambiante.

La escuela busca constantemente centrar su trabajo en la calidad educativa, como se mencionó en la presente investigación, esta no es “una meta debe considerarse un punto de partida”, nuevamente aquí nos encontramos que la adaptación debe ser un elemento importante a esos cambios que la sociedad genera y por consecuencia demanda.

El maestro en este proceso de planeación estratégica indudablemente juega un papel importante ya que tiene que continuar en esa cultura de disposición al aprendizaje que conlleva el acercamiento al énfasis de los conocimientos y también al énfasis del desarrollo de sus competencias; esto facilita el generar en las escuelas una comunidad de aprendizaje donde “enseñar a enseñar” y “aprender a aprender” resulta muy necesario y útil, no funciona el trabajo del maestro que acostumbra a desenvolverse en su labor

pedagógica de manera individual o a puerta cerrada, pertenecer a una organización de aprendizaje es involucrarse al aportar y aprender de ella misma.

El papel del director refiere dejar de lado el protagonismo que mucho tiempo a permeado en las diferentes instituciones no sólo las educativas, también en las empresariales. Hoy día se requiere emplee un liderazgo que sea compartido y sostenido, que cada miembro de la escuela desde su trinchera pueda ejercerlo. En razón de la planeación normativa y estratégica debe trabajar de manera conjunta y con una visión general y compartida.

La planeación estratégica y las estrategias emergentes como podemos ver en las diferentes teorías analizadas como parte de esta investigación teórica y en estas conclusiones no son elementos aislados, sino que se requiere comprender todo el contexto que las generó y lo que las rodeó, para así de esa forma proporcionar elementos significativos que apoyen en la escuela en cuanto al trabajo estratégico que realiza.

Capítulo 3

Metodología

La metodología de estudio de caso, permite realizar un estudio en profundidad, este tipo de estudios no se emplean muestras muy amplias puesto que interesan todas las particularidades que de él se generen y no se centra en generalidades.

Stake (1998) menciona que se elige hacer una investigación de estudio de caso cuando se tiene un interés muy especial; se busca el detalle de la interacción con su contexto, la particularidad y la complejidad con el propósito de llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Se realizó un estudio de casos en el Jardín de Niños Daniel Delgadillo, con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan de una institución de educación preescolar?

Descripción del Método de Investigación

Esta investigación fue fundamentada en el enfoque cualitativo y se centró en el estudio de caso, para una adecuada comprensión de lo que el lector encontrará en este documento, es importante comunicar que se abordará la importancia de la investigación cualitativa y posteriormente se presentará lo referente al estudio de caso.

Dado lo anterior, es importante mencionar que la investigación cualitativa se emplea sobre todo en las investigaciones de las ciencias sociales, pues interesa estudiar la cuestión de los fenómenos, por ello tiene tendencia a la fenomenología a la

interpretación de lo observable en el campo de acción de la investigación, la recolección de datos no son estadísticos o matemáticos son de corte descriptivo, y de la observación directa que realiza el investigador.

Este tipo de investigaciones parten de lo particular a lo general no centrándose al inicio en lo que la teoría indica sino lo que los hechos muestran, es un estudio con un corte de proceso inductivo, realiza una triangulación de lo que el investigador construye con lo que se observa de la realidad, sus puntos de vista y lo constata con la teoría.

Importa en este estudio cualitativo estudiar el todo y no sus partes, por ello se considera holístico, por lo que el estudio del individuo es reconstruir las realidades individuales de las personas, el investigador forma parte de esa investigación de manera activa al relacionarse directamente.

Las fases de la investigación cualitativa se pueden mostrar como un proceso circular y no lineal ya que se puede regresar a etapas anteriores con la finalidad de construir las que siguen, como en toda investigación se da inicio con una idea para llegar a un planteamiento del problema; la inmersión en el campo de acción donde se desarrollan los hechos; se tiene que tener un diseño o concepción general de que se realizará en la investigación un bosquejo que seguir; definir la muestra y como se va acceder a esta, las muestras en estos estudios son reducidas ya que interesa las particularidades de los sujetos que se estudian y analizan; la recolección de los datos tiene que ver con tener claro de lo que se pretende observar; analizar los datos como ya

se ha mencionado con la reconstrucción y triangulación para ir formulando el sustento y validación de los nuevos conocimientos.

La parte final es presentar un informe de los resultados obtenidos en la investigación para generar nuevas aportaciones del tema de investigación que se desarrollo. (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

Hernández et al (2006, p p.2-3) concuerdan y definen lo qué es un estudio de caso:

- Mertens (2005) menciona el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad.
- La U. S. General Accounting Office, en 1990, cita que el estudio de caso constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos (Mertens, 2005).
- Para Wiersma y Jurs (2005) el estudio de caso es el examen detallado de “algo”: un evento específico, una organización, un sistema educativo.
- Yin (2003) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.
- Harvard Business School (1997) lo considera un método y lo utiliza desde

1908 para evaluar unidades organizacionales.

- Stake (2000) reconoce una situación problemática que surge al tratar de definir al estudio de caso como una forma de investigación. Para resolver el asunto, utiliza el criterio de que el estudio de caso no está definido por un método específico, sino por su objeto de estudio. Entre más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, con mayor razón podemos denominarlo estudio de caso.

Una vez mencionadas los razonamientos se retoman las aportaciones principales considerando al estudio de caso como lo que permite dar respuesta a una pregunta, a un problema, en contextos reales, desde abordarlo con una persona, un grupo de personas, una organización o una comunidad. Dadas las oportunidades que ofrece el estudio de caso, para esta investigación se empleo como una estrategia de indagación.

(Para Yin, 2003, p. 3 citado en Hernández et al 2006) el estudio de caso está integrado por los siguientes componentes: (1) Planteamiento del problema, (2) Propositiones o hipótesis, (3) Unidad de análisis (caso), (4) Fuentes de datos e instrumentos de recolección, (5) Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones, (6) Criterios para interpretar los datos, (7) Reporte del caso (resultados).

(Yin ,2003 y Creswell, 2005, p. 27 citados en Hernández et al, 2006) hacen algunas recomendaciones para los estudios de caso, entre las que destacan las siguientes:

- Este debe ser significativo y de interés para un grupo, una comunidad y/o una sociedad.
- Es estudiado holísticamente, por lo que no debe restringirse a ciertas áreas o algunos cuantos lugares.
- Se considera que este puede concluirse cuando se responde de manera satisfactoria al planteamiento del problema.
- Este tipo de estudio debe ser analizado desde diferentes perspectivas (por ejemplo, si es una organización, el abordaje debe incluir a la alta dirección o gerencia, las diferentes áreas, el sindicato y los trabajadores, los clientes y proveedores y demás participantes).
- Requiere estar contextualizado.
- A veces estos estudios se utilizan como pilotos de investigaciones

Justificación del método elegido

Se seleccionó el método de caso ya que de acuerdo a los objetivos de investigación, éste permite realizar un estudio en profundidad, para efectos del presente estudio se consideró abordar el proceso que se formula de las estrategias emergentes de la escuela seleccionada, a partir de considerar como única la información que se obtenga, ya que es esta una de las fortalezas y cometidos del método, el retomar la particularización y no la generalidad de la información (Stake, 1998).

El objetivo de los estudios de caso, es documentar la experiencia desde la perspectiva de la persona, esto permite ir construyendo parte de la realidad del proceso de investigación que sigue el investigador, para ello se recurrió a realizar entrevistas tanto a la directora de la institución como al personal docente, se realizó la observación de una reunión de equipo de trabajo donde se percibieron las formas de organización y las maneras de documentar la reunión, también se tuvo acceso al PETE y PAT, cronogramas de organización de los siete proyectos que tiene puesto en práctica la escuela y son los que la SEP solicita que se trabajen en el nivel de preescolar. La información recabada muestra el trabajo particular que caracteriza a este equipo y permite la triangulación de información que se requiere en los estudios de caso.

Hernández et al (2006, p. 20) comentan que existen aspectos para establecer la dependencia (confiabilidad) y credibilidad del caso cualitativo: (1) Documentar la evidencia de manera sistemática, completa y ofrecer detalles específicos del desarrollo de la investigación, (2) Utilizar fuentes múltiples de datos e información, (3) Realizar triangulación de datos y entre investigadores, (4) Establecer la cadena de evidencia, (5) Verificar con la persona o personas pertinentes los resultados, (6) Evaluar cuidadosamente cómo los detalles del caso explican los resultados, (7) Documentar los procedimientos utilizados.

Lo anterior permite generar una fundamentación y confiabilidad al trabajar con el método de caso y por ende el reconocer y aprovechar todos aquellos conocimientos que se generaron en esta investigación.

Rol del investigador

Participación del investigador en aplicación de instrumentos

Stake (1998) menciona que el investigador tiene “un gran privilegio y una gran obligación: el privilegio de atender lo que considera digno de atención, y la obligación de sacar conclusiones de aquellas opciones que son significativas para colegas y clientes”. Dentro de las cualidades de los investigadores cualitativos son la experiencia, la observación y la reflexión; la experiencia que obtiene al reflexionar de manera constante en las acciones que realiza durante el desarrollo de la investigación.

El investigador tiene que realizar una organización trazándose un plan para poder realizar la aplicación de los instrumentos, primeramente tiene que acercarse a la autoridad encargada de la escuela para explicar en qué consiste la recolección de datos, quienes son los involucrados a considerar en la investigación, tomar acuerdos sobre los tiempos que se le asignan al investigador con cada docente a entrevistar, en este aspecto también se toma en consenso la opinión del docente a entrevistar en razón de las actividades y tiempos de los que dispone. Se tiene que preparar el documento donde se autoriza al investigador realizar la aplicación de la entrevista donde se asegura la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de estos para la contribución de la investigación en el plano meramente educativo, este debe ser firmado por la autoridad de la institución, en este caso la directora escolar y por cada docente entrevistado. El docente debe contar claramente con la estructura del guión de preguntas que le guiaran para llevar a cabo las entrevistas, las cuales tienen como principal característica

responder a aspectos que le apoyaran a recopilar información significativa para generar una formulación de reflexiones y conclusiones que serán de gran utilidad para la investigación.

Consideraciones éticas y personales del investigador

Dado que la investigación se realiza directamente con el estudio de las acciones que realizan las personas en el área que interesa observar, entrevistar y revisar documentación oficial correspondiente a la escuela donde se realiza la investigación el investigador debe tener claro el aspecto ético que implica. Los principios éticos y el Código de conducta de la American (Psychological Association, 2003 citados en. Hernández et al, 2006), los participantes en una investigación tienen los siguientes derechos:

- Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará de los resultados de la misma y las consecuencias que puede tener en sus vidas.
- Negarse a participar en el estudio y abandonarlo en cualquier momento que así lo consideren conveniente, así como negarse a proporcionar información.
- Cuando se utiliza información suministrada por ellos o que involucra cuestiones individuales, su anonimato debe ser garantizado y observado

por el investigador (por ejemplo, podemos usar datos de un censo sin tener que pedir la aprobación de toda la población incluida, pero estos datos no son individuales ni personales).

Debe existir por parte del investigador una reciprocidad con los participantes al comprometerse en otorgar un reconocimiento a estos o el aportar al hacer llegar el resultado de la investigación, que contribuya como parte de la calidad para la institución. “Finalmente, los resultados deben reportarse con honestidad (sin importar cuáles hayan sido) y es fundamental reconocer las limitaciones de la investigación y las nuestras propias” (Hernández et al 2006).

Relación del investigador con la institución investigada

Dentro de las fortalezas con las que se cuenta como investigador lo es el formar parte del equipo de trabajo donde se lleva a cabo la investigación, ya que se tiene un panorama no sólo general, sino también particular de las actividades que se llevan a cabo en la escuela, con la actual profesionalización que se está demandando de los profesores como parte de la actualización constante , en ese momento particular de la realización de esta investigación, la directora escolar se mostró brindando un apoyo para todos aquellos docentes que se encuentren realizando estudios ya sea de especialización o de posgrado pues considera que el beneficio no es sólo para el docente que se actualiza, sino también para la escuela al aportar no sólo información también elementos adicionales que le signifiquen identificar y reflexionar fortalezas y debilidades de esta.

Descripción del rol del investigador en cuanto a afectaciones en la investigación

Es importante el considerar que el investigador debe evitar el inducir respuestas y comportamientos de los participantes. Una de las acciones a realizar en una investigación es la observación, la cual reviste importancia ya que es en esta fase del proceso en la que el investigador se involucra en profundidad, manteniendo un papel activo y por lo tanto reflexivo, y ello permite el evitar perder el enfoque de la investigación (Hernández et al 2006).

Stake (1998) hace mención del reconocimiento de culpas a las cuales se puede enfrentar un investigador. Dentro de ellas se encuentra la falta de comprensión, que puede ser generada porque el investigador al interpretar puede no ser del todo consciente de sus limitaciones intelectuales y esto genere inadecuadas interpretaciones. Los fenómenos que se investigan pudieran transcurrir de manera lenta, esto pudiese requerir de mucho tiempo para que el investigador entienda lo que acontece. En este sentido, el realizar un estudio donde el investigador forma parte, puede en ocasiones limitar la “visión disciplinada del especialista”.

Recolección de datos

Justificación de la selección de la institución

Uno de los factores que apoyó a la autora de este estudio para seleccionar la entidad a analizar se enfoca en el cumplimiento de los requisitos básicos que la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Monterrey solicita a sus alumnos Tesistas.

También, la autora del presente estudio consideró que los aportes que se pudiesen obtener de la investigación en relación a la estrategia emergente, no sólo contribuirán a la investigación que se realiza sobre este tema en Latinoamérica, también se buscó presentar aportes significativos en razón del tema investigado teniendo como “beneficiario-cliente” directo a la propia escuela, para apoyar con elementos a la mejora de su calidad educativa cuando así resulte pertinente y viable. Asimismo, es importante el mencionar que las interrelaciones entre la investigadora de este trabajo con la autoridad en esta institución, así como con su equipo de trabajo para participar en la investigación favorece el desarrollo de esta. Otra intención es contribuir al desarrollo de las investigaciones que se realizan en este rubro en el nivel de educación preescolar robusteciendo la reflexión y comprensión acerca de conocimientos que se generan de este mismo.

Descripción de la población seleccionada en la investigación

La escuela donde se desarrolló la investigación en su esquema organizacional oficial cuenta con una directora escolar, un equipo de siete docentes frente agrupo; todas egresadas de diversas Escuelas Normales en México y con la especialidad de Educación en Preescolar; existen docentes que se encuentran realizando estudios de posgrado. Los años de servicio en las docentes son fluctuantes existen actualmente maestras donde este es su primer año de servicio y las que tienen ya veinticinco años laborando, esto genera un panorama nutrido para la percepción que aporta cada una a la investigación en curso, además cuenta con personal complementario un maestro de educación física, una

promotora de salud, una niñera; todos ellos encargados de atender una matrícula de 234 alumnos en edades de 3, 4 y 5 años.

Es una escuela que tiene 26 años de fundada lo cual generó información significativa acerca de las formas en que generan sus propias estrategias emergentes. Es una institución denominada oficial lo cual significa que la normatividad en cuanto al trabajo administrativo y pedagógico es guiado acorde a lo que la SEP marca para este nivel educativo.

Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó en razón de identificar quien o quienes generan y participan en el proceso de las estrategias emergentes de la escuela seleccionada que se investigó, por medio de una indagación básica se obtuvo que las personas encargadas y vinculadas con la planeación estratégica son la directora escolar y el equipo docente de la escuela, de acuerdo con lo que menciona Hernández et al (2006) en relación a este tema, hace mención de la llamada muestra de expertos que incluye la intervención de personas especializadas en el tema, lo que asegura tener aportaciones mayormente precisas para fundamentar la investigación, son utilizados este tipo de muestras en estudios cualitativos. Dadas las características de la investigación cualitativa donde interesa estudiar el todo y no las partes fue considerado este estudio que es conformado con una muestra todas las docentes incluidas la directora de la escuela, y dadas las características del número de sujetos a considerar, que lleva a un análisis de una muestra reducida pero al mismo tiempo, significativa para el estudio, requisito que

también es considerado en las investigaciones cualitativas por realizarse en profundidad. La muestra seleccionada externó su interés por participar en el estudio de la investigación lo que da apertura a la aplicabilidad de instrumentos y recolección de datos.

Universo del estudio

Se consideró para este rubro como universo del estudio, a la Escuela Jardín de Niños Daniel Delgadillo, perteneciente al nivel de preescolar; es pública y cuenta con un solo turno matutino.

El equipo pedagógico con el que cuenta la Institución y con el que se trabajó esta investigación es: la directora escolar, quien realiza trabajo administrativo y siete docentes con función frente a grupo.

Técnicas o instrumentos utilizados en la recolección de datos

La observación de una reunión de trabajo donde estuvieron presentes la directora y docentes fue la utilizada para recabar datos para esta investigación.

Stake (1998) menciona “las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso”. Con esta intención, para realizar la observación se debe contar con un plan para llevar a cabo la observación, aunque cabe mencionar que para una investigación cualitativa un estudio de caso es relevante el desarrollo de la reunión integral, esta planeación se enfoca sobre todo a considerar el describir de manera precisa desde el entorno, el desarrollo y secuencia de los hechos.

Uno de los riesgos en la descripción es que el investigador pudiese realizar interpretaciones o historias que otro investigador no encontró lo cual genera cierta preocupación. El tiempo para transcribir lo observado tiene que estar considerado dentro de un tiempo relativamente corto una vez que se hizo la observación, y debe de realizarse en un lugar tranquilo que permita al investigador recapitular lo acontecido y considerar la mayoría de los detalles, ya que cuando no sucede de esta forma, resulta para el investigador complejo reconstruir a través de la descripción los hechos con el riesgo de no ser preciso. En esta línea de idea, importa la descripción de los contextos donde se desarrolla la observación más aún si los objetivos intrínsecos de la investigación así lo solicitan.

De acuerdo con Hernández et al (2006, p. 597) un observador cualitativo necesita, saber escuchar y utilizar todos sus sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado, para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.

La entrevista se realizó a la directora de la escuela y al equipo docente frente a grupo.

Stake (1998) menciona que existen dos principales utilidades en el estudio de caso la cual cobra particular importancia en dos aspectos: (1) la descripción y; (2) la interpretación. Permitiendo enriquecer al investigador y a la investigación cuando es apoyado por otras personas, por lo que lo anterior forma parte de las fortalezas de

realizar una entrevista. Cabe hacer mención que el diseñar las preguntas adecuadas es lo que da la pauta para recabar información que permita dar respuesta a los planteamientos de la investigación.

Para los efectos de esta investigación, el guión de preguntas que se empleó fue el siguiente:

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?
2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Qué seguimiento se les da?
3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?
4. De los resultados obtenidos 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?

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados).
¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?
6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?
7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?
8. Investigar proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.
9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).
10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Para las entrevistas, se llevaron a cabo los procesos implícitos de cortesía evidenciados mediante la solicitud para llevar a cabo el proyecto al que hace alusión esta

Tesis. El apoyo de dicha autoridad quedó de manifiesto al personalmente esta persona dar seguimiento a la aplicación y consecución de entrevistas.

Parte esencial de una entrevista lo es el informar claramente a los entrevistados lo que se indaga, se considera que en ocasiones es necesario mostrar previamente las preguntas al candidato a entrevista para que se familiaricen, también es recomendable el indicar la duración aproximada de una entrevista, que en ocasiones estas varían en cantidad de tiempo a invertir en la realización de la misma.

La creación de un ambiente apropiado en el que se incluye la acción de Rapport, permite que el entrevistado perciba un ambiente de confianza, asimismo debe de asegurarse que el contenido de lo expresado se mantendrá en total confidencialidad.

También resulta prudente el parafrasear alguna pregunta, cuando al entrevistado no le es claro el planteamiento original, es importante mencionar que en estos casos se corre el riesgo que el entrevistador induzca respuestas.

Por otro lado, es importante considerar que algunos entrevistados desean ser escuchados en asuntos ajenos y pueden con esto desviar el tema central e intención real de la entrevista, por lo que dependiendo de la capacidad y el talento del entrevistador, en algunas ocasiones puede ser fácil retomar y centrarse nuevamente en la entrevista.

Es importante aclarar que las entrevistas se realizaron dentro del horario de trabajo, ello debido a que los sujetos a entrevistar mostraron mayor preferencia para este horario, manifestando algunos que esto permite continuar con sus labores y evita consumir sus tiempos personales.

El investigador debe prepararse para llevar a cabo la entrevista, realizando ejercicios como la previa lectura y comprensión de las preguntas del cuestionario, y no perder de vista lo que éstas comprenden, durante la entrevista se debe además de constatar que el entrevistado respondió a toda la pregunta y no sólo parte de ella

Un asunto que vale la pena mencionar, es que el entrevistador pudiera llevar a cabo la acción de toma de notas personales, sin embargo ello dependerá de su propia capacidad para resumir lo expresado verbalmente y que permita dar seguimiento al objetivo de la entrevista, el cual se encuentra orientado a escuchar con atención lo que el entrevistado se encuentra informando

El investigador se puede apoyar de un informador, cuyo fungió rol la directora de la institución que participó en esta investigación brindando información de los diferentes docentes entrevistados. Esta función del informador ayuda al entrevistador a recabar información adicional y complementa a lo registrado previamente Stake (1998).

Las entrevistas se clasifican en: (1) estructuradas, (2) semiestructuradas o no estructuradas; y (3) abiertas.

En las entrevistas estructuradas se cuenta con un guión de preguntas y se sigue de manera rigurosa. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas cuentan con un guión de preguntas, pero se permite al entrevistador realizar algunos cuestionamientos que no se encuentran en el guión es de alguna manera más flexible, particularmente este tipo de entrevista cobra importancia ya que fue la aplicada para la investigación que aquí se

presenta. Por último, la entrevista abierta se fundamenta en una guía de contenido y el entrevistador tiene la libertad de llevar el ritmo de los ítems (Hernández et al, 2006).

La revisión de documentos fue otra de las formas de recabar información, de la escuela investigada. Los documentos a los que se tuvo acceso fueron: (1) PETE, (2) PAT, (3) cronogramas de siete proyectos, y (4) el orden del día de la reunión entre docentes.

Stake (1998) menciona que al igual que la observación y la entrevista se debe planear previamente para la revisión de los documentos, tratar de anticipar y diagnosticar en que puede aportar a la investigación dicho documento, aunque menciona que esto no siempre se cumple, puesto que no se tiene precisado que tiempo llevará la revisión y lo complejo de este, es conveniente tomar notas de lo que refleja la función de cada documento, en ellos se puede encontrar “frecuencias o contingencias”; en los documentos se encuentran plasmadas actividades que no siempre el investigador puede presenciar, pero le brinda un panorama amplio de todo lo que en la escuela se realiza.

Descripción de aplicación de técnicas o instrumentos

Para el proceso de la observación se tuvo el acercamiento con la directora escolar la cual comunicó acerca de la reunión próxima. Durante dicha reunión, la directora escolar comunicó a su equipo el objetivo de la presencia de la investigadora y compartió a la investigadora el punto o tema central de la reunión lo que permitió contextualizar para generar un plan general. Sobre la actividad antes mencionada, se observó, la

dinámica de la reunión, además de, su mecanismo de toma de acuerdos y la forma en que estos son documentados.

Para la organización de las entrevistas, la directora consideró los tiempos convenientes de acuerdo a las actividades de la jornada de trabajo y se tomó en cuenta la opinión de las docentes entrevistadas, para prever las actividades con su salón de clases asignado, ya que todas las entrevistas fueron básicamente dentro del horario de trabajo, llevándose a cabo fuera del aula donde impartían su respectiva clase para con ello, lograr mayor atención de las entrevistadas.

Cabe hacer mención que sólo en algunas entrevistas que se prolongaron, se empleó tiempo adicional y fuera de su respectiva jornada de trabajo, llevándose a cabo la autorización del entrevistado.

La investigadora aseguró el compartir información a los entrevistados con la intención de recalcar acerca de la confidencialidad de los datos y recabar el documento denominado “Consentimiento informado” (ver anexo D).

Al finalizar la entrevista, la investigadora se comprometió de forma personal y por medio de un compromiso verbal, el compartir los resultados de la investigación una vez que se tengan.

La revisión de los documentos, se realizó en acompañamiento con la directora escolar quien fue explicando en qué consiste cada uno, lo que se ha realizado de este y lo que aún se realizará en fechas próximas, por formar parte del equipo de trabajo de la escuela se proporcionó una copia de estos para un análisis detallado con la consigna de

considerar que son documentos oficiales y por tanto no se autoriza la publicación de estos.

Triangulación, evaluación de confiabilidad y validez

La triangulación de la información se obtiene cuando se recaba información a través de distintas formas y de distintas personas, en esta investigación resultó significativo este procedimiento.

En esta fase del escrito, es importante recordar que : (1) se observó una reunión de trabajo, una actividad del proyecto de activación física, una actividad del proyecto de leer para crecer con padres de familia y alumnos;(2) se aplicó seis entrevistas a docentes que fungieron como panelistas especializados con el tema de esta investigación; (3) el análisis de documentos del PETE, PAT, cronogramas de proyectos institucionales, que permitieron contar con un contexto más amplio de información, y facilitó el constatar la documentación de lo que se lleva a cabo, así como identificar las congruencias e incongruencias, se darán a conocer de manera específica en el capítulo de resultados de la investigación (ver cap. 5).

Ahora bien, la confiabilidad o dependencia en las investigaciones cualitativas depende del investigador.

Dentro de los riesgos también se encuentran los sesgos que puedan dar el investigador a la información o los propios informantes al proporcionar datos no precisos sobre la investigación o que realmente no hayan acontecido; otro más es la reactividad que pueden manifestar los informantes con la presencia del investigador.

En este sentido, uno de los riesgos más grandes en este tipo de investigaciones son los sesgos que pudieran darse, sin embargo, existen elementos para constatar esto al momento de que en una misma investigación se encuentren participando más de un investigador, se espera que cada uno realice su trabajo y existan temas generales aun que cada uno tenga elementos diferentes.

(Coleman y Unrau, 2005, p. 662 citados en Hernández et al, 2006) señalan tres recomendaciones para alcanzar la confiabilidad o dependencia: (1) Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la coherencia y sistematización de las interpretaciones de los datos, (2) No establecer conclusiones antes de que los datos sean analizados, (3) Considerar todos los datos.

El concepto de validez o credibilidad en las investigaciones cualitativas, se refiere a cuando el investigador ha comprendido el significado de la información que proporcionaron los informantes, en especial considerando lo que tiene relación con el planteamiento de la investigación.

(Franklin y Ballau, 2005, p. 666 citados en Hernández et al 2006) consideran los siguientes dos aspectos para alcanzar la credibilidad: (1) Corroboración estructural: proceso mediante el cual varias partes de los datos (categorías, por ejemplo), se soportan conceptualmente entre sí (mutuamente). Implica reunir los datos e información emergentes para establecer conexiones o vínculos, que eventualmente crean un todo cuyo soporte son las propias piezas de evidencia que lo conforman; y (2) Adecuación

referencial: un estudio la posee cuando proporciona cierta habilidad para visualizar características que se refieren a los datos y que no hemos notado por nosotros mismos.

Información correspondiente a la institución investigada

Cabe mencionar que existe buena disposición por parte de la Directora escolar al permitir haya sido realizado el estudio de casos en la institución.

Dentro de la fase de la triangulación, y en donde se llevó a cabo una observación de la investigadora, de la reunión del equipo docente y directora escolar, cuyo objetivo correspondió a la organización de la celebración por parte de la escuela del festejo del “Día de muertos”.

De acuerdo con Hernández et al (2006) hace mención de seis elementos que evidentemente apoyan al proceso de la observación, siendo estos: (1) Entorno físico (entorno), (2) Ambiente social y humano; (3) Actividades (acciones) individuales o colectivas, (4) Artefactos que utilizan las participantes y funciones que cubren, (5) Hechos relevantes, y (6) Retratos humanos de los participantes.

Enseguida se explicarán las actividades y un argumento acerca de lo que se presentó en y fue presenciado por la autora del presente trabajo.

1. Entorno físico (entorno): Para ello es prudente mencionar que la reunión fue llevada a cabo en la dirección escolar, la cual medía aproximadamente seis por tres metros y tiene sillas para cada docente, este espacio físico en ocasiones funciona como salón de juntas. En caso

de estar ocupado este espacio, ocasionalmente se emplea, alguno de los siete salones con los que cuenta esta escuela; esto se lleva a cabo en situaciones de una determinada actividad que requiere de un mayor espacio dadas las tareas a realizar, entre estas se encuentran, la evaluación de carrera magisterial o en reuniones de consejos técnicos.

2. Ambiente social y humano (generado en el ambiente físico): cada docente de grupo llegó a la oficina de la Dirección conforme había concluido su turno de trabajo frente a su salón respectivo y finalizó con la entrega a sus respectivos padres de los alumnos asignados.-Se hicieron comentarios verbales de asuntos rutinarios tales como algunos acerca de cómo había estado el día y dificultades enfrentadas durante esa jornada laboral.

La directora se encontraba en el mismo espacio físico, al parecer afinando la entrega de un documento administrativo ajeno a esta reunión para ser entregado a la supervisión escolar, para ello estaba siendo apoyada por la niñera; se observó que ocasionalmente la directora entraba paralelamente en la conversación de las docentes complementando o de alguna forma mostrando interés en lo que conversaban.

3. Actividades (acciones) individuales y colectivas: La cita fue a la 13.00 hrs. la reunión del equipo conformado por las siete docentes y directora escolar se inició a la 13:15 hrs., la directora escolar inició la reunión informando el propósito de socializar la organización de día de muertos, la cual previamente a este día ella había revisado de la información presentada por la maestra encargada de la comisión, quien estuvo a cargo

de ello fue la docente de tercer año grupo “B”, la maestra encargada inició entregando a cada docente incluida la directora escolar, un documento impreso la cual contenía la organización que describía, entre otras cosas, las actividades, las docentes responsables para cada actividad, el material que se necesitó para la actividad , al igual que fechas y horarios para los distintos eventos correspondientes a la actividad.

La docente encargada propuso sortear las comisiones y también propuso que ella se podría hacer cargo de la escenificación ya que su grupo es con niños de tercer año lo cual facilita este trabajo a diferencia de los grados de primer y segundo años respectivamente, las docentes accedieron y realizaron el sorteo de comisiones y materiales asignados; por ejemplo, el documento escrito entregado mencionaba “papel picado“, sin embargo en dicho documento no se especificaba color, sin embargo la docente que tuvo la comisión de material: “papel picado” no cuestionó especificaciones sobre la comisión asignada.

Para finalizar la maestra encargada pregunto si existía alguna duda sobre la información expuesta al grupo de docentes; el equipo de trabajo mencionó tener clara la información. Se firmó el documento por cada docente.

