



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Titulo de la Tesis

Procesos de la Planeación Estratégica Emergente.

Caso Escuela Secundaria Técnica No. 114. Atapaneo, Municipio de Morelia,
Michoacán.

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

con acentuación en Educación Básica.

presenta:

Priscilla Gómez Cruz

Asesor tutor:

Mtro. Arturo Flores Lino

Asesor titular:

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Resumen.

El presente informe es producto de la investigación desarrollada en la Escuela Secundaria Técnica 114 de Atapaneo, municipio de Morelia, Michoacán, institución que ha sido reconocida por su desempeño académico local, nacional e internacional.

La temática de investigación se orienta a la revisión de los procesos de la planeación estratégica emergente, formulados e implementados desde las prácticas y la gestión educativas y de la cultura organizacional institucional. El enfoque metodológico se constituye desde la perspectiva de la investigación cualitativa y las especificidades del estudio de caso, por ello se aplicaron entrevistas semiestructuradas, se realizaron registros de observaciones, se revisaron documentos de planeación e informes de resultados; así como consultas con directivos, alumnos, docentes y padres de familia. En este sentido se atendió a lo sugerido por lo planteado desde la observación participante al asistir e intervenir en diversas reuniones de trabajo y evaluación. Entre los principales hallazgos se enuncian los siguientes: El valor educativo de la planeación estratégica para el desarrollo y el logro de los objetivos institucionales, la visión y misión educativa asignada por la sociedad a la Escuela Secundaria Técnica. La importancia de la gestión educativa del trabajo colegiado y el liderazgo académico comprometido y colaborativo.

La necesidad educativa de la evaluación institucional para construir nuevos espacios y ambientes escolares de interacción para mejorar los aprendizajes y las prácticas de los maestros, esto implica desaprender y aprender desde lo que se realiza, re significando las experiencias y las prácticas concretas institucionales. Los procesos de formulación e implementación de las estrategias emergentes en su vertiente interna surgen desde lo

planeado articulado a los procesos de evaluación continua y permanente y recuperan e incorporan las expectativas de los diversos agentes internos y externos (alumnos, docentes, la escuela y la comunidad). Es decir la estrategia es abierta, e incluyente, implica un cambio y da atención a lo imprevisto, para incorporarlo al trabajo educativo institucional. Morin (2003), señala respecto a lo anterior, la estrategia improvisa y constituye innovación, se despliega en situaciones concretas de obstáculos diversos para lo cual se necesita iniciativa, decisión y reflexión para lograr los fines propuesto.

Índice.

Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Contexto	11
1.3 Planteamiento del problema.....	14
1.4 Objetivo de la investigación.....	16
1.5 Justificación.....	17
1.6 Limitaciones.....	19
Capítulo 2: Marco teórico.....	21
2.1 Introducción.....	21
2.2 Concepto de estrategia.....	22
2.3 Tipos de estrategias.....	26
2.4 Estrategias emergentes y deliberadas.....	31
2.5 Estrategias emergentes.....	32
2.6 Proceso de formulación de estrategias.....	34
2.7 Aprendizaje organizacional.....	44
2.8 Estructura organizacional.....	46
2.9 Planeación y modelos de planeación estratégica.....	49
2.10 Planeación y gestión estratégica institucional.....	57
2.11 Gestión institucional.....	60
2.12 Gestión escolar.....	61
2.13 Gestión pedagógica.....	62
2.14 Gestión educativa estratégica.....	62
2.15 Liderazgo académico.....	66
2.16 Liderazgo compartido.....	69
Capítulo 3: Método.....	77
3.1 Introducción.....	77

3.2 Método o enfoque metodológico.....	78
3.2.1 Estudio de casos.....	79
3.2.2 Método cualitativo.....	82
3.3 Rol del investigador.....	84
3.4 Criterios de selección del estudio de caso.....	85
3.5 Recolección de datos.....	87
3.5.1 Fases de la investigación.....	87
3.5.1.1 Preparación preliminar.....	89
3.5.1.2 Aplicación de instrumentos.....	90
3.5.1.3 Análisis interpretación y validación de los datos.....	95
3.5.1.4 Generación de conclusiones.....	96
3.5.2 Instrumentos de recolección.....	97
3.6 Contexto y muestra en validación de resultados.....	99
3.7 Síntesis.....	101
Capítulo 4: Análisis y Discusión de Resultados.....	102
4.1 Introducción.....	102
4.2 Descripción del proceso de planeación.....	103
4.3 Despliegue de estrategias.....	108
4.4 Resultados del programa y proyectos estratégicos.....	110
4.5 Procesos de formulación de estrategias emergentes.....	118
4.6 Fuentes de formulación de estrategias emergentes.....	118
4.7 Proceso de implementación de estrategias emergentes.....	121
4.8 Resultados de los proyectos emergentes.....	131
4.9 Análisis de resultados.....	133
Capítulo 5: Conclusiones.....	140
5.1 Introducción.....	140
5.2 Discusión de resultados.....	141
5.3 Respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos.....	142
5.4 Principales hallazgos.....	147

5.5 Validez interna y externa.....	150
5.6 Alcances y limitaciones de la investigación.....	152
5.6.1 Alcances.....	152
5.6.2 Limitaciones.....	153
5.7 Sugerencias y recomendaciones.....	155
5.8 Conclusiones.....	156
Referencias.....	160
Apéndices.....	165
Apéndice A. Croquis de ubicación.....	165
Apéndice B. Relación del personal y sus perfiles profesionales.....	166
Apéndice C. Criterios e indicadores para elaborar la entrevista (EGE)....	168
Apéndice D. Entrevista realizada a los diferentes participantes.....	170
Apéndice E. Carta de consentimiento autorizada.....	173
Apéndice F. Respuestas entrevista: Director, Subdirector y Coord. Académico.	175
Apéndice G. Respuestas entrevista: Docentes.....	178
Apéndice H. Texto narrativo.....	187
Curriculum Vitae.....	184

Capítulo 1: Planteamiento del problema.

La construcción del problema de investigación, constituye la base y la guía epistemológica y metodológica del trabajo investigativo.

En este apartado además de la caracterización del problema, sus antecedentes y su contexto, se establecen los objetivos, se elabora una justificación y se mencionan algunas limitaciones. Todo esto desde el universo que constituye la Escuela Secundaria Técnica Pública, sus procesos de planeación institucional y emergente y su cultura organizacional.

Los procesos de planeación institucional deben analizarse con la intencionalidad de aprender desde la cultura y las prácticas que realizan las escuelas.

Toda cultura organizacional implica un desaprender para aprender, esto es un principio del pensamiento estratégico (Valenzuela, 2008), plantea además la necesidad de evaluar para aprender, considerando el contexto institucional, las expectativas, los intereses y las necesidades del colectivo escolar.

1.1. Antecedentes.

La investigación realizada se centra en la valoración y en resaltar la importancia de la planeación estratégica y los procesos de formulación e implementación de estrategias deliberadas y estrategias emergentes y el enfoque metodológico cualitativo se construyó a través del estudio de caso.

Es importante señalar que la planeación estratégica en las instituciones educativas y en este caso de educación básica secundaria es un elemento esencial para entender y

valorar los procesos de gestión educativa, de cómo estos contribuyen al logro de la visión, la misión, los objetivos institucionales, a propiciar mediante su evaluación continua el cambio y la mejora de los procesos educativos de enseñanza aprendizaje, de la práctica docente y la retroalimentación de la gestión institucional. De esta manera la planeación estratégica de la gestión para la mejora de los aprendizajes constituye un elemento primordial para el logro de los objetivos y la misión encomendada a la escuela secundaria.

Además de lo señalado se considera esencial señalar que todo proceso de planeación en el marco del pensamiento estratégico articula a través de la misión y visión tres escenarios y componentes para un cambio educativo que son el aula y la práctica docente, la escuela y sus procesos de planeación y gestión, y la comunidad contexto social y cultural de la institución.

En este sentido las problemáticas que se presentan cuando no se realizan procesos de planeación estratégica, implicarían situaciones educativas como las siguientes:

- Un desconocimiento de los objetivos sociales y humanos que debe cumplir la educación y su impacto en la comunidad.
- Una visión y práctica docente rutinaria y carente de sentido social y educativo.
- Una desarticulación y anarquía en los procesos de gestión y de aprendizaje y de enseñanza, por carecer de una misión construida de manera consiente y comprometida.

- Una deficiencia en la práctica de liderazgo académico y una ausencia del trabajo colaborativo y colegiado como elementos de cambio y la mejora desde las prácticas de los docentes.

En el caso contrario los procesos eficientes de una institución educativa que sustenta sus acciones estratégicas y sus prácticas educativas en la planeación de actividades estratégicas deliberadas y emergentes permitirá el logro de objetivos educativos propuestos además de observar en el trabajo institucional las siguientes ventajas:

- Orientar los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos, de la misión y de la visión que debe cumplir la institución para el desarrollo educativo institucional en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas docentes y su impacto social comunitario.
- Construir acciones estratégicas colegiadas que articulen en procesos de visión y prácticas incluyentes las opiniones y las propuestas de los alumnos, los docentes y de los padres de familia.
- Establecer procesos de evaluación institucional permanente que permita revisar desde lo planeado y deliberado las propuestas de acción no desarrolladas y analizar sus procesos para formular e implementar estrategias emergentes como procesos de retroalimentación para el logro de los objetivos institucionales y de prácticas educativas propuestas.
- Atender e incorporar en los procesos de evaluación continua y de formulación de acciones estratégicas emergentes, las necesidades, las

expectativas de los alumnos, los docentes, así como los que demanden los padres de familia, otras instancias educativas y gubernamentales propicien el desarrollo educativo social e institucional.

- Recuperar a través de procesos de diálogo, discusión y análisis colegiado los compromisos de los docentes y de los alumnos considerando como preocupación rectora y esencial el aprendizaje de los alumnos.
- Plantear acciones de mejora permanente por medio de la participación, la colaboración y el compromiso de un liderazgo académico para la gestión educativa institucional y la gestión de los aprendizajes.
- Construir desde una visión colegiada escenarios y ambientes de aprendizaje en el aula, en la institución y en los espacios de la comunidad.
- Establecer procesos de retroalimentación y evaluación procesual continua y permanente como sustento para la mejora institucional.

La necesidad educativa de implementar y practicar la evaluación institucional, además de orientar la formulación y aplicación de estrategias emergentes, permitirá a la escuela y con ella a los alumnos, los docentes y directivos, lograr un impacto social en diversos espacios, además de lograr reconocimientos en:

- ✓ La mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- ✓ Las prácticas docentes
- ✓ Los procesos de gestión y de liderazgo académicos.
- ✓ El reconocimiento social de la comunidad

- ✓ El reconocimiento institucional por instancias educativas al valorar los logros que manifiestan los desempeños de los alumnos en diversos concursos y eventos académicos locales, nacionales e internacionales.

El problema de investigación surge de una observación y del conocimiento empírico que se tiene sobre las prácticas pedagógicas y los resultados de aprendizaje de la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta, ubicada en la localidad de Atapaneo municipio de Morelia, Michoacán; y el interés se orienta por la necesidad de conocer su proceso de formulación de estrategias emergentes.

Los elementos que se consideraron de interés por investigar esta Escuela de nivel Secundaria Técnica pública son los siguientes:

Las características generales que presenta la institución contexto y universo del presente trabajo de investigación es la visión, la misión y la implementación de la planeación institucional que se desarrolla en la escuela para orientarla la planeación de una gestión estratégica pues consideramos que la que se practica de manera institucional se enfoca más hacia un manejo de la información muy limitada y circunscrita al interior de a escuela.

En la escuela se practica un tipo de planeación que integra lo normativo y lo estratégico, pues los procesos de planeación parten del análisis de los resultados toman en cuenta la opinión de la comunidad escolar, para la toma de decisiones la concentra el cuerpo directivo y aun cuando el proceso de planeación institucional se revisa de manera colegiada, esta revisión sólo se hace con carácter informativo.

Con lo anterior se cumple un requisito que el Programa Escuelas de Calidad SEP (PEC), le solicita a la institución para inscribirla en dicho programa.

Lo anterior cobra importancia pues con esto se obligan directivos y docentes a sujetarse a una supervisión y a una asesoría técnica-pedagógica y con ella apoyar las prácticas docentes para mejorar el trabajo institucional.

En el trabajo de supervisión y de asesoría se revisa la importancia, trascendencia de la implementación de estrategias emergentes, en la idea de mejorarlas y cambiarlas, o adecuarlas al logro de la visión y la misión institucional.

Los tipos de liderazgo como antecedentes de una dirección sustentada en la colaboración y participación de los distintos sujetos, será otro de los criterios que tendremos que analizar en su nivel operativo académico. En esta idea se parte de un liderazgo que se practica en la Escuela y que es dialogado, pero toda decisión es centralizada en la dirección escolar.

Es importante señalar la repercusión de la práctica del liderazgo colegiado que la escuela aplica como estrategia emergente, es la implementación de acciones derivadas de la opinión de los docentes en procesos que no dan los resultados visualizados. Esto se hace posible por la asertividad de los directivos y en privilegiar el trabajo institucional.

Al interior de la institución educativa es fundamental desarrollar planes estratégicos que guíen la gestión de las actividades y la práctica de acciones con la finalidad de lograr las metas y los propósitos de la calidad educativa de eficiencia, eficacia, pertinencia y significatividad; así como la rendición de cuentas desde la práctica de la gestión estratégica y los enfoques construidos desde la visión para el logro de la misión institucional.

En este aspecto será necesario la revisión comparativa del logro de los indicadores que se señalan para las escuelas (PEC/SEP, módulos I, II y V) los estándares de gestión

para la educación básica y los programas de transformación escolar, que desarrolla la escuela.

Lo anterior implicará la realización de una evaluación institucional, la revisión de los indicadores y los estándares de gestión estratégica institucional.

Con los anteriores premisas se consideran valiosos los conocimientos que se puedan lograr entorno a la planeación institucional pues la institución universo de investigación está inscrita y recibe apoyos del programa nacional escuelas de calidad y es evaluada por este organismo estatal.

En cuanto a lo que se refiere a los sustentos teóricos dado que la escuela aplica procesos estratégicos en el marco de escuelas de calidad se considera necesario analizar si en estas prácticas estratégicas se atienden a criterios para el cambio y la mejora (Quinn, 1997).

En el texto de referencia (Quinn, 1997 citado por Mintzberg et al. 1997), y considerando a la escuela como una estructura organizacional con cultura propia, analiza los conceptos de: estrategias, objetivos, metas, políticas y programas en el marco de la misión y visión institucionales, con base a razonamientos y principios de la planeación, la gestión estratégica y sus criterios de implementación en las escuelas.

En el contexto teórico anterior es necesario conocer los procesos de la implementación, el valor que tienen las decisiones estratégicas y su viabilidad en el trabajo y en los programas que se implementan en torno a una política institucional, una política de gestión, así como las secuencias de acciones para trabajar programas y estrategias de innovación y mejora, de lo contrario no se estarían aplicando los indicadores del pensamiento estratégico y de la gestión educativa para las escuelas PEC.

Como ya se señalaba y dada la premisa de que la escuela participa en los procesos de escuelas de calidad y que apoya su planeación institucional en los marcos de la planeación estratégica, es útil considerar como una especie de “estado de la cuestión” revisar desde el análisis de documentos y textos escritos la planeación que presentan otras escuelas inscritas en este programa y hacer un análisis comparativo.

Considerando los indicadores que se deben seguir en la elaboración del problema de investigación se pretende después de anotar los criterios indicativos para la redacción de los planteamientos problemas y para la delimitación del problema objeto de estudio.

Criterios indicativos que se consideran esenciales en la elaboración y delimitación del problema de investigación en el marco de investigación cualitativa.

1.2 Contexto.

El proceso investigativo se desarrolla en la Escuela Secundaria Técnica pública, Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta, la cual se encuentra ubicada en la Tenencia de la municipalidad de Morelia y es una localidad cuyos habitantes participan de todas las actividades de la ciudad capital del Estado, sin ser esta una zona marginada pero que participa de las dificultades de una zona conurbada.

Es una escuela de un solo turno ubicada en la periferia oriente de la ciudad de Morelia, Michoacán México, funciona como una escuela de concentración de comunidades aledañas que pertenece al municipio de Morelia, en cuyo centro de población se encuentra la escuela, el número de habitantes aproximado de la comunidad es de 1880; sin considerar los habitantes de la zona de influencia de la escuela.

La estructura educativa de la escuela objeto de estudio es de tres grupos por grado lo que nos indica pocos índices de deserción, reprobación y de una eficiencia terminal que va del 90 al 95%. Esto se observa de manera general como el siguiente caso en el ciclo escolar 2010-2011 el primer grado tuvo una inscripción de 120 alumnos y al pasar al segundo grado se conserva el mismo número de alumnos (120). Dado que aun cuando alumnos desertan en un porcentaje mínimo estos son remplazados por alumnos que desean ingresar.

En otro aspecto, el clima institucional dentro de lo general es un clima de trabajo lo que demuestra la eficiencia de un liderazgo directivo académico que cuida tanto lo pedagógico como la vinculación con la comunidad.

La institución es de las escuelas que en el Estado aplica la reforma educativa en escuelas secundarias en el marco de la articulación de la educación básica, esto es necesario mencionarlo por las condiciones políticas sindicales que hacen que en el Estado de Michoacán sólo el 60% de escuelas secundarias técnicas aplican dicha reforma.

De manera continua la institución recibe asesorías académicas externas en el marco de la gestión y del trabajo académico, lo que permite considerarla como una institución que sin estar al margen de los problemas políticos sindicales no suspende sus actividades académicas, como sucede con el común denominador de las escuelas secundarias, lo que asegura el cumplimiento en un alto porcentaje de los planes y programas.

Los docentes viven fuera de la comunidad y radican en la ciudad de Morelia, lo que influye en la identidad de la propia institución, para el perfil de los docentes

referirse al apéndice B. Pues la movilidad laboral no permite que los docentes convivan más tiempo con padres de familia y alumnos, ya que el tiempo libre de los docentes lo distribuyen entre revisar sus planeaciones didácticas y el trabajo académico, atender asuntos particulares y su recreación.

Otro contexto a investigar gira en torno a la calidad de vida de los alumnos y sus orígenes comunitarios, pues es una escuela que concentra alumnos de la ciudad de Morelia, de la propia población y de poblaciones como “La Goleta”, así como de comunidades de otros municipios como Indaparapeo, Charo y comunidades de “San Lucas”, colonia “Guadalupe”, “J. Múgica”, “la Aldea” esta última conurbada a la ciudad de Morelia.

Se anexa el croquis de la ubicación de la escuela, las comunidades y municipios que se mencionaron, ver apéndice A.

La estructura de la escuela es de tres grupos de primer grado, tres de segundo y tres de tercer grado, 3-3-3, y la población escolar total es de 340 alumnos en el presente período escolar 2011-2012.

Los índices de deserción son bajos oscilan entre 1 y 2 porciento, el nivel de aprovechamiento es de un 80 y 85 por ciento, estos indicadores de calidad y desempeño docente e institucional serán analizados de manera comparativa con los criterios e indicadores establecidos en el marco de los índices de gestión estratégica en educación básica.

1.3 Planteamiento del problema.

La identificación del problema permite construir y diseñar los procesos que van a buscar diferentes alternativas de solución a ese campo problemático y establecer a través de ellas una relación de conocimiento con la realidad.

Toda pregunta de investigación es el primer acercamiento para aceptar o discutir con los hechos o procesos de una realidad concreta que nos preocupa estudiar, es decir es el primer punto para acercarnos al objeto de estudio a través de una observación directa de campos específicos de la realidad y que nos permita establecer con ello una relación de conocimiento.

Los niveles de esta relación de conocimiento buscan producir inferencias, analogías y comparaciones desde diferentes ámbitos vivenciales, experienciales o desde la teoría.

Desde las experiencias vivenciales se recuperan las prácticas de los docentes y los estilos de gestión, de liderazgo de los directivos y docentes, así como la gestión institucional desde un enfoque integral.

Desde las teorías las diferentes propuestas, modelos de planeación y de los indicadores de la planeación, el pensamiento estratégico y de los indicadores de gestión para la calidad de la educación básica.

Articular los procesos de práctica, de implementación de la planeación estratégica a lo planteado y sugerido por PEC/SEP.

Algunas directrices en este sentido que permitieron orientar la pregunta de investigación son las siguientes:

La relación de la pregunta con los datos empíricos y con la teoría.

Dimensionar la pregunta y si esta nos ofrece una investigación de nivel descriptivo, explicativo y/o comprensivo.

Atender a los criterios de generalidad o especificidad en cuanto al tipo de pregunta y su intencionalidad investigativa.

Determinar y observar si la pregunta discute, analiza hechos y situaciones de opiniones o argumentos desde la práctica empírica o desde la teoría.

Abrir el proceso de preguntas con y hacia preguntas específicas de espacios, para la observación de la realidad y establecer con ella una mejor relación de conocimiento.

Todo problema de investigación se convierte en una guía que nos permite buscar información para leer la realidad que la situación problemática nos presenta.

La problemática planteada también nos permite visualizar los diferentes campos de la realidad sobre los cuales se debe construir conocimientos para que mediante una articulación se pueda construir propuestas de solución y estrategias para la superación de la problemática a través de conocimientos contruídos desde la realidad investigativa.

Al establecer una relación de conocimiento con la realidad el problema permitirá dar atención a los indicadores y componentes del propio problema a investigar. En este caso la planeación estratégica, las estrategias emergentes y la gestión institucional en una escuela secundaria técnica pública.

Lo anteriormente señalado permite plantear el siguiente problema de investigación:

¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donald Colosio Murrieta, de la comunidad de Atapano Municipio de Morelia, Michoacán?

Esta pregunta da contexto al planteamiento integral del problema y lo define de manera concreta ya que permitirá a través del trabajo de campo conocer la problemática desde los espacios docentes institucionales y mediante un análisis de la información tomar decisiones y plantear en un diálogo trabajo colaborativo y participativo acciones para la mejora y el cambio.

Y con lo anterior fijará los siguientes objetivos de investigación los cuales deben ser leídos como criterios ordenadores para la construcción de la relación de conocimiento y darle sistematicidad a la información teórica y empírica que se obtenga sobre el objeto de investigación.

1.4 Objetivos de la investigación.

Los objetivos son considerados como la guía para construir conocimientos sobre el objeto y temática del estudio y presentan la logicidad y el razonamiento que darán lugar al esquema de investigación al vincular la realidad con el sujeto investigador.

La estructura investigativa es una manera de ordenar de manera coherente y lógica el proceso investigativo.

El objetivo general es el siguiente:

Conocer los procesos actuales de formulación de estrategias emergentes partiendo de las acciones formales de planeación y el impacto que tiene el mejoramiento de la

organización de los aprendizajes generado en la Escuela Secundaria Técnica No. 114

Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta.

Los objetivos específicos que se quieren alcanzar son:

Analizar las características de la planeación estratégica y como se implementan en la institución.

Determinar cuáles son los procesos formales de planeación de la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta.

Identificar los procesos utilizados para la formulación de estrategias emergentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta.

Evaluar los resultados de la implementación de las estrategias emergentes en la planeación estratégica institucional.

1.5 Justificación.

El objeto de estudio se centra en la planeación institucional y específicamente en la planeación, gestión estratégica en educación básica y en la revisión de los procesos de su implementación en la escuela secundaria y en la manera de cómo el equipo directivo desde una toma de decisiones colegiada y participativa con el equipo docente aplica estrategias emergentes.

Se considera que la pregunta es relevante pues la escuela objeto de estudio durante 6 años ha participado en el Programa de Escuela de Calidad (PEC), que propicia como planeación institucional el modelo de gestión estratégica. Además esta institución de educación secundaria técnica en periodos recientes ha obtenido rendimientos satisfactorios tanto en mejoras administrativas, de infraestructura, equipamiento y

construcción de aulas, en cuanto a la vinculación con la comunidad, oferta servicios fuera del horario de clases y en la dimensión pedagógica el haber obtenido sus alumnos en los últimos 5 años en el contexto regional, estatal y nacional premios por su desempeño académico de sus alumnos, maestros y el haber participado en eventos internacionales en España y Rumania, donde también han sido premiados con primeros lugares.

El desempeño institucional de la escuela permitirá analizar sus resultados para valorar sus desempeños y determinar acciones que sean testimonios en otros contextos, como experiencias valiosas pero nunca como leyes universales.

Las prácticas institucionales se manifiestan en prácticas docentes concretas, es decir en las prácticas que realizan los docentes en las aulas y será valioso analizar esta relación entre las prácticas de los docentes y la visión institucional.

En los conocimientos construidos desde los espacios y ambientes de trabajo de la escuela, también será pertinente ver como se reflejan en el aprendizaje de los alumnos y establecer una relación que permita comparar el clima institucional, el trabajo de la escuela, sus relaciones entre directivos, docentes, alumnos, los indicadores del aprendizaje y la permanencia en la institución.

Otra área de observación será la vinculación con la comunidad y los servicios que la escuela preste al desarrollo de estos espacios extracurriculares, como son el favorecer líneas de internet por las tardes para la elaboración de trabajos tanto de alumnos como de los habitantes de la comunidad.

Siendo el alumno y sus aprendizajes los ejes de trabajo escolar, interesante conocer como la gestión institucional apoya los desempeños de los alumnos a través de recolectar evidencias concretas que se pretende reporte la investigación.

En otro orden de ideas valorar los indicadores de la calidad en cuanto a deserción, eficiencia terminal y calidad en el aprendizaje.(aprobación y reprobación).

Otra relación de conocimiento que justifica la investigación es o será el desempeño académico de los docentes y la gestión institucional.

Por último será útil conocer los criterios de evaluación institucional y de rendición de cuentas en cuanto a la misión y visión que se ha propuesto la institución en el contexto educativo regional y local.

En última instancia se considera que el estudio investigativo que se realiza contribuirá a mejorar mi formación profesional y mi desempeño académico.

1.6 Limitaciones.

Al considerar a las limitaciones como oportunidades para construir opciones alternativas para la mejora, éstas giran esencialmente en torno a:

Los tiempos de formación y para la práctica investigativa; es decir los espacios para la lectura formativa y de reflexión para la práctica profesional, este enfoque es desde la visión del propio investigador. Esto podría ocasionar menos reflexividad y crítica en los procesos de la investigación.

Otra restricción se refiere al contexto institucional que debe obligar al ajuste de los tiempos de la escuela con los tiempos del trabajo investigativo, otros aspectos que se deben considerar son las condiciones sociopolíticas del estado de Michoacán, así como

las de tipo sindical laboral. Sin embargo con disposición y actitud se pretende resolver estas situaciones a través del diálogo con directivos y docentes.

Lo anterior tiene referencia a los propios cambios políticos, estatales, a las problemáticas sindicales, a las políticas educativas que en el Estado de Michoacán presentan características muy singulares y propias.

Una barrera mas que se puede presentar son las actitudes de resistencia al cambio, sin embargo se considera que utilizando la estrategia de análisis colegiado de que la escuela en sus prácticas docentes ya incorporan innovaciones tecnológicas, esta traba puede ser convertida como sensibilización para implementar acciones estratégicas de mejora y cambio.

Se considera que estas limitaciones permitirán establecer espacios y relaciones para ajustar los procesos de la investigación y que sirvan de medio para orientar la formación profesional desde los diversos espacios que propicie el trabajo de investigación, con esto se trata de articular las necesidades practicas con una lectura para el uso de las diferentes teorías en los campos educativos, formativos y de investigación.

Lo realizado en el planteamiento del problema, permitió dar una orientación al proceso lógico de lo investigado al establecer en el apartado los criterios rectores que se desarrollan en la estructura y la presentación del trabajo de la tesis.

Lo anterior fue socializado en reuniones de trabajo y de evaluación institucional.

Capítulo 2: Marco teórico.

2.1 Introducción.

La estructura lógica del texto del Capítulo 2, se construye desde los diferentes campos de conocimiento específicos, con la intención de presentar un informe que articule los temas, contenidos conceptuales que dan sustento y lectura al objeto de estudio.

Los temas son abordados desde diferentes enfoques teóricos y concepciones de autores destacando el valor de la estrategia, tipos de esta misma, estrategias emergentes y deliberadas, proceso de formulación de estrategias para la administración y la gestión educativa. Y rescatan durante el proceso el valor de la estrategia emergente desde los procesos de evaluación institucional.