Existieron comentarios que compartieron las docentes sobre su comisión lo que ellas estaban ya proyectando y como podían organizar la solicitud del material, la docente encargada agradeció y la directora retomo al decir

que ya todas estaban informadas y recordó acerca de sus visitas técnicas, del documento que se encontraba terminando para supervisión escolar y se despidió del equipo. Esto concluyó a las 13:40 hrs.

Cabe mencionar que si se hizo mención de la presencia del investigador cuando la directora mencionó el propósito de la reunión.

4. Hechos relevantes: Este asunto queda de manifiesto al : (1) observar el proceso de la socialización entre docentes sobre su día de trabajo; la toma de acuerdos sin dificultades; (2) la evidente manifestación de una actitud positiva de las docentes de haber atendido varios asuntos durante el día; (3) la presencia de todo el equipo docente, para atender la asignación de comisiones expuestas en la reunión de trabajo; (4) la conclusión de la actividad, se observó diálogos entre docentes de temas diferentes a los planteados en la sesión de trabajo.
5. Retratos humanos de los participantes: Según Biddle y Goodson (2000) mencionan siete fases en la vida profesional del docente las cuales son: (1) introducción en la carrera; (2) estabilización; (3) experimentación y diversificación; nueva evaluación; conservadurismo y quejas; distanciamiento; la elipse de la expansión y la contracción. De acuerdo a este abordaje teórico, a continuación se presenta una tabla con información de: (1) la fase a la que pertenece cada persona, (2) preparación profesional, (3) años de servicio, (4) edad de las docentes entrevistadas.

Tabla 3

Datos generales de las docentes entrevistadas

Docente	Fase	Preparación profesional	Años de servicio en la docencia	Años de servicio en la escuela	Edad de la docente
Docente 1	Introducción	Lic. Educación Preescolar	4 meses	4 meses	25
Docente 2	Introducción	Lic. Educación preescolar	1 año	2 año	23
Docente 3	Introducción	Lic. Educación preescolar	4 meses	4 meses	22
Docente 4	Estabilización	Lic. Educación preescolar	5 años	2 años	27
Docente 5	Experimentación y diversificación	Lic. Educación Preescolar	13 años	7 años	38
Docente 6	Distanciamiento	Normal elemental	25	20 años	46
Docente 7	Distanciamiento	Lic. Educación preescolar	27	18 años	49
Directora escolar	Distanciamiento	Lic. Educación preescolar	25	4 años	46

Análisis de los datos

Stake (1998) enfatiza que el análisis de los datos no es algo que inicia en un apartado exclusivo para esto, en las investigaciones cualitativas tanto la recolección de datos como el análisis, es algo que opera en paralelo, para ello el investigador debe permanecer alerta y constantemente generar la reflexión y análisis de lo que observa, en el contexto del ambiente donde se desarrolla la investigación.

Hernández et al (2006, p.624) menciona once características que apoyan en el análisis de los datos obtenidos, las cuales se enlistan enseguida:

1. Los datos que se obtienen no se encuentran estructurados por lo tanto se deben estructurar.
2. Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: (1) La estructura de los datos implica organizarlo en unidades, categorías, temas y patrones; (2) Realizar la descripción, que llevaron a cabo las personas sin perder la postura que estos expusieron; (3) Comprender en profundidad el contexto que rodea a la investigación; (4) Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones; (5) Explicar los ambientes, hechos y fenómenos; (6) Reconstruir historias; (7) Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema; (8) Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías.
3. Todo lo anterior requiere tiempo de acuerdo a la organización e interpretación la cual debe estar centrada en el planteamiento de la pregunta de investigación.
4. Una fuente importante son las observaciones y percepciones del investigador las cuales se deben tener concentradas de manera escrita.
5. La interpretación de la observación puede diferir entre cada investigador, lo cual no indica que una sea mejor que la otra.
6. El análisis es un proceso eclético, el cual se nutre de toda la información recolectada y no se lleva de manera rígida.
7. El análisis cualitativo es contextual.
8. No existe una regla para realizar el análisis es el propio investigador el que lo construye. Para este caso se realizó por medio de la triangulación a través de:

- (1) La observación a una junta de trabajo, (2) Entrevistas a cada docente frente a grupo y a la directora escolar y (3) El análisis de documentos de planeación como es el PETE, PAT y cronogramas de la organización anual de los siete proyectos que actualmente la escuela se encuentra desarrollando y en los que esta fincada su labor educativa que la SEP solicita al nivel de preescolar.
9. El investigador analiza cada dato encontrando similitudes y diferencias entre unos y otros. Una vez obtenida la información se procede al análisis donde se observan las constantes entre lo que las personas entrevistadas aportan y con lo que plasmaron como documento formal de planeación y contra la soluciones que aportan o se construyen como estrategias emergentes durante el desarrollo del ciclo escolar.
 10. Los segmentos de datos son organizados en categorías. Las categorías se presentan de dos formas: (1) Categorías codificadas que emergieron del primer nivel: conceptualizaciones; b) definiciones; c) significados; d) ejemplos; (2) Categorías codificadas que emergieron del segundo nivel: a) agrupar categorías codificadas en temas y patrones; b) relacionar categorías; c) ejemplificar temas, patrones y relaciones con unidades de análisis.
 11. Los resultados del análisis, son síntesis de alto orden, que emergen en la forma de descripciones, expresiones, temas, patrones, hipótesis, y teoría la cual aportará al estudio de casos de esta investigación respondiendo a la pregunta de investigación ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias

emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar?

Consideraciones finales de la metodología

En este capítulo se abordó de manera detallada el camino recorrido en el desarrollo de la investigación, dado que es de corte cualitativo y siguiendo un método de estudio de casos; en una escuela de nivel preescolar; describe cual es la función del investigador al mencionarse que este juega un papel importante, ya que es el que se encarga de recabar la información, analizarla, organizarla y presentarla, de tal forma que soporte y fundamente la respuesta a la pregunta planteada en esta investigación : ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar? con la cual se pretende hacer una contribución al campo de investigación de la planeación estratégica: estrategias emergentes.

Las investigaciones de corte cualitativo requieren tener un fundamento sólido para que cuando se concluyan puedan tener un aporte a nivel de teoría, para lograr esto se utiliza la triangulación de la información. En esta investigación se empleó la observación en una junta de trabajo con todos los participantes que interesan a la investigación; el uso de la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos; cada uno conforma las partes que ayudaran a realizar un análisis y construcción de datos que son organizados por parte del investigador y lo llevaran a la construcción de información significativa para el aporte teórico de la investigación.

Desarrollar un estudio de caso tiene ciertos riesgos, pues se debe considerar que existen sesgos que el investigador puede dar a la investigación, o inclusive las personas que forman parte de la investigación al proporcionar la información; una de las soluciones que se le ha encontrado a esta situación es que no sólo haya un investigador, es decir que esté un grupo de investigadores que se encuentren trabajando cada uno con la misma investigación en su propio campo de acción.

En el capítulo siguiente se presentarán los resultados obtenidos de la anterior recolección de datos.

Capítulo 4

Análisis de resultados

Los resultados exponen las realidades de una organización, siempre y cuando sean obtenidos, analizados e interpretados en forma correcta. Esta aseveración es fundamentada a través de Hernández et al (2006) el cual menciona que en el proceso de análisis de resultados es importante dar estructura, por ello en este trabajo se centro la información en tres categorías las cuales son : categoría 1: la cual corresponde a fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes; categoría 2: que corresponde a procesos de formulación de estrategias; y categoría 3: que indica los resultados de la implementación de estrategias emergentes. Para estas categorías fue importante el retomar las experiencias del equipo de trabajo docente y directora escolar en su percepción y lenguaje original que emplean en las descripciones realizadas durante las actividades que generaron el uso de una estrategia emergente.

Descripción del proceso de planeación institucional

El proceso de la planeación institucional de la Institución utilizada para esta investigación, inicia con la evaluación que se realiza a final de cada ciclo escolar, el cual regularmente se lleva a cabo en el mes de Julio; es en este momento donde se evalúan todos aquellos proyectos (nacionales, estatales e institucionales) que se pusieron en práctica a lo largo del ciclo escolar previo; y se valora el desempeño de cada docente de acuerdo a que tan asertivo y exitosa fue su participación, como coordinador del proyecto que le fue asignado y se decide si seguirá a cargo o retoma otra coordinación de

proyecto, para ello existe un consenso entre el equipo docente presente en dicha reunión. Durante esta reunión, también se mencionan nuevas necesidades detectadas por el equipo de trabajo (directora escolar, docentes) en estas se incluyen lo relacionado a los alumnos, a los padres de familia; y los recursos materiales; se busca dar continuidad a las acciones que están dando buenos resultados en el trabajo institucional.

En estas sesiones además de considerarse evaluativas, se reformulan las modificaciones de acuerdo a las demandas en las áreas de oportunidad; también se lleva a cabo una distribución de proyectos, comisiones, lo cual se concreta documentalmente en una serie de cronogramas. Cada docente tiene el tiempo suficiente entre el mes de Julio y hasta mediados de Septiembre aproximadamente, para plantear nuevas estrategias del proyecto asignado, al igual que dar continuidad a las que han generado cierta trayectoria positiva.

Para algunos proyectos, surgen propuestas diseñadas por las mismas integrantes del equipo de trabajo, esto, al parecer aporta a la docente encargada de cada proyecto las mejoras a considerar. Todo ello formó parte del primer paso de la planeación institucional, observado durante esta investigación.

Al iniciar el nuevo ciclo escolar se cuenta con la organización que se estructuró en las reuniones de evaluación del año escolar que terminó, para este momento cada docente está enterada de los proyectos y comisiones que le fueron asignados; es la directora escolar la encargada de oficializar la información con la elaboración de los cronogramas que incluyen los proyectos, actividades y personal responsable.

Esta información es entregada durante los primeros días de haber iniciado el ciclo escolar al personal docente.

Los proyectos escolares considerados para esta institución, son en su mayoría los que la SEP solicita que sean desarrollados en las escuelas a nivel nacional, al momento en que se llevó a cabo la investigación, se encontraban operando: (1) “Leer para crecer”; (2) Valores; (3) Derechos humanos; (4) Ceremonias cívicas; (5) Salud; (6) Seguridad; (7) Escuela para padres; (8) Pepe; (9) Matemáticas; (10) Activación física.

De acuerdo al listado previo, se observan diez proyectos y siete docentes; para ello, la directora conjuntó algunos proyectos que pueden tener temáticas afines y sintetizó en siete proyectos únicamente, por lo tanto, el listado de los proyectos son: (1) “Leer para crecer”; (2) Valores y derechos humanos; (3) Ceremonias cívicas; (4) Salud y seguridad; (5) Escuela para padres y Pepe; (6) Matemáticas; (7) Activación física. A cada docente se le entregó el proyecto en documento escrito, teniendo la labor de replantearlo de acuerdo a las sugerencias obtenidas en la evaluación del ciclo escolar que concluyó; por lo tanto la docente puede realizar en el documento: (1) Modificaciones acorde a necesidades y/o nuevos lineamientos del ciclo escolar; (2) Reestructuración cuando este no ha funcionado acorde a las necesidades y propósitos del propio proyecto; (3) Generar el proyecto inédito cuando este se integra por primera vez a la institución.

Se estableció un cronograma para que los proyectos se estructurasen y con ello se iniciase su operación; para lograrlo cada docente otorgó tiempo en su horario de trabajo, al ocuparse junto con la directora escolar la actualización del documento del proyecto

que le fue asignado, la maestra encargada incluyó las propuestas y ajustes y procedieron a adaptar los últimos detalles entre directora escolar y docente; la directora buscó la transversalidad entre los proyectos con el propósito de evitar actividades repetitivas y optimizar el trabajo administrativo y pedagógico de la institución. Esta acción fue previa a la actualización del PETE y al PAT por lo tanto esta reformulación o modificación de proyectos se consideró como el segundo paso importante de la planeación institucional.

En el mes de Septiembre regularmente se concluyen los proyectos de manera formal, este documento en versión definitiva no se presenta a todas las docentes, debido a que la Directora escolar es la encargada de realizarlo y entregarlo a Supervisión escolar, sin embargo, lo que sí es entregado son los cronogramas con las diversas actividades y tiempos para llevarse a cabo.

Las estrategias a desarrollar son acorde a: (1) Las necesidades de cada grupo; (2) La organización que cada docente realiza de acuerdo al propósito de la actividad; (3) A los tiempos estipulados para la actividad; (4) A las evidencias que le solicitan entregar. Todas las docentes contribuyeron con acciones puestas en marcha con su grupo de alumnos y padres de familia para alcanzar los propósitos de los diferentes proyectos. Algunas estrategias de los proyectos son evaluadas hasta el mes de Junio, otras que no son funcionales se reestructuran en el momento bajo consenso del equipo de trabajo docente; otras más pueden ser requeridas sólo para un caso particular de algún grupo.

Aproximadamente en el mes de Septiembre, la supervisión escolar recibe los lineamientos que incluyen los ajustes para el PETE y PAT del ciclo escolar que ya ha

iniciado, el equipo de trabajo de supervisión a su vez hace del conocimiento a las escuelas; agenda las entregas y revisiones durante el mes de octubre; este documento tiene una vigencia de hasta cinco años, sin embargo debe actualizarse con las modificaciones que cada escuela considere pertinente, en razón del modelo de evaluación FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); este plan es revisado y modificado sólo por la directora escolar, no se da a conocer a las docentes de manera formal debido a que es un documento que corresponde desarrollar a la Directora escolar de acuerdo a lineamientos enviados por la SEP, sin embargo incluye los pasos uno y dos de la planeación que antes se mencionaron en esta tesis. Con la entrega de esta planeación del PETE y PAT se consolida de manera formal ante las autoridades educativas la planeación institucional. Por lo que se considera este como un tercer paso de la planeación.

En el mes de Julio, la dirección escolar realiza una evaluación final por escrito de los propósitos planteados en el PETE y PAT, y la reporta a la supervisión escolar, con dicha acción es como se concluye el proceso de formulación de la planeación institucional de la escuela que fue considerada para esta investigación.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos como: entrevistas; observaciones; y análisis de documentos (PETE, PAT, cronogramas de proyectos) aportaron información significativa para la comprensión del proceso de formulación de estrategias emergentes de la institución elegida. Dicha información se presenta

organizada bajo las siguientes tres categorías: (1) Fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes; (2) Proceso de formulación de estrategias; y (3) Resultado de la implementación de estrategias emergentes.

Enseguida se proporciona las tres categorías y las subcategorías en que estas se dividen:

Categoría 1 Fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes

- 1.1 Importancia que le brindan las profesoras
- 1.2 ¿Cómo se despliegan las estrategias y quienes participan?
- 1.3 ¿De dónde surge cada proyecto no planeado cómo y quién lo propuso?

Categoría 2 Procesos de formulación de estrategias

- 2.1 Descripción del proceso de planeación institucional, ¿Quiénes participan y cómo se documenta?
- 2.2 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que si funcionan?
- 2.3 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no funcionan?
- 2.4 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no se avanza?

Categoría 3 Resultados de la implementación de estrategias emergentes

- 3.1 Resultados de lo que surgió de los proyectos, actividades y estrategias
- 3.2 Resultado de lo que surgió de las observaciones

3.3 Resultado de lo que surgió de los análisis de documentos

A continuación se muestra una tabla con información que se obtuvo de las entrevistas a las docentes y directora escolar, para algunas subcategorías no se considera colocar la información que resultó repetida por algunas docentes.