Al respecto de la estructura organizacional se construye en el texto una conceptualización orientada a la estructura, la organización y los procesos que realizan las instituciones educativas.

Otro campo de conocimiento es el que se refiere a los modelos de planeación y a la planeación estratégica.

El apartado de aprendizaje organizacional, se construye desde la visión de una estructura organizacional que propicie aprendizajes a través de una interacción de los sujetos con la institución educativa.

Se cierra de manera teórica el Capítulo con algunas conceptualizaciones sobre la importancia del liderazgo institucional académico, la propuesta es que los educadores y directivos de las instituciones construyen sus espacios de transformación desde las

acciones de directivos, docentes, consensadas, dialogadas, participativas y colaborativas en base al logro académico institucional, a la visión y la misión de la escuela donde se desempeñan de manera profesional.

Las conceptualizaciones planteadas, se vinculan y contribuyen a dar una lectura de la realidad que da contexto, al objeto de investigación y a su problemática, sobre la planeación estratégica en escuelas de educación básica, secundarias, esta es una primera intención; en una segunda intencionalidad investigativa es usar esta información y conocimientos teóricos para diseñar, construir las categorías de análisis para la realización del trabajo de campo, su posterior análisis y con ello iniciar el desarrollo y construcción del trabajo de campo.

2.2 Concepto de estrategia.

Si se consulta la palabra estrategia y como referencia conceptual para el trabajo organizacional, encontramos que se define como la técnica y conjunto de actividades que son destinadas para conseguir un objetivo.

El concepto de estrategia proviene de raíces militares, en donde se define como el plan para la destrucción del o los enemigos utilizando la menor cantidad de recursos. En el aspecto de los juegos de azar o deportes, la estrategia es el plan que detalla las actividades a realizar, acorde a la condiciones del adversario.

La administración institucional es el área que interesa más por conocer los conceptos, en los cuales se pueden encontrar diferentes definiciones:

Estrategia es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta (Neumann y Morgenstern, 1947 y citado por Mintzberg et al. 1997).

Se señala que la estrategia es el elemento que administra las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas (Chandler, 1962 y citado por Mintzberg et al. 1997).

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas, los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (Andrews, 1969 y citado por Mintzberg et al. 1997).

También se conceptualiza a la estrategia como un "hilo conductor" que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados (Ansoff, 1965 y citado por Mintzberg et al. 1997).

Mintzberg (1997) conceptualiza la estrategia con 5 diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, a esto se le conoce como las 5 P de la estrategia (dado que las acepciones inician con la letra "P"), y las define como:

- a) Plan: conjunto de acciones para lograr un propósito definido.
- b) Pauta de Acción: maniobras que se usan con el propósito de ser más inteligente que el competidor.
- c) Patrón: define la congruencia de una estrategia, como modelo.
- d) Posición: es un medio para ubicar la empresa en el medio ambiente.

e) Perspectiva: consiste en un medio peculiar de concebir el mundo.

Lo anterior aplicado a la institución educativa y en un marco de enfoque estratégico, es considerar a la escuela como un espacio organizacional, una estructura administrativa operativa de la educación y sus políticas que intentan a través de la implementación de estrategias, lograr autonomía, esto permitirá desarrollar procesos para atender a las demandas y a las expectativas sociales a través de implementar procesos integrales, holísticos y sistemáticos y dar una dirección a las acciones, construir sentidos sociales y una nueva visión de la administración y gestión.

Esta extrapolación conceptual desde una visión de la estrategia para la empresa, para la administración, obliga a construir un enfoque para la implementación de la estrategia al campo educativo, pasar de la noción del cliente y mercado, a la visión de la educación como derecho, como calidad de vida.

En el modelo de gestión educativa estratégica (SEP/PEC 2010), se establece que la estrategia es un conjunto de decisiones, criterios y secuencias lógicas de acciones que orientan los esfuerzos de una organización y que conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos de planeación, son decisiones que guían, que orientan las prácticas que se desarrollan para guiar a la institución a la escuela y al colectivo, hacia el logro de fines y objetivos. Por esto se considera que toda estrategia debe:

- Dar respuesta al cómo proceder para lograr objetivos.
- Establecer alternativas que impliquen una toma de decisiones colegiadas e incluyentes de todos los sujetos y actores institucionales (directivos, docentes, alumnos), con la finalidad de asegurar la visión y de reconstruir de

manera procesual la misión. En esta idea se articula el carácter emergente de la estrategia.

En los diversos estudios sobre la función, el valor de la implementación de la estrategia para el desarrollo, el funcionamiento de una estructura de la organización y de las instituciones tanto de tipo empresarial, como de tipo educativo se establecen diferentes concepciones sobre su valor, sus funciones y su clasificación con fines operativos.

En el marco del pensamiento estratégico para la gestión social como principio para la operación de proyectos, programas sociales derivados de la aplicación de políticas para la mejora, el cambio social, educativo y en la idea de superar la lógica burocrática en la toma de decisiones, se establece un modelo de gestión social centrado en el diseño e implementación de estrategias deliberadas y emergentes.

Estrategia derivada de la identificación de problemáticas, de un diagnóstico de necesidades y llevarlas a la práctica a través de una planeación y gestión estratégica, esto implica el cambio del modelo de organización, de gestión y de analizar los espacios de operación e implementación, de examinar las coyunturas estratégicas, los facilitadores, establecer los procesos, las propuestas para la solución o sus alternativas, a través de estrategias deliberadas y emergentes.

En cuanto a la conceptualización de estrategia en el enfoque educativo, no difiere de manera esencial, solamente se delimitan los espacios de referencia.

Toda estrategia implica considerar los “pros” y los “contras” detectados de una unión de esfuerzos, tiempos, recursos, conjuntar decisiones, evaluar procesos y rectificar estrategias, el manejo y uso de la información de manera permanente.

2.3 Tipos de estrategias.

Las estrategias no son únicas ni definidas para aplicarse a manera de receta ya que su clasificación depende de diferentes enfoques y para dar atención a diversos procesos en el desarrollo institucional

Un tipo de estrategias que han tenido una amplia aceptación en el ámbito institucional son las enfocadas a la innovación, (Bolívar 2001), las clasifican de la siguiente forma:

1. Dirigidas a las personas individuales, o al centro como totalidad: el fin principal es determinar si la innovación y el mejoramiento es una tarea individual de los docentes o si se deben dar algunos cambios en el centro escolar como organización. En el caso de que los cambios deban ser en el centro escolar, se puede realizar solamente si se tienen relaciones profesionales cooperativas.
2. Coercitivas, empírico-racionales y reeducativas: las “coercitivas” imponen, desde las instancias del poder administrativo, el cambio educativo. Las “empírico-racionales” confían en que los profesores, como seres racionales, adoptarán los cambios necesarios en sus ideas y prácticas, con base al diseño o la experimentación. Las estrategias “reeducativas” están dirigidas al logro de los compromisos de todos los involucrados con la mejora, estimulando y generando contextos que contribuyen a dar una nueva orientación a las actitudes y las formas de hacer.
3. Según se dirijan a una u otra fase del proceso de innovación (iniciación, desarrollo e institucionalización): la difusión y utilización del conocimiento educativo como una estrategia de innovación, es utilizada principalmente en la fase de iniciación, en la

fase de desarrollo/implementación se utiliza la Revisión Basada en Escuela y la estrategia de Modelo basado en la preocupaciones ante la adopción (CBAM por las siglas en Inglés de “Concerns Based Adoption Model”), es utilizada en la fase de evaluar el proceso de cambio o Institucionalización. Se puede señalar el valor de las estrategias de cambio o emergentes.

En los párrafos siguientes se presentan otras clasificaciones que nos dan la idea del valor de la estrategia en el proceso organizacional.

(Hameyet y Lockus Horsley en Van Velzen et al., 1985), hablan de cinco enfoques de las estrategias según los objetivos que pretenden:

- a) Generar Capacidades: si el fin principal es la autorrenovación de la institución, el papel del clima y la estructura de relaciones es de suma importancia. El cambio en las prácticas depende de la capacidad de autoaprendizaje y adaptación a los cambios. Ejemplos de estas estrategias, serían el “desarrollo organizativo” o el “aprendizaje organizativo”.
- b) Difusión y utilización de conocimiento: un ejemplo es el “asesoramiento psicopedagógico”. El uso de conocimiento relevante para la mejora, esto requiere ayuda de instituciones para la difusión y transformación del conocimiento educativo en conocimiento utilizable o de agentes externos que apoyarán en la aplicación del conocimiento a las situaciones.
- c) Desarrollar competencias: se enfoca al recurso humano de la institución, maximizando el conocimiento y del desarrollo profesional de los docentes, esta suele ser la estrategia predominante en diversos formatos.

- d) Facilitar los esfuerzos e iniciativas locales: se trata de hacer más fáciles los esfuerzos en la mejora, con lo que se contribuirá a realizar el proceso de forma más dinámica por medio de agentes, que pueden ser externo o internos, de cambio.
- e) Prescribir iniciativas por imposición de reforma oficiales: en esta estrategia, están considerados todos los intentos de promover cambios desde arriba.
Tradicionalmente, la administración educativa prescribe modos y formas de innovación, a partir de diseños realizados por expertos.
- f) Toda estrategia nos permite establecer redes de trabajo: desarrollo de relaciones de trabajo entre diferentes instituciones educativas, el concepto de “redes de escuelas” como dispositivo continuo de apoyo a los problemas que surjan, en donde se establecen distintos canales de educación y relaciones laborales.

Estos tipos de estrategia no son excluyentes ni tiene el mismo grado de generalidad. Las estrategias de generar capacidades, de difusión y utilización de conocimiento y la de facilitar los esfuerzos e iniciativas locales son las de mayor espectro, y además pueden incluir a algunas de los otros tipos de estrategias. Asimismo es de recalcarse que se incluya como una estrategia la implantación de las reformas oficiales, cuando este debiera ser visto como un modelo tradicional de innovación.

Las estrategias, se pueden clasificar según sea el fin principal al que sean dirigidas: dirigidas a tomar el conocimiento pedagógico disponible como medio para la mejora, el profesorado como elemento esencial de la innovación o el centro como organización base principal del cambio educativo. Cada tipo de estrategia se adapta de modo diferente a cada institución educativa, depende de la situación real de cada institución para ver si

es necesario iniciar con estrategias de apoyo externo o con una asistencia moderada para continuar el desarrollo ya iniciado.

Con la intención de continuar con el análisis y la importancia de la estrategia, se puede señalar otra forma de clasificación de estrategias, desde las deliberadas, hasta las emergentes (Mintzberg y Waters, 1985)

- La Estrategia Planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible, estas estrategias son muy deliberadas.
- La Estrategia Empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades, la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno, estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea o emergente.
- La Estrategia Ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno, estas estrategias son con mucho deliberadas.
- La Estrategia Sombrilla: un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás, como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas y parcialmente emergentes. Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo

intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

- El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc., dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros, aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas y en parte emergentes, y deliberadamente emergentes.
- La estrategia Desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general, las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.
- La estrategia de consejo: A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes, tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.
- La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas, o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo, estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Los conceptos anteriores nos muestran diferentes visiones sobre el significado de la estrategia y permiten conocer su relación con la planeación.

En la construcción de esta relación de la planeación y la estrategia encontramos un análisis valioso para los fines del trabajo que es el que realiza (Mintzberg, 1997), de los cuales se destaca el valor en la formulación de estrategias emergentes y deliberadas. Estos conceptos se orientan a lograr uno de los objetivos que se plantean en este marco teórico.

2.4 Estrategias emergentes y deliberadas.

Con fundamento en la concepción de estrategia como patrón, Mintzberg deriva los conceptos de estrategias emergentes y deliberadas.

Las estrategias deliberadas son aquellas que se formulan intencionalmente y se avanza en su realización en una empresa u organización (Mintzberg et al. 1997), estas estrategias se destinan a obtener un comportamiento definido donde serán aplicadas, haciendo uso de intenciones bien formuladas.

Las estrategias emergentes se presentan cuando hay una actuación consistente o firme de las organizaciones, realizando actos que no son parte de sus intenciones formales, en este aspecto, la estrategia se obtiene de las mismas actividades, no hay propósito ni actividad definida.

En el siguiente esquema se explica la propuesta del autor citado y se muestra la relación entre ambos tipos de estrategia y su articulación con la estructura y como componentes de la planeación.

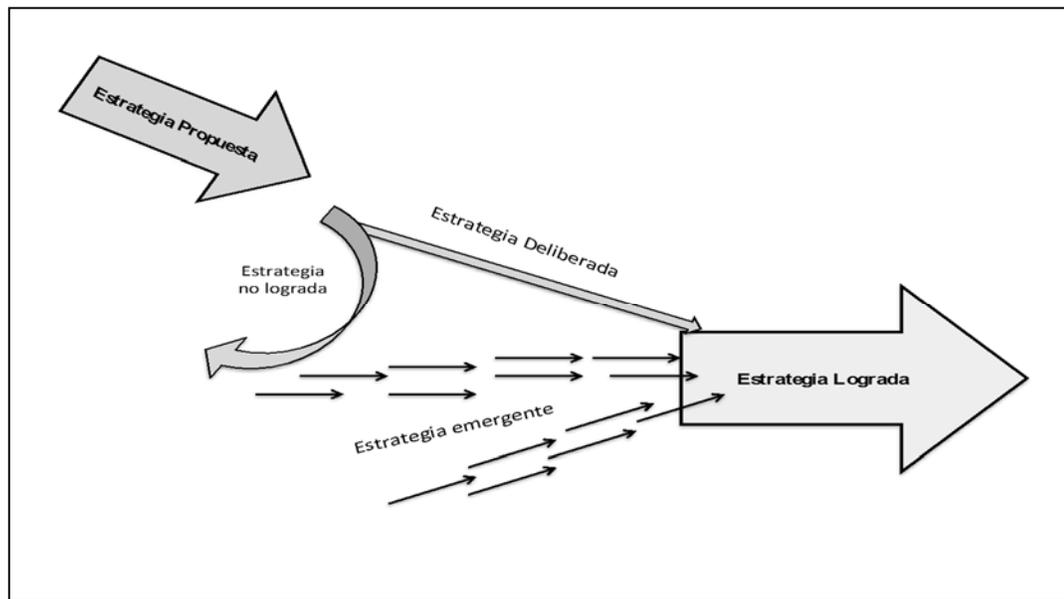


Figura 1 Estrategias deliberadas y emergentes

2.5 Estrategias emergentes.

Mintzberg y Waters (1985) señalan que no existe una estrategia que sea deliberada únicamente y tampoco hay estrategias que sean solamente estrategias emergentes, existe más bien una mezcla entre ambas estrategias, la cual permite identificar que condiciones se tiene en cada institución y también busca identificar las destrezas que puedan predecir y reaccionar eventos inesperados.

Las estrategias deliberadas asumen que no existe ninguna retroalimentación que genera enseñanza alguna y que la estrategia emergente no genera ningún control, con base en esto, no podemos decir cual es buena y cual es mala, o cual es mejor que la otra, ambas estrategias pueden usarse en el mismo proceso de planeación, ya que, una de ellas cuenta con la flexibilidad de adaptarse a eventos inesperados y la otra en la habilidad de ser predictiva.

Mintzberg (1997), considera que: las estrategias deliberadas separan a quien ejecuta las estrategias de quien formaliza la ejecución y en las estrategias emergentes no existe esta separación, no existe ninguna formulación de estrategias, sólo la formación y su origen no necesariamente es desde el centro o dirección de la institución.

En el modelo de Mintzberg (1997) la planeación emergente es necesaria cuando el ambiente de una institución es incierto o turbulento, esto en razón de que la estrategia emergente debe ser flexible para que las instituciones puedan ajustarse a cambios en el ambiente, por otra parte, la planeación formal no permite cambios adaptables, ya que los directivos deben seguir planes inflexibles.

Estrategias emergentes e innovación: innovación, gestión y gestión estratégica deben relacionarse estos componentes y funciones a través de proyectos de trabajo al interior y al contexto de la Institución de manera continua y permanente no es suficiente para asegurar una innovación, para trabajar la gestión educativa en el plano de las estrategias emergentes, se requiere además de la construcción colegiada de la visión, construcción de los objetivos, impulsar acciones concensuadas institucionales, trabajar viabilidades, organizar tiempos y los ambientes, evaluar, mejorar e introducir quiebres que redireccionen el proyecto en función de nuevos objetivos – léanse estrategias emergentes.

Existe pues una estrecha relación entre la innovación, la planeación y una gestión estratégica emergente, situaciones articuladas a la misión de un equipo comprometido e identificado con la visión del equipo institucional y directivo propiciador de mejora, innovación y cambio a través de una gestión estratégica situacional emergente.

El análisis anterior obliga a plantear algunos criterios básicos para el diseño de estrategias.

2.6 Proceso de formulación de estrategias.

Para la formulación de estrategias, el texto de Mintzberg (1997) señala entre otros criterios, que de manera inicial se debe considerar que las estrategias deben formularse desde el diseño horizontal de la organización.

La estructura y la organización son el sistema, orden y ejes centrales en la aplicación de las estrategias y esto se concretiza e implementa (implanta) a través de los procesos de planeación.

Para formular una estrategia se necesita seguir un proceso basado en criterios y conceptos que orienten los elementos de la formulación de estrategias.

Los procesos para la elaboración de estrategias, se relacionan con la práctica de un pensamiento estratégico que inicia con entenderlas como patrones o modelos de decisiones que determinan y revelan objetivos, propósitos y metas de una estructura organizacional, una institución o un proceso de gestión institucional y administrativo.

Las estrategias además de orientar la toma de decisiones, deben fijar políticas, agendas de trabajo y planes de acción para el logro de los propósitos y para un impacto social y de formación, es decir toda estrategia debe guiar en su proceso además del fin propuesto un aprendizaje para la institución y para los sujetos que la implementan.

Lo anterior obliga a considerar como idea básica la toma de decisiones, desde diferentes y diversos espacios institucionales y los cuestionamientos claves cuya respuesta se darán criterios para la formulación, serían ¿Qué se quiere ser y qué hacer?

Y que son indicativos para el ¿Cómo hacer y lograr que se transformen las instituciones a través de acciones estratégicas?

Es decir, partir de la visión e identidad del ser agente y sujeto, de la misión para orientar el hacer y las acciones de mejora y cambio institucionales.

En cuanto al enfoque para la construcción de estrategias desde el contexto de la estructura del comportamiento y de la cultura de la empresa o institución, en donde la estrategia se trabaja de manera corporativa, la estrategia debe dimensionarse como parte rectora del proceso organizacional y señalar que en su desarrollo se dan los aspectos interrelacionados y actuantes, pero que es posible separarlos para su análisis y que son la formulación y la implementación, presentadas como ejercicios de racionalidad que implican subjetividades que pudieran dificultar las decisiones y las opciones de futuro (Kenneth, 1997).

La estrategia en su proceso de formulación como actividad lógica, debe considerar la identificación de las oportunidades y las amenazas, así como las estimaciones de riesgo alto y bajo, todo esto considerado desde las propias capacidades y condiciones de las instituciones. Esto es lo que se denomina: fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas; desde los ámbitos internos y externos. (FAOR-FODA según autores y enfoques en gestión y planeación). SEP/PEC (2010)

En los procesos de planeación en el marco de la gestión educativa estratégica, la elaboración del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Dificultades y Amenazas) o FAOR (Facilidades, Apoyos, Obstáculos y Riesgos), se construyen con un diagnóstico reconstructivo situacional e institucional y el considerarlo como análisis FODA, su elaboración requiere de una lectura crítica de la propia institución desde lo interno y

desde lo externo y considerar la movilidad y las condiciones de la institución y sus vínculos e impactos sociales.

En el análisis FODA, son criterios orientadores la visión y la misión institucional, sus propósitos, objetivos y será condicionante para la elaboración de las estrategias, es decir el resultado del FODA posibilita y orienta el diseño y la práctica del pensamiento estratégico.

El análisis para la elaboración del proceso FODA, permite: visualizar escenarios posibles, analizar evidencias y desempeños, potencializar estructuras y sujetos, analizar condiciones propias y contextos, observar riesgos, examinar obstáculos, propiciar nuevas visiones y movimientos sociales para la mejora, estudiar condiciones organizacionales y administrativas, valorar los entornos sociales y comunitarios y partir de lo propio para construir posibilidades.

La definición del FODA, se construye en base a:

F: Fortaleza o Facilitadores o condiciones internas, se deben usar para usar y mejorar para el logro de objetivos.

O: Oportunidades u Obstáculos con factores internos que deben superarse con o a través de acciones conjuntas.

D: Debilidades o Riesgos que pueden impedir el logro de objetivos y deben evitarse o eliminar sus acciones. Son externas.

A: Amenazas o Apoyos, son factores externos, son condicionantes que deberán mantenerse y aprovecharse en los logros y fines institucionales. (SEP/PEC, 2010).

En un resumen esquemático el FODA se visualiza

Tabla 1 Esquema del FODA

Lo interno	Lo externo
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Lo externo en la formulación de estrategias implica conocer el medio ambiente, la cultura que contextualiza desde fuera la visión de la institución (empresa – mercado) y en el caso de la escuela como institución su vinculación con la comunidad y el dar una respuesta a las necesidades sociales.

Otros elementos para la formulación y el diseño de estrategias son: Kenneth, (1997):

- Determinar desde el marco de lo posible y de la realidad concreta su capacidad real y potencial de incidir en la sociedad o en los mercados.
- Capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño, en lo institucional y en lo referente a los actores.
- Considerar a los distintos y diversos actores, sujetos y articular sus sentidos, visiones y expectativas en torno a la identidad y la misión institucional, sus propósitos y fines sociales.

Por lo anterior es útil resumir la idea previa de que la formulación de estrategias, implica el conocimiento de la estructura organizacional de la institución, trabajar diagnósticos de reconstrucción, para elaborar agendas específicas para mejorar el desarrollo organizacional e institucional. Además deben considerarse a los sujetos y sus

interacciones para el logro de los fines, los propósitos y las acciones de mejora y cambio en la vida de las instituciones.

Otro indicador que se debe considerar para la formulación y elección de la estrategia lo es su valor ético y esta es una decisión de las personas encargadas de la institución y de manera responsable orientar esa decisión hacia el deber ser del bien público de la aceptación social y en el caso de la educación de la equidad, el derecho y el bien social, así como su proyección e impacto hacia la comunidad.

(López Casanova, 1997. Citado por Cohen y Franco, 2005) , señalan que con lo anterior se da un carácter dinámico a la vida de la organización y permite abatir la rutina y la inercia, pues la interrelación de estructuras y sujetos son elementos de movimiento y cambio.

Como resumen se puede señalar que la formulación de la estrategia supone articular, ¿Qué se puede hacer? Visualizar ¿Con qué? y ¿Cómo hacerlo? ¿Qué se desea hacer y qué implicaciones e impacto tiene el hacerlo o no hacerlo?

En cuanto a la implantación de la estrategia lo que primero debe señalarse es que toda implementación, nos lleva a tomar una adecuada decisión estratégica para las acciones y valorar las ventajas de las distintas opciones desde la institución, desde las personas actores y desde su impacto social.

El proceso de implantación en ocasiones puede centrarse en la naturaleza administrativa, pero el reto será trabajarla en una dimensión de gestión estratégica y con esto se atiende a lo planteado por (Kenneth, 1997) pues la aplicación de estrategias servirán de base para la acción, pero previa realización de adecuaciones desde la visión de institución-escuela:

La figura 2, ilustra de manera esquemática la relación de la gestión y los procesos de implementación estratégica y su impacto en la mejora de innovación y cambio en la intención del logro de la visión-misión.

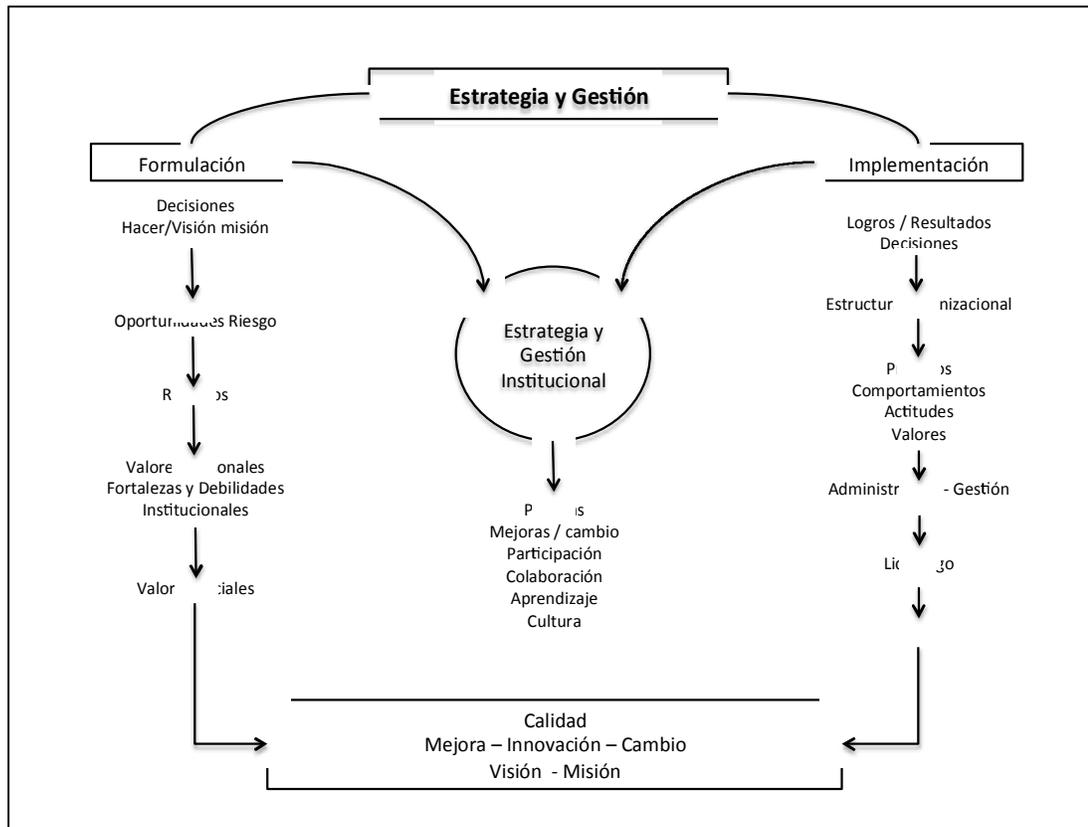


Figura 2 Relación de la gestión y los procesos de implementación estratégica

Mintzberg (1997) retoma en cuanto a la formación de la estrategia, la idea de que esta se formula y después se aplica, en esta concepción racional de que los miembros de una institución conciben, gestan, crean sus acciones antes de ponerlos en práctica, visualizando sus impactos, en este sentido el autor delimita las corrientes descriptivas que sustentan la elaboración de estrategias, articuladas a un proceso de aprendizaje organizacional, la institución que aprende desde la gestión educativa.

Para Mintzberg (1997) las corrientes en las que se sustenta la cultural, la política, la emprendedora, la ambientalista y la configurativa.

Cultural. Su diseño se realiza considerándolo como un proceso de conducta colectiva, de vinculación social y que atiende a las creencias y valores de la comunidad contexto institucional, la visión es colectiva, articulado a normas y valores.

Política. Su enfoque es desde el poder, base del diseño sus procesos de planeación articulan la micro y la macro política y esferas de la autoridad.

Emprendedora. Centrada en el poder del sujeto el directivo creativo e innovador, lo individual. Esta corriente se ubica más en los procesos de implantación y de acciones concretas.

Ambientalista. La creación, gestión de la estrategia atiende a la fuerza del ambiente, como un proceso de adaptación y sólo consideran espacios visibles a veces reducidos.

Configurativa. El diseño y formulación de la estrategia, se centra en la organización y su conformación grupal, de características claras y diferenciadas llamadas configuraciones, su creación es episódica, por fases y periodos, ambiente, proceso estratégico, se puede pensar en estrategias parciales, de corto, mediano y largo plazo.

Mintzberg (1997) dice el análisis conceptual de la formulación de estrategias como un proceso emergente, surge lo que el autor llama la corriente del aprendizaje estratégico, es decir de aprender desde los procesos de implantación estratégica, apoyados en el supuesto de la evaluación procesual y el cambio de la estrategia.