La información se estructura en tres rubros: (1.1) Importancia que le brindan las profesoras; (1.2) ¿Cómo se despliegan las estrategias y quienes participan?; (1.3) ¿De dónde surge cada proyecto no planeado cómo y quién lo propuso?

Tabla 4

Categoría 1 Fuentes identificadas para la formulación de estrategias emergentes Jardín de Niños Daniel Delgadillo

Fuentes	Comentarios
1.1 Importancia que le brindan las profesoras	<p>“Ya había acuerdos; el personal nuevo desconoce la planeación; no existe un documento donde se plasme la organización del ciclo escolar a docentes, se da por hecho la planeación; se entregaron cronogramas en donde participaron todas.”(docente B)</p> <p>“Sólo se piensa en el beneficio de los proyectos de manera general; falta más análisis e investigación sobre estos” (docente A).</p> <p>“Hay un seguimiento cuando es algo nuevo y no se quita el dedo del renglón, porque dejan algo visible; tienen mayor importancia que lo planeado” (docente C).</p> <p>“Se llegan a convertir a un plan formal” (Directora escolar).</p>
1.2 ¿Cómo se despliegan las estrategias y quienes participan?	<p>“A partir de los proyectos; a partir de la evaluación de fin de año; se toman capacidades y habilidades de docentes para cumplir objetivos; cada docente puede proponerse y la directora también aporta” (docente B).</p> <p>“Cada docente asume una comisión para ponerla en práctica” (docente C).</p> <p>“Participan en el despliegue el personal docente, directora, alumnos y padres de familia” (docente D).</p>
1.3 ¿De dónde surge cada proyecto no planeado cómo y quién lo propuso?	<p>“Surgen de circulares de la gaceta oficial” (docente B).</p> <p>“De las necesidades, de las docentes con más años de servicio; de la supervisión escolar” (docente D).</p> <p>“Necesidades detectadas por la directora escolar” (docente E).</p> <p>“Pueden ser de programas federales, estatales, municipales que son puestos en marcha durante el ciclo escolar; de las mismas autoridades de supervisión, padres de familia” (directora escolar).</p>

En la categoría 1, refiere que es lo que origina las estrategias emergentes; la importancia que le otorgan las docentes, como se da el despliegue de cada proyecto que no fue planeado; muestra la posición y percepción de cada docente, no se retoman los aportes de todas, puesto que algunos son repetitivos. El abanico de opiniones refiere el estatus laboral y personal con el que cuenta cada integrante del equipo de trabajo.

En la categoría 1.1 se observó un panorama no unificado en las opiniones de las docentes entrevistadas, con ello se muestra la posición por la que atravesaba la escuela, para ello se retomaron las respuestas de tres docentes y de la directora escolar, es importante mencionar que la escuela se encontraba en un proceso en el cual se estaba incorporando personal de nuevo ingreso, puesto que algunas son docentes recién egresadas de sus estudios profesionales , en otro caso una docente contaba con un año de servicio, y una más ya con cinco años de servicio y la directora con veinte seis años de servicio, al parecer, la percepción y experiencia de cada docente se hace notar en la claridad e importancia que le dan a la planeación institucional, si bien para todas las docentes entrevistadas esta es importante, algunas muestran preocupación porque no todas conocen completamente la planeación, otras sólo perciben el beneficio sin entender de donde se origina y a que les llevará.

De acuerdo a lo observado en el proceso correspondiente al paso uno de la Planeación institucional, una de las profesoras al parecer conoce el proceso integral que lo origina, así como lo que se espera lograr y los riesgos existentes. Lo anterior nos muestra un área de oportunidad que presenta la escuela analizada en la planeación

estratégica y operativa, al observarse docentes con información generada de su participación, pero otras desconocen esta planeación.

De acuerdo a la autora de este trabajo y acorde a las evidencias previamente manifestadas, además siendo consistente con los conceptos de Ruiz (2000), es altamente recomendable que todo el personal que labora en la institución tenga la información completa en cuanto a los planes y estrategias para tener un conocimiento preciso de lo que se está trabajando en la escuela y ello les permita evaluar y mejorar los procesos en la planeación.

En la categoría 1.2, La información obtenida de las entrevistas aportaron el despliegue de las estrategias y las opiniones son más unificadas y centradas hacia un mismo punto, el cual es desarrollar cada uno de los proyectos institucionales; en este sentido, refieren las entrevistadas que los que participan en ello, son tanto los docentes, los alumnos, los padres de familia y la directora escolar, los cuales son coordinados por una docente y puestos en marcha por todos los actores institucionales.

Al parecer, esto se logra ya que en cada proyecto existe una función operable para cada miembro de la escuela (alumnos, padres de familia, maestras, directora escolar). En base a la anterior idea, es pertinente considerar que cuando existe un trabajo de equipo se observa que es más importante el resultado que se obtiene del trabajo en conjunto que el resultado de forma individual de cada integrante, de ahí que es mejor sumar una productividad alcanzada de forma grupal a esto se le llama sinergia (Manes, 2005).

En la categoría 1.3, refleja el origen de las estrategias emergentes de la institución, si bien es cierto que tienen definidos los proyectos que se desarrollan en la institución de acuerdo a lo que marca la legalidad que es emitida por la Secretaría de Educación Pública (SEP), la escuela genera estrategias emergentes a partir de las siguientes cuatro condiciones:

(1) No todos los proyectos ya sean de la SEP, estatales o municipales son iniciados al comienzo de cada ciclo escolar; pueden ponerse en marcha en un tiempo indistinto de lo transcurrido del ciclo escolar, lo cual genera a la escuela responder con estrategias emergentes;

(2) Surgen de la detección de necesidades que la institución, los alumnos, docentes o padres de familia requieren o necesitan y no fueron consideradas en el momento que se desarrollaron los proyectos; por ejemplo al inicio de este ciclo escolar no se contaba con ningún proyecto de "Desayunos calientes", oportunidad que se le brinda a la escuela para sumarlo a los servicios que ofrece a sus alumnos para ello se tiene que movilizar estrategias emergentes que den respuesta a esta nueva necesidad;

(3) Surgen de la oportunidad de crecimiento para la escuela; por ejemplo durante el ciclo escolar 2011-2012 la SEP autorizó el incremento de un nuevo grupo, donde se imparte el primer grado de preescolar, con ello la escuela completa los tres grados que se imparten en este nivel, esto generó una serie de estrategias emergentes en cuanto a planeación normativa, estratégica y operativa; y

(4) Las estrategias emergentes que son menos probables de presentarse, sin embargo las que en su momento han existido en la escuela investigada son las referentes a las de una contingencia precisa y contextual, por ejemplo desastres naturales, particularmente cuando la escuela y la comunidad en la que se encuentra ubicada se inundó; también otra contingencia se presentó cuando nacionalmente se desplegó de forma oficial una campaña que persistió por la posibilidad de contagio por la Influenza, la cual también desplego una serie de estrategias que implementó la escuela junto con sus diferentes integrantes.

Tabla 5

Categoría 2 Procesos de formulación de estrategias del Jardín de Niños Daniel Delgadillo

Proceso identificado	Comentarios
<p>2.1 Descripción del proceso de planeación institucional, ¿Quiénes participan y cómo se documenta?</p>	<p>“No fue de manera conjunta; se desconoce; la directora entrego unos cronogramas de la planeación a las docentes” (docente A).</p> <p>“Reunión entre docentes y directora, se evalúa y reflexiona, se toma lo bueno y lo malo para mejorarlo; se registra en un cronograma de actividades se plasman tiempos y necesidades, esto forma parte de la planeación escolar PETE y PAT” (docente B).</p> <p>“Si se conoce pero no al cien por ciento; directora y docentes son quienes participan; se documenta a través de proyectos y cronogramas” (docente C).</p> <p>“De acuerdo a las necesidades de la escuela; entre las maestras y directora; en el plan escolar” (docente D).</p> <p>“De las necesidades de cada aula; en dirección hay un patrón para el trabajo; docentes y directora; se desconoce el proyecto institucional (docente E).</p> <p>“De una autoevaluación; de un diagnóstico FODA y se jerarquiza de lo urgente, lo importante y necesario; participan docentes y directora; en los proyectos, el PETE y PAT” (directora escolar).</p>

<p>2.2 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que si funcionan?</p>	<p>“La directora resalta el trabajo de proyectos que son positivos” (docente A).</p> <p>“Se continúan y evolucionan, aumentamos nivel” (docente B).</p> <p>“Cada maestra lleva a cabo su trabajo con mayor comunicación, los niños se llevan aprendizajes significativos, los padres de familia son más participativos y apoyan aún más” (docente C).</p> <p>“Generan satisfacción y utilidad” (docente D).</p> <p>“Brindan más experiencia, buena participación en la comunidad, lo solicitan niños y padres de familia” (docente E).</p> <p>“Son los que se dan continuidad y mejoran” (directora escolar).</p>
<p>2.3 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no funcionan?</p>	<p>“Se reúne al equipo de trabajo y se habla sobre lo bueno y lo malo, la encargada del proyecto debe tomar en cuenta los ajustes u observaciones” (docente A).</p> <p>“No hay uno negativo, la planeación previa lo fortalece, en ocasiones son las circunstancias, cuestiones personales, los proyectos no son de una persona al final todos participan” (docente B).</p> <p>“La organización en ocasiones no es tan formal, el dar por hecho que las cosas deben pasar” (docente C).</p> <p>“El no lograr completamente una satisfacción para todo el personal institucional o para los padres de familia” (docente D).</p> <p>Se van quedando al olvido por falta de motivación y en lugar de ser atractivo después se vuelve obligatorio” (docente E).</p> <p>Se requiere emplear más la motivación y cambiar al coordinador” (directora escolar).</p>
<p>2.4 ¿Qué sucede con los resultados de los proyectos que no se avanza?</p>	<p>“El proyecto de salud se encuentra estancado, son mismas actividades” (docente B).</p> <p>“No ha observado proyectos estancados” (docente C).</p> <p>“Se abordan muchos proyectos al mismo tiempo” (docente D).</p> <p>“Valores es un proyecto rezagado, inicia muy lento</p>

	<p>por tiempos, espacios, no hay seguimiento por dirección; escuela para padres por información a destiempo” (docente E).</p> <p>“Hacer la transversalidad para no crear un trabajo más” (directora escolar).</p>
--	---

En el rubro de la categoría 2 se enfatiza en el proceso que conlleva a producirse una estrategia emergente al describir: (1) Lo que se planeo institucionalmente, (2) Quien lo conoce y quien lo desconoce, (3) De qué manera afecta o beneficia al proceso.

Dado esto, permite rescatar los proyectos que funcionan, los que no funcionan y los que se encuentran estancados. El generar este análisis en el equipo de trabajo contribuye a involucrarse de manera natural y ubicar la posición en que se encuentran en cuanto a la planeación institucional y detectar que es lo que desconocen o han dejado de lado y es necesario presten atención a ello, ya lo menciona Ruiz (2000 p. 17) “uno de los principales fundamentales de la calidad es la creación de una visión común y un entendimiento claro de la razón de ser la institución”.

En la categoría 2.1, se aborda el proceso de quienes participan y como se documentó. La participación se genera, bajo dos vertientes, una es de acuerdo a los tiempos y actividades de la propia planeación formal y; la otra es resultado de la planeación que se generó, de las estrategias emergentes.

En relación a la planeación formal existieron las condiciones a través de reuniones en el mes Julio donde se reunió el equipo académico de trabajo y directora escolar, es importante mencionar, que puede presentarse un desajuste cuando algún miembro del equipo no participa, en forma de una intuición se puede decir que, por estar en vías de

integrarse al equipo de trabajo, es relevante mencionar que de acuerdo a lo observado e investigado, en esta planeación formal todos los integrantes se encuentran informados. En la planeación de estrategias emergentes, las acciones son diferentes, las condiciones no siempre permiten reunir a todo el equipo de trabajo, en estas circunstancias precisas, a veces es obligado el reunirse con el personal que se involucra de primera mano y posteriormente al resto del equipo de trabajo.

La forma en la que se documentan las estrategias emergentes es a través del formato oficial que la institución lleva, mediante un documento que consigna a un proyecto y/o de un cronograma de acciones.

En categoría 2.2, se ilustra el qué sucede con los proyectos emergentes que si funcionan: a) estos se convierten en parte de una planeación formal, lo que indica que esta también se nutre de las estrategias emergentes; b) son exitosas en cuanto a la participación de los alumnos y padres de familia, dos sectores importantes, pues son a los que la escuela les brinda el servicio; C) generan experiencias educativas satisfactorias a los diferentes integrantes de la escuela.

Para la categoría 2.3 y 2.4 fueron fusionados ambos componentes, por relacionarse los factores que influyen para que un proyecto no resulte exitoso y además no avance, en la escuela investigada. Es mencionado en las entrevistas que la puesta en acción de un proyecto es coordinada por la docente encargada, si no realiza un despliegue en tiempo y forma se corre el riesgo de no obtenerse el cumplimiento planeado de las actividades; otro factor que alude al incumplimiento es el inicio del proyecto de manera lenta y con

actividades espaciadas, generando falta de interés y seguimiento entre los diferentes integrantes de la escuela; un factor más a considerar es la puesta en marcha de varios proyectos de forma simultánea y siempre los de tipo académico tienen mayor énfasis por el equipo de trabajo.

Tabla 6

Categoría 3 Resultados de la implementación de estrategias emergentes

Resultados	Comentarios
<p>3.1 Resultados de lo que surgió de los proyectos, actividades y estrategias.</p>	<p>“En la organización de la exposición de día de muertos no estaba planeado entraran los padres de familia; sin embargo sucedió y fue algo benéfico ya que pudieron observar el trabajo de ofrenda”. (docente A).</p> <p>“En el proyecto de activación se logro: Ampliar el tiempo estipulado, se ha utilizado en ceremonias cívicas con la participación de alumnos, padres de familia cuando están presentes, docentes y directora escolar”. (docente B)</p> <p>“El proyecto de activación física surge de la necesidad de contrarrestar la obesidad” (docente B), tiene conocimiento de donde surge su proyecto.</p> <p>“Falta investigar más acerca de cada proyecto para integrar nueva información, para lograr más conciencia de práctica y mayor impacto”. (docente B); identifica un área de oportunidad.</p> <p>“Algunos son porque no es el tiempo aún para aplicarlos” (refiere los diversos tiempos de desarrollo de los proyectos).(docente C)</p> <p>“La organización no es llevada de manera tan formal y se da por hecho que las cosas deben pasar” (docente C); se refiere a la razón que detecto cuando no son positivos los proyectos.</p> <p>“Se trabaja de acuerdo al proyecto designado, la responsabilidad es de la encargada o también se nutre de la opinión del equipo de trabajo”. (docente E)</p> <p>“En el proyecto de la plataforma si se hizo la investigación y genero estrategias, las cuales</p>

	<p>generaron un beneficio para la escuela”. (docente E); refiere de un proyecto no planeado de manera formal.</p> <p>“A través de un cuadernillo se lleva el seguimiento a cada docente; se evalúan las comisiones, las actitudes, disposiciones, la colaboración; se toma de la normatividad las visitas técnico pedagógicas, ficha evaluativa del desempeño docente que envía la SEP a final de ciclo escolar; a través de la evaluación de carrera magisterial; a la evaluación realizada del PETE al inicio de ciclo, de forma semestral y final” (directora escolar).</p> <p>“Para otorgar proyectos es de acuerdo a las fortalezas y necesidades de cada docente” (directora escolar).</p> <p>“No se tienen pendientes, son varios los proyectos a desarrollar que queda poco tiempo para generar alguno que se estanque” (directora escolar).</p>
<p>3.2 Resultado de lo que surgió de las observaciones</p>	<p>“Es notorio que las docentes con más años de servicio realizan preguntas afinando la información que se les presenta” (registro de observación 1)</p> <p>“La institución tiene una dinámica de trabajo fundamentada a lo largo de sus 26 años de servicio, esta no se detiene por el personal nuevo, este debe alcanzar el ritmo y en el trayecto empezar a hacer aportaciones de mejoras. Las estrategias emergentes son más controladas por el personal que tiene más años de servicio o permanencia en la escuela e involucran al personal nuevo” (registro de observación 1).</p> <p>“La coordinadora de este proyecto delega responsabilidades directas al personal de la institución, padres de familia y alumnos” (observación 3).</p>
<p>3.3 Resultado de lo que surgió de los análisis de documentos</p>	<p>El PETE “es un documento que hace oficial la planeación de la institución, contiene elementos que son desarrollados en la institución por el equipo de trabajo, los alumnos, la comunidad de padres de familia. Es elaborado por la directora escolar y no es un documento que conozcan las docentes. Es revisado por la supervisión escolar” (revisión de documento 1)”.</p>

	<p>El PAT, “la directora escolar es quien realiza el análisis de los tiempos y es quien coloca las fechas; supervisión escolar identifica en que tiempos se tienen planeadas las metas” (revisión de documento 2).</p> <p>Cronogramas, “tanto directora como docentes dan peso significativo a estos cronogramas pues plasman las actividades de acuerdo a necesidades, retos; estos son el primer paso para la elaboración de proyectos individuales e institucional” (revisión de documento 3).</p>
--	---

La categoría tres es el resultado de la implementación de estrategias emergentes, en la categoría 3.1 y muestra a través de las aportaciones obtenidas de las entrevistas lo asertivo de los proyectos, la forma en que se han socializado, las áreas de oportunidad, el seguimiento.