El aprender desde la estrategia y su proceso de implantación, en ocasiones se dá de manera individual (sujeto), pero sobre todo desde lo colectivo, se producen conocimientos desde un contexto, desde la capacidad de la organización para enfrentar los cambios, esto hace que la institución construya una forma de conducta y actitud que funcione de manera emergente.

Este tipo de conformación estratégica y de la consideración de aprender de sus procesos de práctica pueden presentar dificultades que se enumeran en los siguientes términos:

- Lo dinámico y complejo de los procesos institucionales y organizacionales, pues la estrategia puede ser obsoleta. Es más conveniente realizar ajustes y adecuaciones estratégicas.
- Los conocimientos organizacionales e institucionales, al situarse en grupos y áreas específicas, las autoridades y los grupos de la cúspide no tienen toda la información y esto dificultaría las decisiones, a este respecto se necesitaría un proceso de análisis colegiado.

(López, 1999 y citado por Davis et. al 1999) resume que para él, no existe “Ninguna dicotomía entre formulación y aplicación”, lo que representa que las ideas de diseño y gestión están articuladas a las acciones estratégicas y no las acciones, se dan después de la formulación y gestión. Es decir los procesos de implantación van conformando y gestionando nuevas y emergentes estrategias. Estas relaciones e interacciones son dinámicas y complejas, transversales e interdisciplinarias, y esto produce un conocimiento y aprendizaje estratégico que parte de la prueba y el error, pero las supera al crear nuevos conocimientos para los sujetos y las instituciones.

Lo anterior obliga a revisar la idea de que la administración estratégica implica una interacción de relaciones, una red de comunicación de saberes y haceres, de acciones y de aprendizajes en permanente movimiento de acciones para la mejora y cambio, las interacciones y los procesos, sus aprendizajes reconstruidos, es lo que llama Mintzberg (1997) procesos e interacciones que permiten una creación e innovación de prácticas y de revisión crítica de la visión prospectiva, pero con apoyo desde las lecturas para recuperar la historicidad, para crear futuros pero desde la historia y el presente.

Para Montoya (2009) señala que la formulación de estrategias es un proceso que se vincula a la experiencia y los aprendizajes logrados – el pasado y lo propio y con la generación de expectativas, posibilidades y futuros, pero también permite un ejercicio de adaptación a la organización para que se ajuste al entorno y de esta manera evolucione, por ello la estrategia también evoluciona como una posibilidad, para ser considerada en la toma de decisiones, mediante el análisis de los mecanismos más pertinentes para propiciar esta evolución y cambio.

Lo anterior es lo que se llama ciclo en la formación de la estrategia y se caracteriza por articular la misión, visión y estructuras institucionales y sujetos y agentes para que interactúen la experiencia con expectativas y ofrece una respuesta inicial para explicar su proceso de formación y su proceso de retroalimentación generadora de procesos de aprendizaje organizacional.

Entre los aportes de Mintzberg (1997) y sus colaboradores, sobre los ciclos procesuales que intervienen en la formación de estrategias y el cambio que operan las organizaciones de adaptación de la institución, se destacan y señalan lo que se refiere a los ciclos y sus características generales y precisan que en éstos, se dan diferentes ciclos:

- 1) Ciclos de convergencia y divergencia: enfoque complejo, en lógica dialéctica, se producen y orientan por la configuración interna de la institución.
- 2) Ciclos de vida de la estrategia y oleadas de cambio periódico, los cambios van del enfoque adaptativo, al de la planeación, de manera cíclica, atendiendo a los espacios coyunturales.
- 3) Ciclos de configuraciones estructurales, uso y manejo del poder, sus relaciones, sus fuerzas internas, encadenar transiciones, secuencias en espacio tiempo; para entender sobrevivencia y desarrollo institucionales.

Ciclos de vida organizacional entre figuraciones, las figuraciones del poder son: instrumento, sistema cerrado, la autocracia, la figuración misionaria, la meritocracia, la arena política (confrontación, alianza perturbada, la organización politizada, la arena política completa).

- 4) Ciclos concéntricos y circunferenciales, los circunferenciales son los medios y procesos de cambio emergente, planeación procedimental, liderazgo visionario, aprendizaje inductivo, cambio tangencial son los episodios y etapas de cambio, éstos mismos se dividen en ciclos espiralados como son los choques periódicos, oscilatorios y ciclos de vida.

Ciclos concéntricos son los contenidos y niveles de cambio.

Estos ciclos presentan visiones ampliadas y con detalle, de lo que el autor señala como corrientes descriptivas y corrientes de aprendizaje y esta visión precisa pero a la vez complejiza la formulación estratégica en ocasiones sus precisiones y detalles, confunden las explicaciones y redundan sobre una misma temática.

Como se observa el proceso de formulación de estrategias implica ser visto desde la propia institución y las personas que intervienen, los cuales al interactuar con los fines y propósitos institucionales y las acciones estratégicas emergentes establecer conocimientos y aprendizajes.

Lo anterior implica que se considere cómo se producen estos aprendizajes desde la institución.

2.7 Aprendizaje organizacional.

Desde la propia institución en el marco de un aprendizaje situado, construir aprendizaje desde y con la institución, requiere en un primer momento conceptualizar el proceso de gestión en la estructura organizacional.

Gestión y creación como términos sinónimos, requiere la práctica de una lectura crítica de lo que acontece en el interior, en la estructura y el sistema que conforman las instituciones y en sus estructuras organizacionales, son conocimientos producidos desde una situación concreta que serán usados para y en la propia organización y con ellas construir sentidos institucionales.

La definición de gestionar como administrar y aplicar fórmulas y estrategias prescriptivas, éstos con los riesgos que ocasiona lo prescriptivo y burocrático normativo, al no considerar las situaciones de riesgo, también de esta orientación se podría construir conocimiento desde los resultados y de los errores estratégicos.

En otro orden de ideas de manera tradicional en los procesos de administración organizacional y de gestión, se señala que toda formación profesional y en este caso docente, se relaciona con la práctica y con la innovación curricular y organizacional, en

esta idea la función del directivo y del docente desde su situación propia de su formación situada construye sus espacios y contextos formativos desde las propias instituciones, esta idea plantea una dicotomía que debe ser superado por la concepción visionaria de vincular al sujeto que aprende con la de la institución que aprende desde sus propios componentes y procesos organizacionales (Senge, 1992).

El aprendizaje organizacional se entiende como procesos de mejora de las acciones mediante una mejor y mayor comprensión de dichos procesos, o bien como procesos por los cuales una organización obtiene, usa nuevos conocimientos, conductas y valores. Esto se puede entender como un metaaprendizaje desde la institución y de una metacognición, que permita construir conocimientos, aprendizajes desde los propios saberes y haceres. (Senge, 1992 citado por Bolivar, 2000).

Argyris y Schön (1998) lo conceptualizan como el proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y construye nuevas conductas y actitudes valóricas, todo ello a partir desde la lectura de la corrección de los errores.

Moreno Peláez (1997) establece que en el aprendizaje organizacional se generan nuevas competencias de los sujetos que actúan y desarrollan sus acciones en el seno de una institución donde aprenden de la experiencia de la propia organización y de los otros sujetos y con esto señala la misión formadora de la organización.

Todo aprendizaje organizacional implica la lectura crítica, el análisis, uso de los resultados y logros institucionales, así como de los errores, de la aplicación de estrategias en situaciones de riesgo (emergentes), por ello este tipo de aprendizaje se

apoya en la investigación, la evaluación, o de la investigación evaluativa, se construye desde la reflexión de y sobre las prácticas innovadoras y de cambio.

La lectura crítica de los procesos de innovación debe transferirse a la institución, es decir el conocimiento construido desde las prácticas debe usarse por la propia institución, pues estos saberes, conocimientos se construyen desde los contextos y las acciones de los propios proyectos de gestión y desarrollo. Esto permitirá la práctica interactiva entre estructura organizacional y los sujetos agentes, desde lo producido por los proyectos de acción y gestión.

Lo anterior nos permite concluir que al interactuar a través de redes, de comunidades institucionales en la práctica y en la gestión, también se dará un aprendizaje organizativo.

En la concepción, uso, valoración del aprendizaje organizacional y su visión para afrontar situaciones nuevas y emergentes, se debe actuar con un tipo de pensamiento estratégico, visionar la escuela como un universo, espacio cambiante, ver los detalles, las actitudes, los valores, atender una diversidad con visión abierta e incluyente, implica leer lo indeterminado desde lo determinado propio, partir de los logros y resultados para construir posibilidades, visiones de futuro viables y pertinentes.

2.8 Estructura organizacional.

Los cambios sociales, económicos, políticos y culturales, así como los cambios, las innovaciones científico y tecnológicos, propician cambios en la educación, en las estructuras administrativas, organizativas que constituyen las diversas instituciones

sociales, de manera muy especial en los espacios formativos de las instituciones educativas, así como en su proyección y valor social.

La idea anterior obliga a reconstruir la visión, la misión de las instituciones, en las estructuras administrativas y de gestión, trabajar en un marco diverso e incluyente de cultura organizacional, en los contextos de la ciencia, la técnica y los avances de innovación tecnológica.

La cultura organizacional implica cambios en la planeación, en los procesos administrativos y de gestión, pero también en la construcción de ambientes sociales, de aprendizaje para mejorar el desempeño de los distintos actores, agentes que participan en los procesos administrativos y de gestión institucionales. De esta manera podemos considerar a los sujetos administradores, a la estructura administrativa, a la organización, a los procesos de gestión, a la información, a los recursos, a los procesos de toma de decisiones como componentes esenciales de la estructura administrativa y organizacional.

En este mismo contexto, como muestra del resultado, se deben considerar a las evidencias de desempeño, al impacto social de las acciones, a los proyectos de desarrollo y a la participación como indicadores de evaluación institucional.

La estructura organizacional define la forma en que las tareas de los puestos, funciones se dividen, se coordinan formalmente para el logro de propósitos y objetivos previamente elaborados de manera colegiada, en torno a la visión, la misión institucionales también construidas a través de procesos de participación y colaboración.

Mintzberg (1997) señala y establece una relación entre la estructura administrativa, la organización y el diseño organizacional, cuyos componentes son:

1. Designación de las relaciones formales, de dependencia, niveles de jerarquía y ubicación de personas.
2. Agrupación o establecimiento de áreas de servicio y de actividades concretas (departamentos, coordinaciones).
3. Diseños de sistemas de comunicación y de coordinación e interacción.

Mintzberg (1997) plantea los conceptos de función, medios, técnicas y actividades, y al mercado usuario, impacto social, esenciales en la conformación de estructura organizacional, a la agrupación de personas para configurar las unidades y el diseño organizacional, establecer las redes de comunicación, las relaciones, los criterios de verticalidad y horizontalidad.

La propuesta de la gestión institucional, plantea que la organización se estructure, opere de manera horizontal y no vertical, jerárquica y que considere en las prácticas de gestión horizontal los avances de la ciencia y de la técnica, así como los de la sociedad y del aprendizaje. En este orden de ideas y a manera de conclusión, la estructura institucional debe trabajar más hacia y en los procesos, ser más plana, horizontal, trabajar en equipo, estimular, evaluar en base al desempeño, de la efectividad y del impacto hacia el usuario (mercado), actualización permanente, informar, socializar avances, procesos y productos (rendición de cuentas).

En la gestión de las organizaciones actuales se observan algunos elementos o principios que deben considerarse para el logro de una buena gestión estratégica institucional, los cuales son los siguientes:

Asegurar que los usuarios (directivos, trabajadores, alumnos), establezcan acuerdos sobre los problemas y sus estrategias de solución.

Ofrecer incentivos apropiados, oportunidades de mejora en y para la mejora de las personas y de la institución.

Capacitación y actualización permanentes.

Establecer procesos de control, seguimiento, evaluación y aprender de los errores.

Lo anterior implica un cambio en la estructura, la organización, el diseño organizacional y en la administración de las instituciones así como en los distintos actores que lo hacen posible (personas).

Toda estructura organizacional, explica y describe como se dividen, agrupan y coordinan la tareas de trabajo. Esto implica realizar un conjunto de intervenciones para un cambio planeado a través de la interacción de acción conjunta, estos procesos de cambio y mejora deben estar sustentados en valores humanísticos, democráticos, tendientes a buscar y a mejorar la efectividad organizacional, el bienestar de las personas, sujetos, agentes y de la institución. Este es el marco en el que la estructura, la cultura organizacional conceptualiza su valor para la gestión y evaluación de las instituciones educativas.

2.9 Planeación y modelos de planeación estratégica.

En este apartado la orientación, el enfoque es hacia el trabajo en las instituciones educativas y en él se contruyen ideas para orientar los procesos de gestion estratégica educativa que deben implementarse en la escuela secundaria, para la mejora, la innovación y el cambio. Es necesario considerar que en todo momento se recuperaron ideas claves desde la administración, la estrategia administrativa y el desarrollo organizacional.

Los procesos de mejora y cambio en las instituciones educativas, como organizaciones sociales, sistemas de acción coordinada, requieren para el logro de los propósitos y fines institucionales de implementar procesos de planeación integral, sistémicos y holísticos.

Lo anterior obliga a conceptualizar y a comprender a la planeación como:

- a) Un proceso participativo y colaborativo para orientar procesos de acción conjunta y comprometida con el logro de objetivos y propósitos. Todo proceso de planeación visualiza una serie de problemáticas relacionadas o articuladas de un objeto de estudio y de criterios e indicadores para solución. (Cantisani citado por Thompson, 1997).
- b) Un proceso investigativo y de acciones conjuntas para orientar la toma de decisiones complejas para el logro de los propósitos institucionales.
- c) Como proceso investigativo articula: informaciones diagnósticas, objetivos institucionales, diseño de estrategias y de sus medios para lograrlos.

Es una forma sistémica de administrar recursos para el cambio y el logro de visiones a través del cumplimiento de la misión objetiva. A través de la planeación se logra o se establecen las acciones estratégicas para lograr un futuro institucional, construido entre una viabilidad y posibilidad desde la escuela.

Cantisani (2007) establece en su texto modelos de planeación, el modelo del premio a la calidad del sector educativo y plantea los siguientes componentes:

Usar la información, documentar sus planes y estrategias, establecer procesos de comunicación entre los involucrados, evaluar y mejorar sus procesos de planeación. Y estos componentes los trabaja en seis apartados de planeación estratégica:

- Atender las necesidades, expectativas de los estudiantes, padres de familia y comunidad.
- Considerar un entorno competitivo desde lo local hacia lo nacional y atender la similitud institucional.
- Las capacidades, competencias del personal en aspectos como tecnología, investigación, administración, procesos de aprendizaje y enseñanza.
- Considerar factores externos de diferente tipo y con enfoque educativo.
- Considerar la capacidad e involucramiento de los sujetos.
- Trabajar información estratégica comparativa con otras instituciones.

Rowley, Lujan y Dolence (1997) señalan que en el proceso de planeación deben realizarse dos tipos de análisis: el interno y el externo, que es lo que se conoce como el proceso FODA.

Cantisani (2007) realiza una adaptación del modelo de Lozier (1995).

La lectura de este modelo establece los procesos de una planeación normativa hacia una planeación operativa y nos da una visión articulada de los componentes que deben usarse en el marco de una planeación estratégica operativa.

Otro esquema que es útil conocer es el que aparece en el texto de Cantisani (2007) al mencionar el despliegue de la planeación estratégica planteado por (Hugues, 1995, p. 108).

En un intento y desde su visión circular el cuadro nos indica el movimiento que se debe dar en la operación estratégica de la planeación.

La planeación estratégica contribuye al desarrollo de un pensamiento y de una gestión estratégica, en razón a que trabaja procesos de participación colegiada y de que usa un pensamiento estratégico que atiende las dinámicas propias de las instituciones y a que valora la toma de decisiones para superar, mejorar la misión institucional, se considera que esto debe analizarse en función de que:

- Es fundamental para reconocer lo que no puede dejar de atender o de hacerse.
- Es necesario para orientar una toma de decisiones informada y pertinente.
- Garantiza una eficiencia y eficacia en los resultados educativos.
- Implica considerar lo que la escuela y la institución necesita (diagnóstico y expectativas) para mejorar sus resultados en el aprendizaje.
- Implica y propicia una revisión sistemática de las acciones que se realizan para revisar y corregir procesos para el logro de propósitos.
- Permite, a través de evidencias y muestras de desempeño, elaborar propuestas de cambio y de mejora en el ámbito de la gestión escolar.

Toda planeación estratégica ofrece espacios por medio de la evaluación de sus resultados, los lineamientos, las opciones, oportunidades para crear, desarrollar y fortalecer las capacidades, habilidades de gestión de los distintos actores y sujetos escolares institucionales.

La práctica estratégica y sistemática y el uso de sus informaciones, exigen el desarrollo de nuevos estilos de gestión, liderazgo de trabajo colegiado, colaborativo y de una vinculación de la escuela con la comunidad. Así como la implementación de acciones de cambio, de mejora institucional, de los procesos internos de gestión y de

aprendizaje. (Cantisani citado por Meade, 1997) plantea un modelo de planeación que parte de procesos de mejora centrada en los sujetos y señala de manera ascendente una planeación operativa (planes de acción, proyectos y programas), una planeación estratégica (objetivos, metas y estrategias) y una planeación normativa apoyada en liderazgos eficientes para el logro de escenarios posibles, valores, una visión y una misión institucionales.

La planeación estratégica es necesaria para mejorar la gestión de las escuelas, tanto en asuntos o temas de carácter pedagógico, como las organizativas, las administrativas, así como las de participación social. Esta idea parte de la premisa de que si la escuela transforma sus prácticas, sus relaciones de gestión y de planeación estratégica, habrá mejores condiciones para mejorar los aprendizajes y los desempeños en las escuelas.

Los sistemas de planeación en el seno de las escuelas, se concretiza en un modelo de gestión escolar estratégica, el cual pretende desarrollar las condiciones de operación del modelo de gestión estratégica, desarrollar las condiciones institucionales que le permitan a la escuela gozar de una efectiva autonomía a través de articular propósitos, actores, sujetos y ambientes institucionales.

En este marco de la gestión escolar Casassus (2000) señala siete modelos de gestión educativa. Los cuales se explican en los párrafos siguientes mediante una caracterización general con la intención de analizar desde un proceso histórico diacrónico, cual ha sido la evolución de la teoría de la gestión, su distanciamiento de lo normativo administrativo y de manera procesual, desde una visión práctica y teórica, construir las dimensiones propias de la gestión estratégica educativa.

En los distintos modelos de gestión que señala Casassus (2000) se pueden identificar características similares, así como marcas conceptuales, procedimientos técnicos e instrumentales que han orientado el cambio institucional. Con esto se pretende la comprensión de la dimensión del modelo de gestión estratégica.

Los modelos de referencia son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, el de calidad total, el de reingeniería y el comunicacional (Casassus, 2000 citado en SEP/PEC Mexico et al. 2010).

Las características más indicativas de los modelos mencionados son los siguientes:

- ✓ Modelo Normativo (Años 50 y 60). Su racionalidad se orienta hacia el logro de futuros desde las acciones del presente. Utiliza técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo. En lo educativo se orienta a lograr resultados cuantitativos, cobertura y asignación de recursos económicos. Planear para alcanzar el futuro proyectado. Su cultura es vertical y directiva, con una ausencia de participación de la comunidad.
- ✓ Modelo Prospectivo (Década de los 70) visualiza la construcción de escenarios de futuro, pero de un futuro previsible y múltiple. Presenta una planeación con visión prospectiva a través de la microplaneación, los mapas escolares y la proyección de recursos en un estilo cuantitativo. Los escenarios únicos, apoyados con estudios comparativos y de programas regionales con un enfoque racionalista. El manejo financiero es esencial en los procesos. La toma de decisiones se da sobre opciones, proyectos de gestión de normas de operación y de relación de la organización con su entorno.

- ✓ Modelo Estratégico (Años 80) se apoya en la explicación de la noción de estrategia y su carácter normativo e instrumental, es decir criterio y medio para alcanzar lo deseado. Su enfoque se centra en optimizar y articular los recursos que tiene la institución (humanos técnicos, materiales, financieros). La organización hace visible una identidad institucional a través de un análisis FODA (misión, visión, fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas). Su misión es lograr, adquirir presencia, permanencia en un contexto cambiante y en reconocer una identidad como organización. Su visión enmarca la acción humana en una acción y perspectiva competitiva.
- ✓ Modelo Estratégico Situacional (Años 80 - 90) para la planificación y la gestión educativas, este modelo reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, así como el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional. Considera y analiza los problemas que surgen en los procesos y trayectos de acción para reorientar los objetivos futuros, en esta idea la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el accionar de los individuos. La realidad y sus circunstancias plantea desde este enfoque, diversas viabilidades, construye acuerdos y consensos sociales como criterio para la gestión en educación.

En este modelo estratégico se considera a la gestión como sistema y se divide en unidades que se articulan para lograr competencias y objetivos propios, sin perder la unidad. Esto genera asignación de recursos y su aplicación en ámbitos específicos, como ejemplo de esto es la descentralización educativa.

- ✓ Modelo de calidad total (Años 90) retoma del modelo anterior, el proceso de planificación, de control y de mejora continua (enfoque estratégico) para construir una visión de calidad al interior de la organización. Identificación de los usuarios y sus necesidades. El diseño de normas de estándares de calidad, de procesos que conduzcan a la calidad y a la mejora continua. También se orienta a la reducción de los márgenes de error y de establecimiento de compromisos con la calidad. Generaliza los sistemas de medición, evolución en educación, y se concentra en resultados. Analiza y revisa los diversos procesos, a los agentes y sujetos para orientar las políticas educativas.
- ✓ Modelo de Reingeniería (Años 90) reconoce el contexto cambiante de un marco de competencia global, por ello implica la optimización de los procesos. Considera que para el logro de mejoras educativas se requiere de una reconceptualización fundacional, un rediseño de la organización y la institución. El contexto y sus características obliga a reconstruir el proceso de la acción humana y a percibirlo como cuestionamiento, problematización racional para conducir las prácticas.
- ✓ Modelo Comunicacional, considera la planeación como un proceso de comunicación para orientar las acciones deseadas, esto implica el uso y práctica de destrezas de comunicación. El diálogo para la acción, la gestión es importante para la construcción y la construcción de compromisos. La gestión comunicativa es importante para generar compromisos, para lograr acciones y prácticas eficientes en las instituciones.

La explicación general de los modelos de planeación centrados en la gestión educativa, además de valorar su trayectoria histórica, desde la normativa a la comunicacional, obliga a precisar las siguientes características:

- Partir de la visión de conjunto de la institución.
- Considerar que el objeto de estudio es la educación y sus propósitos institucionales.
- En la diversidad, multiplicidad de procesos institucionales, los diversos actores, sujetos, visiones y contextos, esto nos induce a lograr una práctica incluyente y a la toma de decisiones colegiadas.
- Considerar las situaciones diversas de la realidad, sus cambios, sus indeterminaciones y como gestor educativo ser flexible y analítico para reorientar acciones, procesos de gestión de mejora, innovación y cambio.
- Atender a las expectativas, a las necesidades de los actores, sujetos de los procesos de gestión educativa, articular las acciones de estos agentes de cambio hacia el logro de la visión y a la construcción de identidades institucionales con la misión que se realiza para la mejora y cambio en educación.

2.10 Planeación y gestión estratégica institucional.

En los procesos de gestión educativa y para orientarlos al interior de las instituciones escolares, es decir las escuelas, se ha establecido por parte de la OREALC-UNESCO (2007), cinco principios fundamentales que desde lo general del sistema logran en las escuelas establecer sus planeaciones y gestión estratégica propias para garantizar mejora y cambios en la calidad de la educación.

Los cinco principios y ejes para el diseño de los procesos de gestión son: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, bases para la política de calidad educativa.

Estos principios y ejes rectores para la acción educativa y la gestión estratégica han logrado que desde la opinión y recomendaciones de la UNESCO desde el año 2000 (Dokan, 2000) se construyan políticas estratégicas para la acción educativa institucional y para la práctica en las escuelas.

En este sentido la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades concretas, de una institución para resolver situaciones reales y propias con la finalidad de alcanzar logros generales y específicos.

La gestión como un conjunto articulado de acciones, enfocada al logro de objetivos en cierto plazo, es la actividad principal de la planeación, la administración institucional y se convierte en eje articulador para y desde la planeación lograr objetivos y construir identidades institucionales.

(Mintzberg, 1984; Stoner, 1986) señalan respectivamente que la gestión es la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Es un arte de anticipar de manera participativa un cambio educativo, implica la gestión el crear y usar permanentemente estrategias que orienten la garantía del futuro deseado de una institución, es una manera creativa e imaginativa para organizar, articular procesos, acciones, esfuerzos y recursos para un logro y fin educativo determinado.

Se puede resumir que en el concepto de gestión se estructuran y articulan campos de significado y acción para la práctica educativa.

- Gestión como acción, como hacer diligente que realizan uno o mas sujetos por un fin determinado, un proceder del sujeto que hace gestión.
- Como un campo investigativo, proceso formal y sistemático para producir relaciones y conocimientos de realidades concretas, sobre campos para la acción y el cambio, crear nuevas estrategias, técnicas, conceptos desde la práctica y experiencias concretas.
- La gestión y la innovación que desarrolla, crean nuevas estrategias y pautas de acción para los sujetos para la mejora, el cambio y la innovación, trabajar la viabilidad, la pertinencia, usar recursos para el logro de fines y propósitos, atendiendo al contexto y a las personas (necesidades y expectativas) en el marco de la visión y misión de la institución.

Los anteriores ejes de análisis y de proyecciones para la acción, con un enfoque educativo, para el trabajo en las instituciones educativas y atendiendo a los ámbitos de concreción del hacer y el quehacer propios de cada nivel, han clasificado a la gestión dentro de un sistema educativo en: Gestión Educativa, Gestión Institucional, Gestión Escolar y Gestión Pedagógica, esto es atendiendo a sus niveles de gestión específicos y a sus ámbitos de acción concreta.

Las características generales de cada categoría son las siguientes, pero antes es útil considerar que este enfoque implica la construcción de una cultura de colaboración para lograr la transformación de las prácticas propias de las escuelas y los aprendizajes de los alumnos de acuerdo con (Bolívar, 1999) es necesario que las comunidades educativas se preocupen por aplicar estrategias de mejora y finalmente señala, que hacer una buena escuela depende de cada escuela.

2.11 Gestión institucional.

En este modelo se vincula a la institución con las políticas educativas del sistema, establece las líneas de acción para cada una de las instancias, estructuras organizacionales y administrativas. Por ello los proyectos diseñados desde lo general, deben enmarcar las políticas, las agendas específicas propias de las instituciones, articular sus acciones posibles y pertinentes de los distintos actores y sujetos.

Los componentes que se articulan, entre otros son: los administrativos, lo gerencial, las políticas de personal, los presupuestos, la planeación, la programación y atender a la evaluación de los procesos.

Casassus (2010) señala que para lograr una gestión institucional como desafío educativo, se deben enfrentar las estructuras administrativas generales y escolares para propiciar vías de desarrollo para el cambio y la mejora, que parta de la escuela que impacte el sistema federal o estatal.

Lo anterior permite considerar a la gestión institucional como un medio y un fin que responde a los propósitos asumidos de manera colectiva y se convierte en una acción estratégica para promover desarrollo educativo.

Desde la política nacional y federal, la eficiencia, la eficacia, la pertinencia y relevancia, y desde lo concreto el trabajo colegiado, la revisión y la visión en trono a propósitos específicos. La toma de decisiones debe ser sustentada en un eficiente sistema de información, de análisis de datos para mejorar procesos y objetivos.

2.12 Gestión escolar.

Reconoce en un contexto de complejidad, multiplicidad y en una perspectiva amplia e incluyente en conjunto los procesos y fenómenos que acontecen al interior de las escuelas.

La SEP (2001) conceptualiza a la gestión escolar en el ámbito y las prácticas de la cultura organizacional, lo cual lo constituyen directivos, equipo docente, las normas internas y la cultura propia, espacios e instancias de decisión, los actores y sujetos, la manera y la forma de hacer las cosas, sus tradiciones, la valoración de los objetivos, la identidad del colectivo, la manera como se construyen los ambientes de aprendizaje y la participación de los distintos actores, y los nexos y las relaciones con la comunidad donde se ubica la escuela.