También se observa en este punto como la estrategia emergente empleada en el festejo de “ El día de muertos” resultó positiva y se constata que no todo el personal tenía conocimiento de ello, sin embargo la coordinadora de proyecto y directora escolar desplegaron acciones que involucraron a toda la comunidad docente, de alumnos y padres de familia obteniéndose impacto positivo, y postulándose esta estrategia emergente a ser empleada para otras actividades similares ya que estas generan aprendizajes en el equipo de trabajo; a diferencia de una estrategia deliberada la cual impide aprendizajes una vez que ya fue establecida y formulada, la estrategia emergente promueve y estimula el aprendizaje, a esto se le conoce como aprendizaje estratégico (Mintzberg et al, 1997) .

La escuela investigada centró el enfoque de desarrollo de sus estrategias a partir de una mezcla que pueden ser consideradas deliberadas (en cuanto a los criterios, que se

desarrollan en proyectos institucionales) y son emergentes ya que sobre la marcha se pueden generar acciones que modifican o replantean de forma innovadora las acciones en los proyectos, producidas por los coordinadores de proyectos o aportaciones de los integrantes del colegiado de docentes (Minzberg et al, 1997).

Los registros de observación de la categoría 3.2 refleja el trabajo de equipo que se desarrolló en la institución seleccionada; se muestran datos de la forma en que cada integrante hace su intervención en los proyectos, y que esta es acorde con lo que cada persona conoce de la dinámica de trabajo y su experiencia laboral. El conocimiento o desconocimiento de la visión y misión y los valores inmersos en estos componentes de la planeación normativa son trascendentales en los comportamientos de sus integrantes, “el reforzamiento del comportamiento se ve fortalecido a través del tiempo y así se infunde valor a las acciones” (Minzberg et al, 1997, p. 192).

En la categoría 3.3, el análisis de documentos muestra tres de ellos, que se tornan importantes por ser mencionados tanto por las docentes de grupo y directora escolar; estos documentos son: (1) El PETE; (2) El PAT; y (3) Los cronogramas de proyectos.

Los cronogramas son el inicio del planteamiento de proyectos individuales al igual que del PETE y PAT. La información plasmada en estos documentos forman parte de la planeación estratégica y operativa de la escuela, la cual como se ha mencionado con anterioridad en esta investigación se nutre de las estrategias emergentes funcionales, ya que este tipo de documentos se modifican por lo menos a cada inicio de año escolar, con las acciones, necesidades, vivencias de la puesta en marcha de los diferentes proyectos

que fueron planeados o de los que surgieron a través de la generación de estrategias emergentes.

Consideraciones finales del análisis de resultados

En este ciclo escolar la escuela tuvo los siguientes cuatro importantes cambios:

1.- Se incrementó un grado que no se encontraba que es el de Primer año de Preescolar, el cual atiende niños de tres años.

2.- Se integró por primera vez a la plantilla de trabajo la docente que cubre este grupo de de Primer año de Preescolar, para los efectos de este escrito, en las entrevistas se le denominó docente A, para ella esta es su primer escuela en la que trabaja es una docente recién egresada de sus estudios profesionales.

3.- Se integró a la plantilla de trabajo una nueva docente que tiene dos principales características: (1) es su primer año de trabajo y es recién egresada de sus estudios profesionales; (2) ella sustituye a una maestra debido a que existió un cambio de adscripción a otro plantel por motivos personales, en las entrevistas se le denominó docente C.

4.- La docente que en las entrevistas se le denominó B ella, contaba con un año de haber egresado de sus estudios profesionales-y un año de estar trabajando en esta escuela, este ciclo escolar es su segundo año de trabajo; la descripción que ella menciona acerca de los procesos de planeación son completos e inclusive propone aspectos que

pueden ser considerados como mejoras en el desarrollo de proyectos que coordina cada docente.

Las docentes que cuentan con una cantidad mayor de años de servicio y también de estar trabajando en esta institución, describieron el proceso de planeación y manifestaron que se realizan en el mes de Julio academias, donde se exponen a manera evaluativa y por medio del modelo FODA lo que aconteció durante el ciclo escolar con los proyectos y las estrategias. De las estrategias emergentes mencionan que lo que hacen con ellas es darle continuidad al integrarlas como planeación institucional formal por ser funcionales; lo que lleva a mencionar que las estrategias emergentes nutren las modificaciones de la nueva planeación institucional formal.

La escuela cuenta con veintiseis años de haberse fundado, existe una trayectoria en cuanto a la planeación, un ritmo de trabajo que los integrantes de la propia escuela mantienen, las maestras que se están integrando a partir de ese ciclo escolar desconocían algunos procesos, sin embargo se encontraban inmersas en los proyectos y contando con propuestas de mejoras o elementos que han detectado.

Capítulo 5

Conclusiones

Para este capítulo se presentan los hallazgos en forma de conclusión que se obtuvieron en el estudio de caso del preescolar seleccionado en cuanto al proceso que emplean para la formulación de las estrategias emergentes, se deja a contra luz esta información a partir del planteamiento de la pregunta de investigación y de los objetivos planteados en esta, lo cual funge como guía para la presentación de los hallazgos, dado que cada caso es único y con una entidad (Stake, 1998).

Descripción de los hallazgos principales respondiendo a la pregunta de investigación

La información que describe los hallazgos acerca de la pregunta que detonó esta investigación, la cual es :¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué conocimientos se generan en una institución de educación preescolar? permite mencionar que la investigación muestra que el proceso de la planeación en la institución está remitido a la planeación normativa donde se estipula la visión, misión y valores; también en este proceso de planeación incluye la planeación estratégica y operativa, la cual es la puesta en marcha de la planeación y su evaluación Ruiz (2000); institución seleccionada para la investigación muestra como fortaleza el desarrollo de una planeación de forma horizontal, lo cual es asertivo desde la postura de que la información comunicada entre : SEP-Supervisión Escolar-Dirección escolar de la escuela-Docentes, lo cual favorece una toma de decisiones, acciones, acuerdos, análisis,

sistematización y optimización, dado que la institución cumple con lo establecido por la Secretaría de Educación Pública, la cual estipula el trabajo a realizar en las escuelas de nivel preescolar.

La institución trabajó la planeación de los diferentes proyectos educativos, directamente entre directora escolar y docentes, considerando en esa planeación a los alumnos, padres de familia y recursos materiales con los que cuenta. Esta escuela es una institución que sólo depende de la organización y lineamientos que la SEP emite, en la institución no existen departamentos internos que determinen acciones u organizaciones, la escuela tiene esta autonomía.

Como menciona Senge (1998) la visión además de considerarse compartida debe ser preferentemente intrínseca en el equipo de trabajo, lo cual permite se encarne en el clima laboral, estilo de trabajo y genera aspiraciones en la gente.

En la escuela donde se realizó el estudio la visión institucional no es conocida por todos los integrantes, o por lo menos no la actual, ya que los propios lineamientos de actualización que la SEP emite para el PETE y PAT, son dados a conocer a aproximadamente en el mes de Septiembre de cada ciclo escolar, para esta fecha la directora escolar y las docentes ya realizaron el trabajo no sólo de diagnóstico, también llevaron a cabo la planeación formal institucional, lo cual genera que la directora escolar se encargue de las modificaciones, sin que se comparta un comunicado de los cambios estructurales que se realizaron a la planeación institucional (PETE), a pesar de los lineamientos tardíos para la actualización o reestructuración del PETE y PAT. En este

sentido, se sugiere el trabajar de forma conjunta la visión y misión escolar entre el equipo de docentes y dirección, por medio de las sesiones programadas en el trayecto formativo a nivel institucional, considerando que se abordan cuestiones técnico pedagógicas, esto asegura el disponer de tiempos reales para que el equipo de trabajo se reúna y de igual forma se aproveche para presentarles la planeación del PETE y PAT, de tal forma que se consideren los tiempos en el mes de Octubre que es cuando este está terminado y se cubra el área de oportunidad de que todo el equipo de trabajo conozca la actualización del plan institucional de ese ciclo escolar, con ello se reitera tanto visión y misión institucional. Otro aspecto que se sugiere, si bien es cierto que la escuela tiene en dirección escolar a la vista la misión y visión se deberá de vigilar continuamente que siempre sea la versión actual la que se está exhibiendo o mostrando.

Senge (1998) menciona, el aprendizaje en un equipo de trabajo requiere de la existencia de un alineamiento en el que todos los integrantes tengan en común una energía, que se convierta en sinergia de equipo y de esta forma evitar, que cada miembro del equipo trabaje en individual sin lograr aportar de manera significativa, para ello este aprendizaje de equipo debe sustentarse en la visión compartida y los talentos individuales.

La escuela seleccionada mostró un trabajo de aprendizaje en equipo centrado en dos vertientes.

La primera refiere al momento en que el equipo de docentes y directora escolar se reúnen para evaluar los proyectos escolares trabajados y la acción que desempeñó

cada docente como coordinador de proyecto, en este momento existe un alineamiento ya que todos participan en la evaluación y nuevas propuestas.

La segunda vertiente se detona cuando a la escuela llegan docentes que se integran por primera vez no sólo a la escuela también al mundo laboral formal, las docentes que se incorporan sólo conocen el producto de esa planeación por medio de los cronogramas de los proyectos y del proyecto que le fue asignado para coordinar, lo cual conlleva a formar parte de los integrantes de equipo menos expertos y que estos se guían de los integrantes más expertos.

Las estrategias emergentes en la escuela donde se llevó a cabo el estudio muestra que son propuestas o coordinadas por el personal más experto, para este caso la directora escolar y las docentes con más años de servicio, sin dejar de involucrar a todo el equipo de trabajo. Dado que las estrategias emergentes no son planeadas o previstas, sino que surgen, se obtuvo información sobre todo de las entrevistas con docentes, directora y de la observación de la reunión de equipo de trabajo, donde el equipo docente reconoce que tiene que responder de la forma más asertiva posible a estas. Bajo esta óptica la directora escolar y docentes que han construido aprendizajes a partir de acciones de respuestas a estrategias emergentes muestran una capacidad más ágil y sus propuestas son significativas y resultan útiles para el equipo de trabajo, lo cual generan sinergia.

De acuerdo al liderazgo sostenible que menciona Hargreaves (2008) este debe ser puesto en marcha por los integrantes de la organización o institución, existe un acercamiento a este tipo de liderazgo en la institución de nivel preescolar donde se

realizó la investigación al momento de que cada docente se encarga de diseñar, y poner en marcha el proyecto educativo que le corresponde trabajar cada ciclo escolar, aún en el caso de las docentes que se integran por primera vez a la institución se les confiere un proyecto educativo en el cual tienen la libertad de liderar, este tipo de liderazgo no sólo es puesto en marcha entre directora y docentes, también se observa en el trabajo que los alumnos realizan en los diferentes proyectos educativos, algunos participan con exposiciones como se mencionó en las entrevistas de la planeación del festejo de “El día de muertos” o en proyecciones a nivel zona cuando los alumnos son los que tienen que realizar demostraciones acerca de sus saberes, por ejemplo en el proyecto de matemáticas se han realizado ralis con actividades variadas; los padres de familia participan en trabajos educativos al organizarse y presentar ya sea un cuento, exposición, bailable o participan en la organización y gestión educativa a través de los comités y asociaciones de padres de familia, en donde ponen en práctica el liderazgo que representa a su grupo. Lo anterior se puede considerar positivo, ya que el liderazgo debe ser compartido, en la actualidad es cada vez más demandado por los diferentes grupos ya sea maestros, padres de familia, el riesgo que existe es de no saber manejarlo cuando los propósitos no suelen ser claros o la información no es completa, por eso es necesario que las personas involucradas se encuentren no sólo informadas, también sean responsables al poner en práctica el liderazgo.

Descripción de los hallazgos principales alineados a los objetivos

Generales de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo el marco de dos objetivos, el primero refiere: conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes que se realizan en el preescolar seleccionado, partiendo de procesos formales de planeación y de socialización.

De acuerdo al anterior planteamiento, se encontró que la escuela realiza tres pasos importantes en la planeación de estrategias deliberadas, (1) Llevan a cabo una evaluación general de los proyectos institucionales; (2) Una autoevaluación por parte de los docentes en cuanto a su coordinación de proyecto educativo; y (3) Una coevaluación del equipo de trabajo. La información generada de esto conforma la evaluación y parte del diagnóstico para el siguiente ciclo escolar.

El segundo paso, se realiza a inicio de ciclo escolar, en el que cada docente tiene conocimiento del proyecto educativo a desarrollar a lo largo del ciclo escolar y socializa el cronograma de las actividades.

El paso tres, es plasmar en el PETE y PAT paso uno y dos, la directora es la encargada de realizar esta acción. Como se ha mencionado en esta investigación, no resulta una fortaleza el que sea únicamente la directora quien concluya de forma escrita la planeación institucional y no se comparta con el equipo docente de trabajo.

Los proyectos educativos, son documentados por la docente a cargo y sólo socializados por los cronogramas de actividades, al resto del equipo docente, dado que no todo lo planeado puede considerar las diversas circunstancias a las que se enfrentará el desarrollo del proyecto, se encontró que puede presentarse que la docente encargada junto con la directora escolar realicen alguna modificación, en la puesta en marcha y no exista el momento en que se puede comunicar al resto del equipo de trabajo; en este tipo de decisiones pueden ser acertadas o pueden resultar con importantes áreas de oportunidad, esta es una de las puestas en marcha de estrategias emergentes que emplea la institución seleccionada.

De acuerdo al resultado de las estrategias emergentes, expuesto en entrevistas con las docentes y directora escolar, se considera que estas proporcionan elementos significativos y positivos a la planeación institucional, por lo que se puede considerar que estas estrategias emergentes, han llegado a formar parte formal del plan de trabajo.