La gestión estratégica supera el campo disciplinario de la administración, de la organización y critica los modos clásicos tradicionales de la administración visualizados como una empresa, de la división funcional del trabajo, y contraria a esta idea privilegia el trabajo en equipo, una cultura organizacional cohesionada con visión de futuro, trabajo sistemático y estratégico, para impulsar procesos de mejora, cambio y propiciar la disminución de las prácticas burocráticas.

La gestión escolar construye sus sentidos cuando, además de direccionar y planificar el desarrollo escolar de manera dialogada, entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los diversos actores para orientar procesos de acción con el fin de lograr la misión institucional.

2.13 Gestión pedagógica.

Es el espacio concreto donde se opera la gestión educativa, la escuela.

Se focaliza en la acción del docente, en cómo este cumple sus procesos didácticos y de aprendizaje a través de una planeación didáctica, esto implica un interactuar entre docente, alumno, planes y programas, los procesos de enseñar y aprender. Se articula a la calidad de la enseñanza, considera las concepciones de los docentes, pues como señala (Harris, 2002; Hopkins, 2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula y en el logro de sus aprendizajes y el análisis de resultados.

Se conjugan prácticas docentes y de enseñanza con los estilos de aprendizaje, los ambientes y los tiempos de aprendizajes.

Otro campo de la gestión pedagógica es la evaluación de los aprendizajes, los estándares y desempeños docentes y de alumnos.

2.14 Gestión educativa estratégica.

Constituye un eje articulador de los procesos de formación y el desarrollo de las competencias educativas, pues este enfoque de la gestión es una competencia en sí mismo y una competencia general que involucra otras específicas.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (IPE-UNESCO) señala que la gestión educativa es un proceso que une acciones, conceptos teóricos, prácticas integradas orientadas al logro de propósitos institucionales desde planes y dimensiones horizontales y verticales dentro de un sistema educativo para atender y construir soluciones a demandas sociales y educativas, esto lo constituye en una política educativa.

De acuerdo con Pozner (2000) es una forma de comprender, de organizar y de conducir tanto al sistema educativo como a la organización escolar y su enfoque es estratégico situacional, transformacional y se debe acompañar con acciones educativas de tal manera que la labor educativa en el aula se realice como un proceso práctico, generador de toma de decisiones, de diálogos para la innovación y el cambio.

De manera específica se considera que las principales características de la gestión educativa estratégica son (SEP, 2010).

- Centralidad en lo pedagógico (gestión pedagógica)
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Trabajo en equipo
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- Intervención sistémica y estratégica.

A manera de cierre explicativo, se transcribe el cuadro que la (SEP, 2010) utiliza para orientar los procesos de implementación a través de escuelas inscritas en el Programa Escuelas de Calidad (PEC/SEP, 2010).

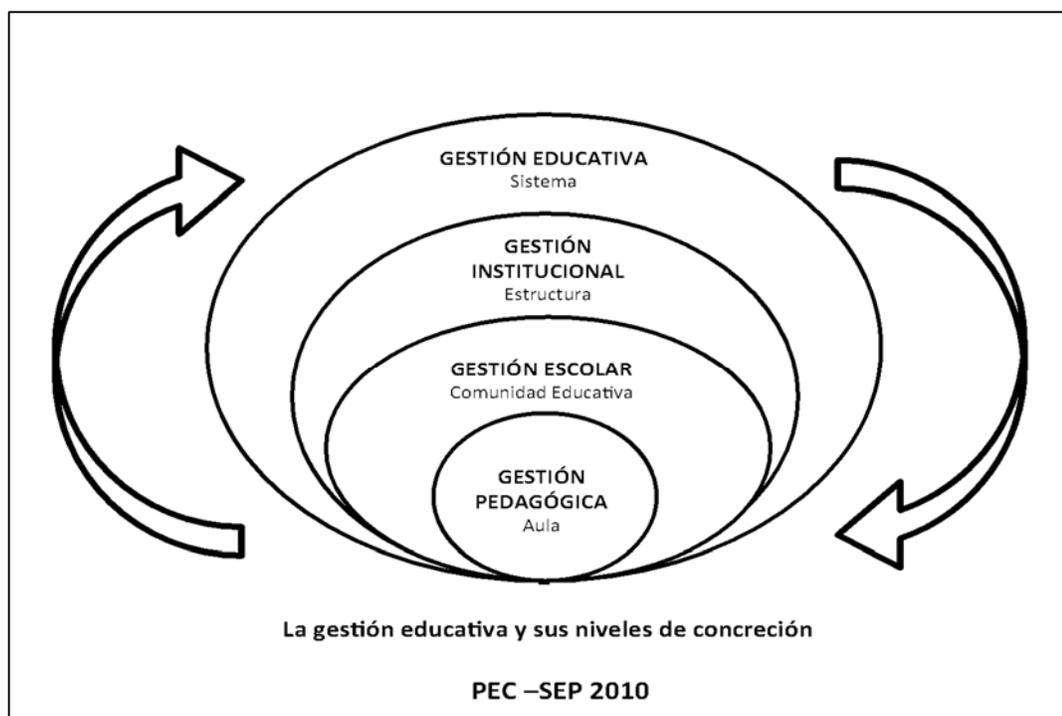


Figura 3 Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones

En el marco teórico y de operación de criterios para la implementación del modelo educativo de gestión estratégica en escuelas del programa escuelas de calidad, se establecen cuatro dimensiones para la gestión escolar y una serie de categorías de análisis e indicadores de la realidad educativa de cuya revisión y valoración permitirá el diseño de acciones estratégicas para el cambio.

Las dimensiones son pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

De manera gráfica se presentan en el siguiente cuadro la articulación de las dimensiones señaladas, desde la visión de la escuela centro de transformación educativa.



Figura 4 La escuela centro de transformación educativa SEP/PEC 2010

En este orden de ideas y con la finalidad de trabajar la propuesta pedagógica en el marco del modelo de gestión educativa estratégica (SEP/PEC, 2010) se transcribe el cuadro que explica el modelo y sus componentes esenciales para después realizar un análisis de cómo establecer los criterios esenciales para su implementación.

De lo anterior nos da cuenta e ilustra el siguiente cuadro, de cuya lectura se obtiene una visión de integridad, interdisciplinariedad del sistema escolar con un sistema y una política educativa institucional, visión micro-macro.

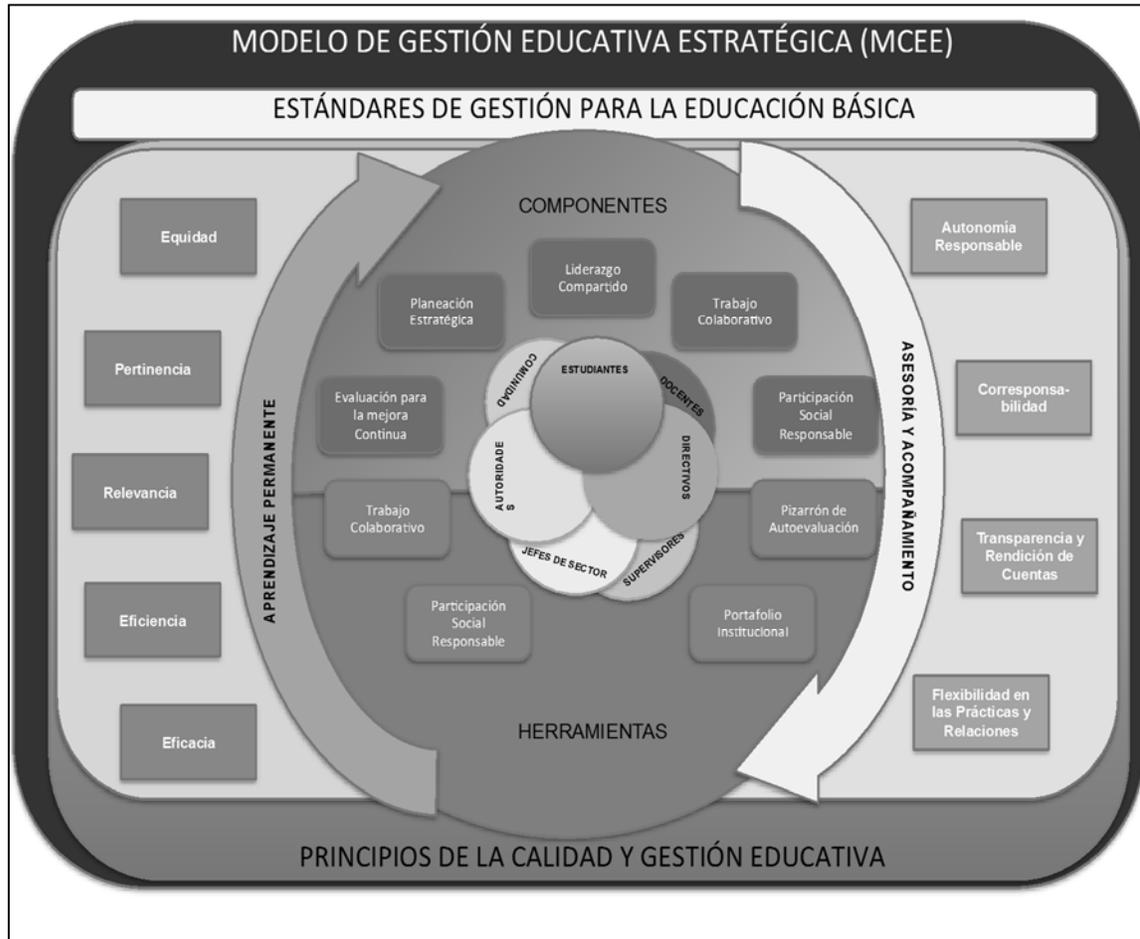


Figura 5 Modelo de gestión educativa estratégica

2.15 Liderazgo académico.

Enfoque desde y para la gestión educativa.

De manera común en las prácticas de gestión y administración se asocia al liderazgo con la función, el desempeño del personal directivo por ser considerado el director, su área de desempeño el responsable de una institución y de su estructura organizativa, de esta relación director-escuela, se desprenden las funciones y perfiles de desempeño de un líder. Esta idea trata de definir al liderazgo, como las funciones, el desempeño de un líder y son aquellas acciones que asume o que delega en otros y cuya

finalidad es mejorar el aprendizaje de los alumnos, construir espacios para la gestión pedagógica, aplicar políticas institucionales, establecer vínculos con la comunidad, las ideas básicas de la función y desempeño directivo son (McClure, 1988):

- Tener asumida una imagen o una visión de lo que se quiere lograr.
- La visión y la identidad institucional le da sentido a la práctica de la gestión en las escuelas.
- La gestión pedagógica, el logro de aprendizajes y el desempeño docente son ejes centrales de las actividades del director (líder).

En otro orden de ideas, todo liderazgo implica el uso de lo formativo del sujeto social y pedagógico, es decir conocimientos pedagógicos, educativos, experiencia profesional, valores, actitudes y una disposición al cambio, de una visión que construya y oriente las acciones y los procesos de una institución para la mejora y la innovación, para la creación de ambientes de aprendizaje y de trabajo institucional que sepa analizar los resultados y las evidencias de desempeño para la toma de decisiones.

Una idea que se tiene que resaltar en el perfil del liderazgo es la necesidad de interacción que debe existir entre la función del líder directivo y las competencias docentes para construir el logro académico de la formación de los alumnos, del desarrollo de las competencias, del logro de aprendizajes en los alumnos, sentido y misión de las instituciones educativas.

En el enfoque que se está trabajando, se debe considerar que la práctica de la gestión educativa y de la administración de las instituciones educativas requiere de competencias directivas, de liderazgo en los distintos, diversos ámbitos que sustentan y

hacen posible la gestión institucional, estos componentes que hacen posible la gestión de liderazgos entre otros son:

Un sentido e identidad de y con la institución, su valor social, educativo, la comunicación, la motivación y la disposición para y en el trabajo institucional, las capacidades, las habilidades y las actitudes, pero también los conocimientos pedagógicos sobre planeación, estrategias institucionales y pedagógicas de la gestión de aprendizajes, una congruencia y pertinencia con la sociedad y con la escuela, así como la disposición por y en el servicio educativo (fines y funciones de la educación), ser garante testimonial de sentidos de vida con visiones de futuro.

Un liderazgo académico obliga a considerar a la gestión y a la escuela como espacios críticos y de análisis prácticos y teóricos para la transformación y el cambio educativo, para construir a las escuelas a través de una gestión educativa de calidad para construir comunidades de aprendizaje y construir desde estos espacios (la identidad docente, su sentido profesional).

Cantisani (2007) señala como cualidad de un líder: la visión institucional y de futuro, la confianza, la participación, el aprendizaje colaborativo, la atención o la diversidad, la creatividad, la comunicación, una integridad ética y una visión de la comunidad y lo social.

El liderazgo como un componente del modelo de la gestión y de planeación educativa estratégica debe interactuar de una manera proactiva para lograr una calidad de los servicios, objetivos educativos, así como orientar la mejora, el cambio, y la transformación escolar, a través de un liderazgo y del trabajo colaborativo, en un contexto social de corresponsabilidad.

2.16 Liderazgo compartido.

Para (Loera, citado por SEP/PEC-I, 2010) liderazgo compartido es la disposición y la capacidad de influir en las personas para que de una manera voluntaria realicen esfuerzos colectivos y entusiastas para lograr las metas y propósitos de un grupo o de una institución.

Lo anterior implica: una autoridad institucional responsable, una habilidad, una capacidad de trato con los seres, sus motivaciones, una actitud testimonial motivacional, una competencia para el actuar de conjunto y de participación.

Por ello el liderazgo implica la construcción y el desarrollo de competencias profesionales, sociales, humanas, teóricas y práctica, así como evidencias de desempeño, para:

- Atender y valorar problemas profesionales e institucionales.
- Conocer la estructura y el sistema de la institución, sus componentes y sus sujetos.
- Trabajar en equipos para elaborar visiones e identidades compartidos y comprometidos.
- Aprender de las experiencias propias y de los demás, así como de los errores.
- Problematizar su realidad y la realidad institucional.
- Desarrollar la creatividad y la imaginación para y el análisis de las diversas situaciones educativas.
- Propiciar espacios para la socialización y difusión de conocimientos, experiencias y prácticas docentes.