Como se mencionó en el capítulo cuatro de resultados, no todos los proyectos que son emitidos por la SEP, los cuales son considerados de corte nacional por ser puestas en marcha en las instituciones que ofrecen educación a nivel preescolar de todo el país, o los estatales o municipales no siempre inician con el ciclo escolar, cuando esto sucede se generan estrategias emergentes, en respuesta al desarrollo del nuevo proyecto.

Estas estrategias emergentes formará parte de la planeación formal, esto acontece a partir de que se le da continuidad al nuevo proyecto hacia el siguiente ciclo escolar.

El segundo objetivo de la investigación, se centró en conocer cuáles son los resultados de las fuentes identificadas en la implementación de las estrategias emergentes durante el ciclo escolar, y qué conocimientos se generan para una planeación formal.

A la puesta en marcha de estrategias emergentes, de la escuela seleccionada se encontró que las docentes mencionaron, que como equipo de trabajo otorgan un reconocimiento a todas aquellas que tienen resultados positivos, son reconocidas por considerarse asertivas en las actividades, por ejemplo en día de muertos no estaba planeado que los padres de familia estuvieran en el evento, lo cual funciono como impacto de actividades, que sus hijos realizan en el preescolar.

Sin embargo no todas las estrategias emergentes, solucionan problemáticas de las diversas circunstancias a las que se enfrenta la escuela; pero ambas retroalimentan la planeación formal, por lo tanto las primeras ya son comprobadas y aprobadas por el equipo de trabajo, y las segundas ofrecen un área de oportunidad que la escuela, requiere atender y cuidar para no repetir patrones erróneos, esto se aborda sobre todo en las evaluaciones que realizan las docentes, o al momento de estar organizando nuevas actividades de la planeación.

Dentro de los hallazgos que se detectó en las entrevistas, es que algunas estrategias emergentes son puestas en marcha con proyectos que se generan del surgimiento de nuevas necesidades ya sea de: alumnos, padres de familia, docentes o dirección escolar, y las cuales no fueron contempladas a inicio de ciclo escolar en la

planeación formal. Algunas otras estrategias, surgen de la oportunidad de crecimiento para la escuela, por ejemplo, para este ciclo escolar se incrementó el primer grado de preescolar, la escuela tuvo que poner en marcha diversas estrategias emergentes, por ejemplo algunas relacionadas con la planeación normativa, la cual engloba tanto la visión, misión y valores institucionales.

Dado que los alumnos que se incorporaron presentan características diferentes en cuanto a edades al igual que necesidades de atención; también fue necesario el uso de estrategias emergentes al trabajar la planeación estratégica y operativa considerando que estas tienen que ver con el desarrollo de todos los proyectos que se plantearon en la planeación institucional, donde se tiene ya designado los objetivos, metas y personal asignado para realizar las actividades.

Algunas de estas estrategias emergentes consistieron en otorgar un proyecto educativo a la nueva docente para coordinarlo; otras tuvieron relación al modificar todos los demás proyectos educativos al considerar no seis grupos sino siete grupos para trabajar en proyectos y actividades en general; también la ubicación del nuevo grupo al ceder el espacio de biblioteca escolar y sumar al espacio de dirección la biblioteca escolar.

Se presentaron estrategias emergentes, en situaciones poco frecuentes para la escuela, por ejemplo, cuando se presentó la alarma nacional por la contingencia de salud ocasionado por la influenza estacional, o cuando la escuela resultó afectada por las

inundaciones de la colonia donde se ubica, ello llevó a implementar estrategias emergentes para solucionar estos problemas inesperados en la institución.

Las estrategias emergentes generan, construcción de conocimientos que se comparten en forma social, esto se da a partir del intercambio de aquellas experiencias y aprendizajes que se genera entre pares, que se le denomina para este caso no sólo entre alumnos también entre docentes al momento de trabajar en un solo equipo, en pequeños equipos o inclusive en binas, una herramienta para la construcción de estos aprendizajes es el uso del lenguaje (Vygotsky citado en Briones, 2006).

Las estrategias emergentes de la escuela estudiada, se documentan en la actualización o transformación de los proyectos institucionales y a su vez en el PETE y PAT. También se encontró en esta investigación que las estrategias emergentes son abordadas, en las reuniones de evaluación que los docentes realizan al culminar una actividad de planeación deliberada o completamente de acción estratégica emergente, junto con la directora escolar donde se valoran de acuerdo al modelo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

En esta línea de pensamiento Valenzuela (2004) coincide en que, este modelo de evaluación es empleado por algunas instituciones donde a partir de las siglas van clasificando la información en aspectos positivos o negativos, está considerado dentro de los modelos de evaluación cualitativa.

Otro momento en que puede ser retomada la experiencia que generó la estrategia emergente en el equipo de trabajo, es cuando se informa de alguna actividad de

cualquiera de los siete proyectos que en ese momento se encontraban operando y el coordinador de equipo expone las estrategias deliberadas y se retroalimenta a partir de la estrategias emergentes observables, por parte del equipo docente o de alguno de los integrantes que considere oportuno retomar de la experiencia que generó la estrategia emergente en otra circunstancia similar o parecida.

Aún cuando la escuela investigada emplea el modelo empírico de valoración FODA, se llegó como parte de conclusión en este aspecto, que la escuela muestra como área de oportunidad el que tenga algún modelo de evaluación institucional que le permita combinar no sólo de forma cualitativa, sino también de forma cuantitativa el nivel o porcentaje de estrategias emergentes positivas o negativas que en un ciclo escolar se presentan, Valenzuela (2004); la escuela se favorecerá de esta combinación de evaluación cuantitativa y cualitativa no sólo en lo que refiere a estrategias, también aporta para una mejor toma de decisiones a nivel institucional.

Conclusiones

Las instituciones de nivel preescolar, y en específico donde se realizó el estudio documentan y sustentan teóricamente su existencia; a través de sus planeaciones institucionales, sin embargo estas definitivamente no son estáticas, tienden a ser transformadas por el equipo de trabajo al retroalimentarse de todas aquellas estrategias emergentes, que respondieron a un reto, una necesidad o una oportunidad para la institución.

Alcances y limitaciones

El nivel de confianza alcanzado para esta investigación es adecuado, ello a partir de que se realizó un proceso minucioso bajo un estudio de caso; al documentarse por medio de las entrevistas aplicadas, en la forma de opiniones e informaciones en general que aportaron los diferentes integrantes que laboran en esta institución; también se pudieron documentar a partir de las observaciones del desarrollo de juntas de trabajo; donde se expuso la puesta en marcha de estrategias deliberadas y se abordaron estrategias emergentes, que contribuyen a la planeación formal.

De igual forma se pudo corroborar a través de la revisión de documentos de planeación formal a nivel institucional como es el PETE y PAT, los cuales estuvieron a la disposición de la investigadora, tuvo acceso para su análisis. El ambiente humano en el que se desarrolló o para la realización de esta investigación, de mutuo apoyo entre la investigadora, así como por parte de la directora escolar y los docentes que formaban parte de su equipo de trabajo.

Dentro de las limitaciones que pudiera presentar este trabajo académico, se encuentra lo relacionado con la interpretación o apreciación que puede realizar el investigador, para una investigación de este tipo, se consideró la mayor cantidad de eliminación de errores humanos, esperándose que la labor investigativa de forma neutral, sin embargo puede existir alguna valoración diferente a la veracidad de los hechos. Las entrevistas como recolección de datos pueden presentar ciertas modificaciones al ser los

propios entrevistados quienes omitan, oculten o modifiquen la información que proporcionan durante el proceso de la entrevista.

Temas para futuras investigaciones

A partir del contexto que en su momento atravesó la escuela investigada, particularmente en lo relacionado en la inclusión de nuevos miembros en el equipo de trabajo, se considera que pudiera ser factible realizar nuevamente este estudio de estrategia emergente con la visión unificada de alguna manera de los diferentes integrantes al formar parte del trabajo normal que se realiza en la institución.

Encaminado a este tema, es sugerida una investigación que se enfoque a la resolución de los siguientes cuestionamientos: ¿las estrategias emergentes son más exitosas en grupos de trabajos que cuentan con personas con mayor antigüedad en su labor?; ¿Qué competencias deben desarrollar o poner en práctica el equipo de trabajo para el despliegue de estrategias emergentes?

Sugerencias y recomendaciones a la institución donde se realizó el estudio

Debido a un compromiso verbal realizado entre la autora del presente trabajo y la autoridad de la institución en la que se llevó a cabo el estudio, para los fines académicos y de desarrollo de la propia escuela, se presentan algunas sugerencias que surgen de una profunda reflexión de quien llevó a cabo este trabajo y se apoya en los elementos encontrados durante la realización de la misma, sugiriéndose lo siguiente:

1. Compartir la visión institucional con el equipo de trabajo, lo cual podrá facilitar y familiarizar a todos sus integrantes y concentrará en el rumbo para con ello no perder de vista, el lugar que como escuela quieren proyectar y alcanzar (Ruiz, 2000).

Para lograr la acción anterior, se sugiere integrarla en las actividades del trayecto formativo institucional.

2. Las estrategias emergentes forman parte de la vida educativa, de ellas se retroalimenta la planeación formal, por lo tanto podemos mencionar que la estrategia emergente es cuando la institución no tiene previsto realizar dicha acción sin embargo ocurre (Mintzberg et al, 1997).

Compartir este proceso de realización de las estrategias emergentes puede contribuir a considerar de forma natural que existen diversidad de escenarios educativos los cuales demandan una respuesta pronta y oportuna como equipo de trabajo, esto puede ser abordado en las reuniones de evaluación institucional al igual que en reuniones de academia o de trabajo docente.

3. El recurso limitado del tiempo a invertirse presenta un aspecto importante a considerar ya que se llevan a cabo diversas actividades que se realizan, por ello se sugiere acercarse a los canales de comunicación a través del empleo de la tecnología como fue sugerido en el capítulo 2 del “Marco teórico” de esta Tesis, donde Área (2011) menciona de las redes docentes tuteladas o corporativas, que aluden a un espacio cibernético; de las redes sociales autogestionadas por el profesorado; el uso de correo electrónico que permite una comunicación asincrónica y que puede resultar verdaderamente útil para

divulgar la información de los diferentes proyectos, ya que algunas docentes mencionaron conocer y contar con cronogramas de estos, pero desconocen el resto de la información.

El equipo de trabajo mostró un avance en el uso de las TICS; las maestras de la escuela donde se desarrolló la investigación, tienen dada de alta una cuenta de correo electrónico, a través de esto se sugiere el uso de Messenger en circunstancias extraordinarias, para abordar una posible temática inconclusa; se pueden considerar como herramientas que contribuyan a la comunicación entre el equipo de trabajo o el trabajo por grados académicos.

4. Las escuelas registran oficialmente su historia a través de la planeación institucional, acercarse a este acervo histórico, es atreverse como docente a conocer antecedentes de su centro de trabajo, no importa si se es un docente con pocos o muchos años de servicio; es evidente que la escuela como tal tiene un fundamento teórico y práctico que no se detiene.
5. Tal y como la autora de esta investigación ha ido manifestando desde la gestión de llevar a cabo este documento, y en donde se manifiesta que dos acciones son sugeridas para que sean realizadas por la escuela donde se llevó a cabo la investigación : (1) es prioritario que los integrantes conozcan su contribución que se plasmó en la planeación institucional, pudiéndose retomar por medio del tiempo invertido en reuniones de academia en los trayectos formativos; (2) la segunda acción, se presenta cuando el docente es coordinador de un proyecto educativo institucional; y para esto requiere hacer una revisión y valoración de lo que en este se ha venido realizando en

la escuela; considerando que cada proyecto construye una parte de la historia educativa institucional.

6. La evaluación que se realizó en la institución es de corte empírico, se empleó el método FODA, ahora bien, como un complemento a ello, se sugiere el uso de una evaluación cuantitativa a través de la cual se expresan de forma precisa datos que en descripción del lenguaje no siempre pueden ser exactos, y ello permitirá contribuir a obtener en porcentajes o gráficas que expongan qué tan funcionales resultaron el empleo de estrategias deliberadas y estrategias emergentes; puesto que se observa que estos resultados se determinan a partir de la percepción; al momento de evaluarse debe cuestionar si los criterios de evaluación están proporcionando la información completa que la institución y sus integrantes requieren.

Se sugiere realizar una investigación acerca del modelo evaluativo cuantitativo entre el equipo de trabajo que les sea útil como institución.

7. Fortalecer el desarrollo de la ideología organizacional, como lo menciona Minzberg et al (1997); debe considerarse para ello la existencia del líder y empleando un sentido visionario, estos elementos fundan o fortalecen la organización ya existente, todo ello con el propósito de que la ideología se ha perceptible para nuevos miembros que ingresan a ella.

Esto indudablemente se tiene que abordar al trabajar en alineamiento con una visión y misión compartida ya que en ella se encuentra implícito los valores que representan a la institución y en los cuales se sustenta el trabajo educativo.

8. El liderazgo debe ser compartido y horizontal a partir de que cada miembro del equipo de trabajo realice acciones de liderar, al guiar, tomar decisiones desde su punto de acción y que estas favorezcan al equipo de trabajo.

“En pocas palabras, el liderazgo es un nosotros, no yo; es una misión, ni mi show; es visión, no división; es comunidad, no domicilio” (Ruiz, 2000, p.

23).

Apéndices

Apéndice A: Transcripciones de entrevistas

A continuación se presentan 6 entrevistas que corresponden a las docentes frente a grupo y una de la directora escolar; sólo de dos docentes frente a grupo no se realizaron las entrevistas por tener una de ellas permiso por trámite de titulación, además de cuestiones de ausencia por temas relacionados con la salud personal; en el caso de la otra docente por ser interina, por lo tanto no pertenece al equipo original de trabajo.

Entrevista 1

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Salón de clases
Duración de la entrevista	Una hora
Entrevistado	Docente A
Preparación profesional del docente	Lic. En educación Preescolar
Años de servicio	4 meses
Años laborando en la institución laboral actual	4 meses
Grado y grupo que atiende	1° A
Preguntas y respuestas	
<p>1.- Describa el proceso de planeación de la institución.</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo? <i>No fue de manera conjunta, se desconoce.</i> ¿Quiénes participan? <i>La directora.</i> ¿Cómo se documenta? <i>la directora entrego cronogramas de la planeación.</i></p> <p>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).</p> <p>¿Cómo se definieron? <i>Desconoce.</i> ¿Quién participó? <i>Las maestras y directora.</i> ¿Qué seguimiento se les da? <i>La directora es la encargada de ello.</i></p> <p>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:</p> <p>¿Cómo se despliegan las estrategias? <i>A través de los proyectos que cada docente encabeza.</i> ¿Quién participa en el despliegue? <i>Las docentes.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p>	

¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? *La directora los resalta de manera positiva.*
¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? *Se reúne al equipo de trabajo, se habla de lo bueno y lo malo para que la encargada de proyecto lo considere para mejoras.*
¿Qué sucede con los proyectos que no se avanza? *Desconoce.*

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

¿Razones por las que no son llevados a operación? *Es por falta de importancia, existe algo más relevante que el propio proyecto.*

¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación? *Si se deben retomar aunque no de manera completa, se tienen que modificar.*

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?
El de ampliar la plataforma; desayunos calientes; construcción de una nueva aula.

¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados? *El comité de mejoras de la infraestructura compuesto por cinco madres de familia de los alumnos.*

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

¿De dónde surge? *De las necesidades de la escuela.*

¿Cómo se propuso? *De la preocupación de las maestras y la directora.*

¿Quién los propuso? *Las maestras y la directora.*

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

No se investiga claramente, sólo se piensa en el beneficio, pero no sabemos si es verdad, falta más análisis.

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

En la organización de la exposición de día de muertos no estaba planeado entraran los padres de familia; sin embargo sucedió y fue algo benéfico ya que pudieron observar el trabajo de ofrenda.

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 la ceremonia de Octubre los grupos de tercer grado, fueron los encargados y pasaron los padres de familia de ese grado las maestras de segundo grado y primer grado lo desconocían. Se desconoce si exista un seguimiento.

Entrevista 2

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Salón de clases
Duración de la entrevista	Dos horas
Entrevistado	Docente B
Preparación profesional del docente	Lic. En Educación Preescolar
Años de servicio	1
Años laborando en la institución laboral actual	1
Grado y grupo que atiende	2° A
Preguntas y respuestas	
<p>1.- Describa el proceso de planeación de la institución.</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo? <i>Al finalizar el ciclo escolar se hizo una reflexión y acuerdos, se asignaron comisiones de manera democrática.</i></p> <p>¿Quiénes participan? <i>Docentes y directora.</i></p> <p>¿Cómo se documenta? <i>En el cronograma de actividades, forma parte de la planeación del PETE y PAT, en la planeación escolar.</i></p> <p>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).</p> <p>¿Cómo se definieron? <i>Ya había acuerdos, el personal nuevo desconoce la planeación. Fue con los cronogramas.</i></p> <p>¿Quién participó? <i>Las docentes y directora.</i></p> <p>¿Qué seguimiento se les da? <i>Se debe poner en práctica diariamente (habla de su proyecto que es de activación física) pues se registra en el cronograma y se evalúa dando prioridad a lo que funciona.</i></p> <p>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:</p> <p>¿Cómo se despliegan las estrategias? <i>A partir de los proyectos; a partir de la evaluación de fin de año escolar; se toman en cuenta las capacidades y habilidades de las docentes para asignar proyectos.</i></p> <p>¿Quién participa en el despliegue? <i>Cada quien puede proponerse (habla de las docentes) y también la directora aporta.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? <i>Se continúan y evolucionan aumentamos de nivel.</i></p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? <i>No hay uno negativo la planeación previa lo fortalece, sólo en ocasiones puede ser que afecte las circunstancias, las situaciones personales, los proyectos no son de una persona al final todos participan.</i></p> <p>¿Qué sucede con los que no se avanza? <i>Salud (refiere el nombre de un proyecto) está estancado son mismas actividades.</i></p>	

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

¿Razones por las que no son llevados a operación? *Algunos no son tan presentes o impactantes.*

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

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?
El de activación física, porque inicio después de lo planeado.

¿Quiénes son los responsables? *La docente B y seis mamás que la apoyan en macro activaciones físicas.*

¿Cuáles fueron los recursos asignados? *La guía de activación física, música que se busca acorde a diferentes géneros.*

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

¿De dónde surge, cómo se propuso? *El proyecto de activación física surge de la necesidad de contrarrestar la obesidad.*

¿Quién los propuso? *Circulares de la gaceta oficial (habla del proyecto de activación física).*

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

Falta investigar más acerca de cada proyecto para integrar nueva información, para lograr más conciencia de práctica y mayor impacto.

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

En el proyecto de activación se logro: Ampliar el tiempo estipulado, se ha utilizado en ceremonias cívicas con la participación de alumnos, padres de familia cuando están presentes, docentes y directora escolar.

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?

Integrarlo y dar continuidad con sus respectivas adecuaciones para el siguiente ciclo escolar.

Entrevista 3

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Dirección escolar
Duración de la entrevista	Cincuenta minutos
Entrevistado	Docente C
Preparación profesional del docente	Lic. Educación Preescolar
Años de servicio	4 meses
Años laborando en la institución laboral actual	4 meses
Grado y grupo que atiende	2° C
Preguntas y respuestas	
<p>1.- Describa el proceso de planeación de la institución.</p> <p><i>¿Cómo se lleva a cabo? Si se conoce pero no al cien por ciento, no inicio ciclo escolar en esta escuela.</i></p> <p><i>¿Quiénes participan? Directora y docentes.</i></p> <p><i>¿Cómo se documenta? A través de proyectos y cronogramas.</i></p> <p>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).</p> <p><i>¿Cómo se definieron? Desconoce (por no haber estado en la institución).</i></p> <p><i>¿Quién participó? Directora y docentes.</i></p> <p><i>¿Qué seguimiento se les da? A través de un informe, visitas técnicas, y comisiones que si son positivas el trabajo es llevado correcto.</i></p> <p>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:</p> <p><i>¿Cómo se despliegan las estrategias? Se retoman de las propuestas generales, para que cada docente las particularice; También existe una encargada de proyecto, cada docente tiene uno a cargo.</i></p> <p><i>¿Quién participa en el despliegue? Todos deben estar involucrados: docentes, alumnos, padres de familia, directora.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p> <p><i>¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? Existe buena comunicación entre docentes; los niños se llevan aprendizajes significativos; los padres son más participativos y apoyan más el trabajo.</i></p> <p><i>¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? La organización no es llevada de manera tan formal y se da por hecho que las cosas deben pasar.</i></p> <p><i>¿Qué sucede con los que no se avanza? No ha observado proyectos estancados.</i></p> <p>5.-De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados).</p> <p><i>¿Razones por las que no son llevados a operación? Algunos son porque no es el tiempo aún para aplicarlos.</i></p>	

¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación? *No se ha observado.*

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?
Arreglar áreas de la escuela; el proyecto de material para la nueva barda perimetral de la escuela.

¿Quiénes son los responsables? *La directora por parte de la gestión a las autoridades, padres de familia, las docentes.*

¿Cuáles fueron los recursos asignados? *Se encuentran en gestión.*

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

¿De dónde surge, cómo se propuso? *De necesidades de la propia escuela.*

¿Quién los propuso? *Directora escolar.*

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

9.-Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación). *Algunos se encuentran en el proceso.*

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?

Hasta el momento los resultados han sido satisfactorios.

Entrevista 4

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Dirección escolar
Duración de la entrevista	Cuarenta minutos
Entrevistado	Docente D
Preparación profesional del docente	Normal Elemental
Años de servicio	25
Años laborando en la institución laboral actual	20
Grado y grupo que atiende	3° A
Preguntas y respuestas	
<p>1.- Describa el proceso de planeación de la institución.</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo? <i>De acuerdo a las necesidades y a los formatos que se tienen que llenar (cronogramas).</i></p> <p>¿Quiénes participan? <i>Todas las docentes y directora.</i></p> <p>¿Cómo se documenta? <i>En el plan escolar.</i></p> <p>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).</p> <p>¿Cómo se definieron? <i>De acuerdo a las necesidades de la institución y prioridades que la directora ha detectado para la escuela.</i></p> <p>¿Quién participó? <i>Todas las docentes y directora.</i></p> <p>¿Qué seguimiento se les da? <i>A través del cronograma anual.</i></p> <p>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:</p> <p>¿Cómo se despliegan las estrategias? <i>De acuerdo a las necesidades y a los recursos financieros con los que cuente la escuela.</i></p> <p>¿Quién participa en el despliegue? <i>Personal docente, directora, padres de familia, niños.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? <i>Generan satisfacción y utilidad.</i></p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? <i>El no lograr completamente una satisfacción para todo el personal institucional o para padres de familia.</i></p> <p>¿Qué sucede con los que no se avanza? <i>Esto es porque se abordan muchos proyectos al mismo tiempo.</i></p> <p>5.-De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados).</p> <p>¿Razones por las que no son llevados a operación? <i>Puede ser en algunos la falta de recursos económicos.</i></p> <p>¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación? <i>No se concluyen o se replantean a</i></p>	

futuro.

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?

Nuevos comités escolares, propuesta para que la escuela sea de horario extendido.

¿Quiénes son los responsables? *Directora y docentes.*

¿Cuáles fueron los recursos asignados? *Aún se encuentra en gestión.*

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

¿De dónde surge, cómo se propuso? *De las necesidades detectadas por las docentes.*

¿Quién los propuso? *Las docentes con más tiempo en la escuela.*

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

No hay una investigación se realizan cálculos generales.

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

No cubren completamente las necesidades, si existe beneficio y situación de riesgo.

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?

Si lo hay pero a largo tiempo, influyen las autoridades con todo el trabajo.

Entrevista 5

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Salón de clases
Duración de la entrevista	Cincuenta minutos
Entrevistado	Docente E
Preparación profesional del docente	Lic. Educación Preescolar
Años de servicio	5
Años laborando en la institución laboral actual	2
Grado y grupo que atiende	3° C
Preguntas y respuestas	
<p>1.- Describa el proceso de planeación de la institución.</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo? <i>De acuerdo a las necesidades de cada aula; dirección cuenta con un patrón para el trabajo (se refiere al plan institucional y a los cronogramas).</i></p> <p>¿Quiénes participan? <i>Docentes y directora.</i></p> <p>¿Cómo se documenta? <i>Por medio de los proyectos que realiza cada maestra, el institucional se desconoce.</i></p> <p>2.-Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: <i>De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal).</i></p> <p>¿Cómo se definieron? <i>A partir de las necesidades, se modifica de lo que ya se trabajo.</i></p> <p>¿Quién participó? <i>Maestras y directora.</i></p> <p>¿Qué seguimiento se les da? <i>No en todo se da seguimiento, sólo en los más significativos.</i></p> <p>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:</p> <p>¿Cómo se despliegan las estrategias? <i>Se trabaja de acuerdo al proyecto designado, la responsabilidad es de la encargada o también se nutre de la opinión del equipo de trabajo.</i></p> <p>¿Quién participa en el despliegue? <i>Docentes, directora, niños, padres de familia.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? <i>Brindan más experiencias, generan buena participación en la comunidad, son solicitados por niños y padres de familia.</i></p> <p>¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? <i>Se van quedando al olvido por falta de motivación, en lugar de ser atractivos pueden llegar a ser obligatorios.</i></p> <p>¿Qué sucede con los que no se avanza? <i>Valores es un proyecto rezagado, inicia muy lento en cuanto a los tiempos y espacios. No se avanza como se esperaba.</i></p> <p>5.-De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados).</p> <p>¿Razones por las que no son llevados a operación? <i>No existen proyectos pendientes.</i></p>	

¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación? *Todos se han llevado a cabo.*

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? *El remodelar la plataforma como escenario de festivales; desayunos calientes.*

¿Quiénes son los responsables? *La directora y las docentes como apoyo.*

¿Cuáles fueron los recursos asignados? *Son las gestiones que se realizan al municipio.*

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

¿De dónde surge? *De las necesidades detectadas, del aprovechamiento de espacios como el de la plataforma para los festivales.*

¿Cómo se propuso? *Se planteo la idea en colegiado de docentes, después se comento a la sociedad de padres de familia; se busco apoyo con los padres de familia para contratar a la persona quien lo realizo y fue uno de los mismos padres de la comunidad de la escuela, pues cobro no tan caro.*

¿Quién los propuso? *La directora y una docente.*

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

En el proyecto de la plataforma si se hizo la investigación y genero estrategias, las cuales generaron un beneficio para la escuela.

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

Si existen beneficios, estos deben comunicarse a la comunidad de padres de familia por ejemplo en el periódico mural, para que no se genere mal manejo de información.

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?

Si hay un seguimiento, es algo nuevo y no se quita el dedo del reglón, porque dejan algo visible, y llegan a tener mayor importancia que lo planeado.

Entrevista 6

Institución donde se realizó la entrevista	Jardín de Niños Daniel Delgadillo
Fecha de entrevista	Noviembre 2011
Lugar	Dirección escolar
Duración de la entrevista	Dos horas
Entrevistado	Directora escolar
Preparación profesional del docente	Lic. En Educación Preescolar
Años de servicio	25
Años laborando en la institución laboral actual	4
Grado y grupo que atiende	No atiende grupo
Preguntas y respuestas	
<p>1.- ¿Describa el proceso de planeación de la institución</p> <p><i>¿Cómo se lleva a cabo? Se consideran los programas que la SEP solicita se desarrollen estos se encuentran conjuntados de la siguiente manera: leer para crecer; valores y derechos humanos; ceremonias cívicas; salud y seguridad; escuela para padres y pepe; matemáticas; activación física. En el PETE se registra de manera muy general lo concerniente a las actividades de los proyectos. Se realiza una autoevaluación de que es lo que se realizó bien en razón de los proyectos; se emplea el modelo de la FODA y esto permite jerarquizar de lo urgente a lo importante y necesario.</i></p> <p><i>¿Quiénes participan? Docentes y directora.</i></p> <p><i>¿Cómo se documenta? En el PETE, PAT, cronogramas, proyectos.</i></p> <p>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).</p> <p><i>¿Cómo se definieron? Del diagnóstico que se realiza a inicio de ciclo escolar.</i></p> <p><i>¿Quién participó? Participa el colegiado y directora escolar.</i></p> <p><i>¿Qué seguimiento se les da? A través de un cuadernillo se lleva el seguimiento a cada docente; se evalúan las comisiones, las actitudes, disposiciones, la colaboración; se toma de la normatividad las visitas técnico pedagógicas, ficha evaluativa del desempeño docente que envía la SEP a final de ciclo escolar; a través de la evaluación de carrera magisterial; a la evaluación realizada del PETE al inicio de ciclo, de forma semestral y final.</i></p> <p>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:</p> <p><i>¿Cómo se despliegan las estrategias? Para otorgar proyectos es de acuerdo a las fortalezas y necesidades de cada docente.</i></p> <p><i>¿Quién participa en el despliegue? Dirección, maestra comisionada, comunidad docente, alumnos y padres de familia.</i></p> <p>4.-De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance).</p> <p><i>¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? Son los que se continúan y mejoran.</i></p> <p><i>¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos? Se considera el elemento motivación y si es conveniente se cambia al coordinador.</i></p>	

¿Qué sucede con los que no se avanza? *Se revisa la transversalidad del proyecto para valorarlo y transformarlo.*

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

¿Razones por las que no son llevados a operación? *No se tienen pendientes, son varios los proyectos a desarrollar que queda poco tiempo para generar alguno que se estanque.*

¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación? *La carga de proyectos es demasiada y aunque se tenga alguno extra no se toma si no es necesario para 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? *Del programa estatal desayunos calientes; el incremento del grado de primero; todos aquellos que pueden surgir durante el ciclo escolar de los programas federales y estatales.*

¿Quiénes son los responsables? *Dirección, docentes, sociedad de padres de familia.*

¿Cuáles fueron los recursos asignados? *Se apertura una nueva plaza de docente para cubrir el grado de primer año; se encuentran en gestión el de desayunos calientes.*

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

¿De dónde surge? *Programas federales, estatales y municipales, autoridades de supervisión, dirección escolar, docentes, alumnos y padres de familia.*

¿Cómo se propuso? *A través de gestiones a las autoridades educativas, estatales o federales.*

¿Quién los propuso? *Dirección escolar, docentes.*

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

Se realiza un plan de acción- realizar gestiones- inscripción a programas, se reciben materiales- entra en ejercicio en la escuela.

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

Programas emergente por ejemplo cuando fue el de la influenza; el de inundación de la escuela; el proyecto de matemáticas cuando se llevo a cabo por primera vez. Se obtuvieron beneficios inmediatos y también algunos que se quedaron para formar parte de la implementación de las acciones que se realizan en la escuela. Generaron aprendizajes a nivel dirección, grupo colegiado, alumnos y padres de familia.

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 convierte a un plan formal.

Apéndice B

Registro de observaciones

Observación 1

Estudio sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes de una institución de educación preescolar.

Situación: Junta de trabajo (organización de actividades del evento día de muertos).

Fecha: 25/Octubre/2011.

Hora: 1:10 p.m.

Participantes: directora escolar y docente.

Lugar: Jardín de niños Daniel Delgadillo.

Temas principales: Impresiones (de la investigadora). Resumen de lo que sucede en la observación:

Se reunió en dirección escolar, la directora escolar y las siete docentes; 13:10 hrs. inició la junta, la directora inició preguntando cómo había estado el día de trabajo; la directora mencionó el propósito de la reunión y sede la palabra a la docente encargada de la comisión de día de muertos.

La docente inició explicando la organización que tenía de forma escrita; existieron algunos cuestionamientos sobre todo de las docentes con más años de servicio, las maestras que se integraron a partir de este ciclo escolar sólo escuchan; al final se realizó el sorteo de las comisiones, por ejemplo, (1) el papel picado, (2) veladoras, y (3) flores. A cada grupo se le asignó un artículo para aportar a la construcción de la ofrenda de día de muertos.

Cada docente recibió una hoja impresa con la información de materiales, actividades del evento el cual se realizó durante toda una semana. Las docentes firmaron a la coordinadora de la comisión de enteradas. Concluyó la directora mencionando avisos generales; la junta concluyó 13:40 hrs.

Explicaciones o especulaciones de lo que sucede en la junta:

Se observó que las docentes con más años de servicio, formularon preguntas afinando la información que se les presentó; partiendo de la idea de que requieren la información precisa para ponerla en funcionamiento frente a su grupo y entregar a tiempo los materiales solicitados para la actividad. Cada docente realizó una organización diferente frente a su grupo; esto acorde a las necesidades de este mismo.

Para las docentes que es su primer año laborando, sólo escuchan, aceptan su comisión para la actividad, sin embargo no cuestionan, lo que indicó de acuerdo a la apreciación de la autora de esta investigación, que desconocen la dinámica del trabajo de la escuela.

Explicaciones alternativas. Despliegue de estrategias emergentes.

Al entrevistar a la docente A, cuyas características refieren a su integración del trabajo de profesora a partir del ciclo escolar en el que se realizó la investigación, además de considerar esta institución en la que inicio laborando.

Refiere de la organización de día de muertos que desconocía que los padres de familia fueran a asistir a la exposición de la ofrenda, sin embargo considero que fue bueno ya que los padres de familia mostraron gran interés y aprecio. La estrategia no estaba planeada, la coordinó la docente encargada y directora escolar.

Algunas estrategias son realizadas por las personas con más años de servicio e involucran a todo el personal.

Siguiente paso en la recolección de datos.

Entrevistar a la directora escolar y a las docentes que tienen más años de servicio laborando, cómo responden a las modificaciones de lo que no se encuentra planeado en alguna comisión o proyecto.

Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones

La institución tiene una dinámica de trabajo fundamentada a lo largo de sus 26 años de servicio. Las estrategias emergentes mostraron ser controladas por el personal que tiene más años de servicio o permanencia en la escuela e involucran al personal nuevo.

Observación 2

Estudio sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes de una institución de educación preescolar.

Situación: Una actividad que se llevo a cabo del proyecto de activación física

Fecha: 16/Noviembre/2011

Hora: 09:15 hrs.

Participantes: Docentes, alumnos de toda la escuela

Lugar: Jardín de niños Daniel Delgadillo (explanada)

Temas principales: Impresiones (de la investigadora). Resumen de lo que sucedió en la observación:

Fue a la hora de la entrada de los alumnos, quienes pasaron a su salón a dejar sus loncheras; salieron a la explanada a formarse.

La docente B coordinó el proyecto de activación física, tomó el micrófono y dirigió un saludo a los alumnos; se inició los ejercicios con música de estilo revolucionario, alusivo al festejo del mes de Noviembre.

La docente se ubicó en el centro de la explanada e inició los ejercicios, fue seguida por los alumnos y algunas docentes, otras maestras permanecieron solo comentando y sin participar. La docente coordinadora de la actividad indicó a través del micrófono algunos ejercicios de respiración, en seguida indicó a los alumnos pasar a sus respectivos salones de clases. Concluyó 09:30 hrs.

Explicaciones o especulaciones de lo que sucede en la activación física:

La coordinadora del proyecto tuvo listo los elementos que necesitó para la actividad, como: (1) música, (2) coreografía, (3) la dirección de los alumnos de toda la escuela en la participación de la actividad; mientras se desarrolló esta; la directora atendió asuntos en dirección sin embargo indicó, al personal de apoyo el cual se encargó de la música.

Explicaciones alternativas. Despliegue de estrategias emergentes

En la entrevista que se realizó a la docente B, mencionó que este proyecto apoyó en actividades, por ejemplo, en ceremonias cívicas en donde estuvieron los padres de familia.

Se ha utilizado este tipo de actividades para proyección de la institución, lo cual reflejó parte del trabajo con los alumnos y padres de familia.

Siguiente paso en la recolección de datos.

Despliegue del proyecto leer para crecer al observar la intervención de alumnos y padres de familia.

Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones

El personal docente otorgo la dirección de los grupos, a la docente encargada del proyecto. Algunas docentes mostraron más participación, como aquellas que además de estar apoyando con mantener a su grupo en la actividad del proyecto también participaron y otras su participación sólo se remitió a que los alumnos lo realizaran.

Observación 3

Estudio sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes de una institución de educación preescolar.

Situación: Aplicación del proyecto leer para crecer, participación con padres de familia.

Fecha: 29/Noviembre/2011

Hora: 12:45 hrs.

Participantes: Padres de familia, alumnos, niñera

Lugar: Jardín de niños Daniel Delgadillo (biblioteca escolar)

Temas principales: Impresiones (de la investigadora). Resumen de lo que sucede en la observación:

Fue a la hora de la salida, algunos padres de familia realizaron una fila junto con su hijo (alumno de la escuela) afuera de la biblioteca escolar; la niñera, se encargo de entregar a cada alumno el libro que selecciono para llevarlo a casa a leer. El alumno entrego en la biblioteca la credencial, para efectuar el préstamo del libro a domicilio. Algunos otros alumnos, sólo se formaron para entregar el libro que habían leído en casa.

Por medio de una cartilla que utilizó cada alumno, se llevo el control de los libros leídos. Se concluyo el préstamo de libros a la 13:00 hrs.; los alumnos tuvieron sólo un día para poder retirar y otro día para poder entregar el libro prestado.

Explicaciones o especulaciones de lo que sucede en el despliegue del proyecto leer para crecer

La niñera no es la coordinadora del proyecto, es una docente de grupo, sin embargo en el tiempo de préstamo de libros, la docente encargada entregó a sus alumnos a cada mamá.

La niñera formo parte del apoyo de este proyecto, y para cualquier eventualidad, se fundamentó de acuerdo a lo planteado en el proyecto.

Explicaciones alternativas.

La coordinadora de este proyecto delegó responsabilidades directas al personal de la institución, padres de familia y alumnos.

Siguiente paso en la recolección de datos.

Análisis de documentos de la planeación institucional PAT, PETE

Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones

La coordinadora del proyecto no se encargó en todo momento de llevar a cabo las actividades, se involucro al personal de apoyo como es: la niñera y los participantes directos, alumnos y padres de familia.

Apéndice C

Análisis de documentos

Documento 1 de planeación institucional

Nombre del documento	PETE (plan estratégico de transformación escolar)
¿Quién o quiénes lo elaboraron?	Directora escolar
¿Cuándo fue elaborado?	Octubre 2011
¿Qué usos tiene y/o tendrá?	En este se concreto la estructura de la planeación institucional; los apartados que lo integraron: a) visión; b) misión; c) informe de autoevaluación; d) clasificación de factores, organizados por dimensiones (administrativa; participación social; pedagógica curricular); e) objetivos; f) metas; g) estrategias.
¿Qué vigencia tiene?	Duración de cinco años; cada nuevo ciclo escolar se actualizo.
¿Cuál es su significado en sí y para los productores?	Es una guía del trabajo educativo que se realizo en la institución. Les permitió al colegiado plantear y replantear la labor educativa.
Observaciones de la investigadora	Es un documento que hizo oficial la planeación de la institución, contiene elementos que son desarrollados en la institución por el equipo de trabajo, los alumnos, la comunidad de padres de familia. Fue elaborado por la directora escolar y no es un documento que conocieron las docentes. Fue revisado por la supervisión escolar.

Documento 2 PAT (plan anual de trabajo)

Nombre del documento	PAT (plan anual de trabajo)
¿Quién o quiénes lo elaboraron?	Directora escolar
¿Cuándo fue elaborado?	Octubre 2011
¿Qué usos tiene y/o tendrá?	Es un cronograma donde se incluyo la actividad, la meta, responsable, el ciclo escolar, fecha de inicio de la actividad.
¿Qué vigencia tiene?	Cinco años, cada ciclo escolar se actualizo
¿Cuál es su significado en sí y para los productores?	La directora escolar es quien realizo el análisis de los tiempos y es quien coloco las fechas; supervisión escolar identifico en que tiempos se tuvo planeadas las metas.
Observaciones de la investigadora	Dado que es un documento que se actualizo anualmente, es sólo una guía que puedo tener modificaciones y sólo se actualizará hasta el nuevo ciclo.

Documento 3 Cronogramas

Nombre del documento	Cronogramas de proyectos: (1) Leer para crecer; (2) Valores y Derechos Humanos; (3) Ceremonias cívicas; (4) Salud y Seguridad; (5) Escuela para padres y Pepe; (6) Matemáticas; (7) Activación física.
¿Quién o quiénes lo elaboraron?	La docente encargada de proyecto y la directora escolar.
¿Cuándo fue elaborado?	Septiembre 2011
¿Qué usos tiene y/o tendrá?	Enlistó las actividades y el tiempo en que se realizaron; es de uso del personal docente.
¿Qué vigencia tiene?	Fue para todo el ciclo escolar
¿Cuál es su significado en sí y para los productores?	Guió el trabajo pedagógico que se realizó a nivel institucional.
Observaciones de la investigadora	La directora como docentes, otorgaron importancia significativa a estos cronogramas. Mostraron las actividades de acuerdo a las necesidades institucionales, retos; estos fueron el primer paso para la elaboración de proyectos individuales e institucional.

Apéndice D

Modelo de carta de consentimiento que firmaron las participantes de la investigación

Carta de Consentimiento

Esta es una invitación a participar en un estudio que estoy realizando sobre planeación estratégica, especialmente sobre la formulación de estrategias emergentes en la planeación de una Institución de Educación Preescolar.

Me llamo Guadalupe Valdez Garay, y soy estudiante de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Este estudio se está realizando para completar la elaboración de mi proyecto de tesis sobre planeación estratégica y cuenta con el respaldo de las autoridades de la Escuela de Graduados en Educación.

De aceptar la invitación a participar, ésta consistirá en concederme una entrevista de aproximadamente 30 minutos, en el entendimiento que podrá cancelar su participación en cualquier momento. Se espera que en este estudio participen personas que laboren en el área académica y/o administrativa de su institución.

Toda información obtenida será estrictamente confidencial y los resultados de estas entrevistas serán utilizados únicamente para fines académicos. Si tiene alguna pregunta, con gusto la atiendo por teléfono en el siguiente número (se coloca número) o por correo electrónico (se escribe el correo)

Si decide participar en la entrevista, por favor llene los datos que aparecen en la parte inferior. Muchas gracias!

Atentamente

(Nombre del entrevistador)

Correo electrónico // Número de celular

Nombre: _____

Puesto: _____

Correo electrónico: _____

Apéndice E

Cuestionario de entrevista

Guía de entrevista:

El objetivo de la entrevista que es documentar las distintas visiones del proceso de planeación estratégico de la institución, la idea es entender la experiencia de las personas y lo que significa para ellas el vivir dicha experiencia (Seidman, 1998). Hay que indicar al entrevistado que se identifique con su unidad de trabajo, si conoce el proceso de su unidad organizacional superior puede compartir información al respecto, si no lo conoce, con lo que sucede en su unidad organizacional es suficiente.

La guía de la entrevista es la que se presenta a continuación:

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?
2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Qué seguimiento se les da?
3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?
4. De los resultados obtenidos 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?
5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?
6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?
7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?
8. Investigar proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.

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

Referencias

- Álvarez, I. (2002). Desafíos de la calidad en la educación básica. *Investigación Administración* , 1-14.
- Álvarez; Topete. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 11-36.
- Area, M. (2011). Las redes sociales como espacio de formación del profesorado. *Revista Digital en Iberoamérica especializada en comunicología* .
- Barthelmess, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Argentina: El Cid Editor/ apuntes.
- Bastarrachera; Cisneros. (2006). Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-11.
- Biddle Bruce J., G. T. (2000). *La enseñanza y los profesores I. La profesión de enseñar*. España: Temas de Educación Paidós.
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación* , 103-117.
- Briones, G. (2006). *Teorías de las ciencias sociales y de la educación: Epistemología*. México D.F.: Trillas.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación* , 1-5.
- Candela, A. (1999). Prácticas discursivas en el aula y la calidad educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 1-19.
- Cardona; García. (2008). *Como desarrollar las competencias del liderazgo*. España: EUNSA.
- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-16.
- Díaz, M. (2008). Reseña de "Diez nuevas competencias para enseñar" de Philippe Perrenoud. *Redalyc* , 153-159.
- Ezpeleta , J. (2004). Innovaciones educativas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 403-424.

- Figuerola; Utria; Colpas. (2004). *Devenir histórico de la calidad educativa dentro de la evaluación dinámica del desempeño docente*. Colombia: Universidad del Atlántico.
- Fuster, P. (2008). La planificación estratégica una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-25.
- García, N. (2010). La Reforma Integral de la Educación Básica y el Programa de Escuelas de Calidad. *educare* , 26-27.
- González, L. (2002). La mejora de la calidad educativa. Síntesis de una búsqueda. *Revista Electrónica Sinéctica* , 35-39.
- Gómez, F. (2009). *Calidad educativa y mejora continua*. Argentina: El Cid editor apuntes.
- Hargreves, A.;Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Horn; Marfán. (2010). Relación entre el liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas* , 82-104.
- Hernández, R., F.-C. C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lucero, M. (2003). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-21.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez; Milla. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos*. México: Edición breve.
- Mintzberg; Medina; Gonzalbes . (2007). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pareja, J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Colombia: Universidad de la Sabana Facultad de Educación.

- Pareja, J. (2009). *Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora*. Colombia: Universidad de la Sabana Facultad de Educación.
- Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 585-615.
- Poyatos, C. (s.f.). *Educa Madrid*. Recuperado el 21 de Octubre de 2011, de http://www.educa.madrid.org/cms_tools/files/55d649a3-a629-457b-b49d-88093ca728af/Documentos/liderazgososteniblecp.pdf
- Ruiz , I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta del Aprendizaje*. México: Granica.
- Senlle; Gutiérrez. (2006). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- SEP. (2004). *Programa de Educación Preescolar*. México: SEP.
- Sobrado, Fernández. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Educación XXI* , 15-38.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Torres; Villafán; Álvarez. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-11.
- Valenzuela , R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización en la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* , 1-19.
- Zorrilla; Barba. (2008). Reforma educativa en México Descentralización y nuevos actores. *Fronteras Educativas* , 1-32