- En lo personal social: visión de anticipación, la concertación, la proyección, la empatía, la disposición, la asertividad, esto construido desde las prácticas educativas institucionales.

Todo liderazgo dinamiza las organizaciones educativas con la intencionalidad de recuperar el sentido, la misión pedagógica, articula diversas prácticas, anima procesos, recupera, revalora las vivencias propias y de conjunto para dar atención a la complejidad para negociación, en delegación de funciones y para formación de actores educativos, todo esto con la idea de lograr aprendizajes y estándares de desempeño para mejorar la calidad educativa.

(Murillo, citado por SEP/PEC-I, 2010) señala que el liderazgo transformacional es una de las que más se sugiere construir dentro de la planeación estratégica, y de manera general es aquel que desde las condiciones específicas e individuales estimula y propicia competencias de trabajo y participación colaborativa y con esto trascender al líder normativo y con orientación hacia la administración (Casares, citado por SEP/PEC-I, 2010).

(Hampton, citado por SEP/PEC-I, 2010) nos habla del liderazgo participativo y lo caracteriza como la práctica de un proceso que da importancia a las tareas y a los procesos de interacción que se realizan en torno a ellas. Este tipo de liderazgo también atiende a la participación de las personas y a la recuperación de sus experiencias.

Bolívar (2001) dice que el liderazgo participativo da voz a lo colegiado y a los colectivos escolares y permite un trabajo corresponsable y establecer una cultura colaborativa en la Escuela para el bien común, el logro de objetivos y de calidad educativa.

(Morán, citado por SEP/PEC-I, 2010) afirma que para lograr los principios de un liderazgo para la mejora de la innovación y el cambio institucional, se deben considerar las siguientes acciones estratégicas:

- Desafiar procesos, atreverse a innovar, a crear y a intervenir, es decir practicar un pensamiento estratégico.
- Construir y ser testimonio de una visión compartida a través de un trabajo colaborativo y participativo, una visión de conjunto y de compromiso social trasciende al conocimiento y potencial individual.
- Actualiza, capacita y se forma con las otras y o los otros para su actuar conjunto, para la toma de decisiones colegiadas, desde la visión institucional.
- Propicia la construcción de otros liderazgos en el contexto y para la mejora institucional.
- La práctica de modelajes educativos para potencializar las posibilidades, eliminar obstáculos, usar fortalezas y mejorar las prácticas y eliminar las que dificulten un liderazgo colegiado.
- Debe participar con entusiasmo y emoción social y pedagógico.
- Tener y estar en una disposición de actuar y diálogo permanente.
- Practicar procesos de planeación estratégica.
- Propiciar la participación social responsable.
- Atender la práctica de los procesos de evaluación y de evidencias de desempeño, usar un portafolio de evidencias para la mejora continua y permanente.

- Atender y practicar los principios de la gestión educativa estratégica, como los siguientes: autonomía responsable, la práctica de la corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, el trabajo incluyente y la diversidad en las prácticas educativas y las relaciones pedagógicas, usar con pertinencia y viabilidad los recursos y los materiales de la institución.

A manera de conclusión es valioso y significativo recuperar los principios básicos de un pensamiento, enfoque estratégico para la práctica, la formación y el desarrollo de las competencias que debe construir un liderazgo académico.

La práctica de un liderazgo académico llevaría al logro de una cohesión organizacional institucional al articularse en la gestión con un pensamiento holístico.

Considerar una concepción y una práctica del pensamiento sistémico y articulado al pensamiento estratégico.

Medio y recurso para propiciar prácticas prospectivas, abierta y reflexiva e incluyentes y una formación profesional y ética.

La práctica de este liderazgo permitirá la construcción de una visión de futuro, atender a la complejidad educativa, favorecer la participación y la colaboración y la toma de decisiones colegiadas, tomar como eje rector las prácticas escolares y los aprendizajes y establecer compromisos institucionales.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires / UNESCO, plantea en el marco de Desafíos de la Educación (2000), al liderazgo como uno de los diez módulos de desafíos para la educación y señala que: el liderazgo debe reconstruirse de manera permanente, debe ser un pilar para la transformación social y educativa y un componente esencial para fortalecer la escuela y la gestión educativa. En

documento de referencia se precisan y delimitan siete prácticas de liderazgo en el marco de la gestión educativa estratégica.

- Inspirar la necesidad de generar cambios y transformaciones.
- Generar visiones de futuro
- Socializar y dialogar para consensuar la visión de futuro y el compromiso con las tareas.
- Promover el trabajo colegiado y colaborativo.
- Brindar orientación y desarrollar el espíritu y disposición para el logro.
- Consolidar avances de cambio a través de una evaluación institucional permanente.
- Tomar como eje aprendizajes, su actualización y mejora permanente.

Como una manera de ilustrar estas ideas de cierre, se considera útil e ilustrativo presentar el esquema propuesto por la IIPPE/UNESCO (2000), y cómo se visualizan los desafíos que debe atender la educación en una perspectiva de cambio desde la práctica institucional.

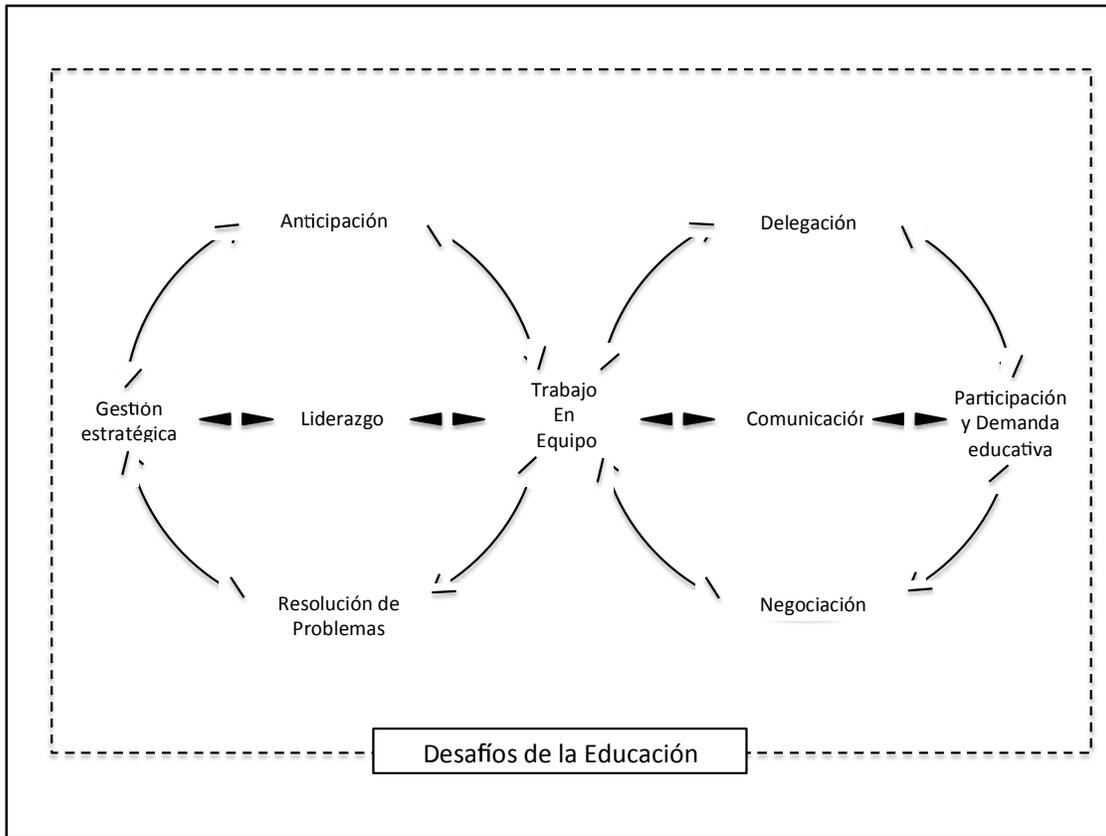


Figura 6 Desafíos de la educación

Señala y precisa que el liderazgo:

- Promueve el trabajo generativo
- Promueve el aprendizaje sobre y desde situaciones reales
- Atiende a situaciones de conflicto entre valores y personas
- Propicia aprendizajes de coyuntura social e institucional
- Recupera culturas y vivencias sociales y personales
- Potencializa la movilización de saberes, haceres, valores, habilidades y capacidades de las personas y de las instituciones para propiciar nuevas formas de actuar institucionales y humanas.

El enfoque y la intencionalidad de las teorizaciones construidas desde los procesos de gestión institucional, orientan la formulación y la implementación de las estrategias emergentes, sustentadas desde la problematización de la evaluación continua y desde la visión y misión de una institución y una organización que aprende desde sus procesos institucionales con entendimiento, disposición y visión compartida de la relación entre los alumnos y sus aprendizajes, los maestros y sus prácticas educativas y de la escuela y sus contextos sociales.

Fullan (2002) señala que toda organización es producto de cómo piensan y actúan sus miembros y desde estos espacios priorizar las acciones del cambio, considerando la participación de todos y que no todos aprenden de la misma manera.

En su concepto de aprendizaje plantea la idea de que la visión y la misión de la institución son los que mueven los aprendizajes, de ahí la necesidad de construir estos sentidos y entendimientos institucionales.

Pozner (2009) plantea las siguientes condiciones para mejorar la gestión institucional y para orientarla hacia el aprendizaje:

- Mediante una problematización, identificar la realidad insatisfactoria.
- Plantear una visión compartida con imaginación e inventiva.
- Estimular la responsabilidad para orientar las nuevas acciones (estrategias emergentes) creativas.

Y resume con la necesidad de asumir una cultura de colaboración y un liderazgo colectivo institucional.

Senge (2002) establece criterios valiosos desde la perspectiva de una escuela que aprende como las siguientes:

La escuela como punto de apoyo para el cambio educativo y social. Vivir y aprender son inseparables y establece la necesidad de los sujetos para expresar sus aspiraciones y una conciencia de entenderse para desarrollar aspiraciones juntos y trabajos de común acuerdo.

Lo anterior nos obliga a considerar como una estrategia deliberada y sobre todo emergente, articular y construir visiones sistémicas e implementar acciones estratégicas desde una realidad concreta y valorar sus dimensiones de globalidad y complejidad. Acciones estratégicas que construyan ambientes y redes de aprendizaje, y considerar que no sólo en la escuela se aprende en esta visión comunitaria vivir y aprender deben ser inseparables desde las intencionales, las expectativas y contextos de los alumnos, los docentes, las instituciones y la comunidad.

En el texto se abordaron las categorías y los razonamientos teóricos que desde la problemática y los objetivos dan sustento a la formulación de estrategias emergentes desde la evaluación institucional y de la observación de los procesos del desarrollo organizacional, se hace énfasis en la importancia de la gestión, la evaluación y el liderazgo institucional, como elementos esenciales en la elaboración de estrategias emergentes para la mejora y el cambio institucional permanente.

Capítulo 3: Método.

3.1 Introducción.

En el Capítulo se presenta la lógica del proceso investigativo, el cual comprende la metodología que se aplica para la construcción conceptual y la que se refiere a la obtención de la información desde el enfoque del estudio del caso en el marco de la investigación cualitativa. También se explica la perspectiva lógica de la triangulación, la cual implica una lectura articulada de los datos, las informaciones obtenidas desde la aplicación de diferentes instrumentos y procedimientos investigativos.

De esta manera el apartado se inicia con una conceptualización metodológica del estudio de cas, desde estos razonamientos y conceptos teóricos se establecen las funciones que debe cumplir el investigador, así como los criterios metodológicos para la selección de estudios de caso.

En este proceso de la logicidad metodológica se establecen los planteamientos esenciales para la recolección de datos, contexto, muestra (sus participantes), compromisos, las fases del proceso, los instrumentos para la recolección de la información, su aplicación, su evaluación, valoración metodológica y ética.

Se presentan después de los indicadores de recolección de datos, las unidades teóricas y empíricas para el análisis de datos, con la intención de darle una sistematización que permite una lectura más crítica y analítica de los datos obtenidos, en este aspecto se toma de referencia la guía de observación y la entrevista sugeridas por los asesores académicos de la maestría y se complementaron con unidades de análisis

construidos desde el proceso, considerando los objetivos de investigación, como resultado de los procesos de revisión empírica y conceptual del trabajo investigativo.

El apartado se cierra de manera conceptual con una síntesis que se oriente hacia la práctica de estos conceptos y los criterios metodológicos para la presentación y la lectura de los resultados de investigación.

3.2 Método o enfoque metodológico.

En todo proceso investigativo se pretende de manera esencial la construcción de conocimiento mediante el establecimiento de una serie de relaciones con la realidad de un objeto de estudio en particular.

El proceso debe seguir un camino, debe orientarse a través de ciertos pasos, procedimientos sistemáticos y ordenados para lograr los fines, objetivos propuestos en torno a la construcción de conocimientos para dar solución a un problema.

En la problemática que plantea esta investigación sobre la Planeación Estratégica en Instituciones con Acentuación en Educación Básica, el acercamiento y la relación con este campo de conocimiento posible en ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta, de la comunidad de Atapaneo Municipio de Morelia, Michoacán? se aplicará el proceso metodológico que señala el Estudio de Caso y por ser un estudio sobre una institución secundaria técnica de carácter público, el enfoque investigativo desde lo cualitativo del Estudio de Caso se orientará desde las características de lo social, en este caso su visión y misión como institución educativa, y su estructura organizacional.

3.2.1 Estudio de caso.

Blatter (2008) considera al Estudio de Caso como el proceso investigativo mediante el cual una o más instancias de un fenómeno son estudiadas a profundidad.

(Hernández et al 2008) señala que el estudio de caso permite analizar a profundidad y con detalle una unidad integral con la intención de dar respuestas al planteamiento del problema, desde esta idea la investigación se articula en torno a una organización, una comunidad, un grupo humano, un individuo con una perspectiva de integralidad.

Blatter (2008) señala que la práctica del estudio de caso también permite una triangulación de lecturas y conocimientos desde lo cualitativo a lo cuantitativo y a la articulación de ambos enfoques para construir conocimiento mixto, es decir, sustentados desde lo empírico, obtenidos con datos cuantitativos y realizar análisis deductivos e inductivos.

La aplicación del estudio de caso desde lo educativo se apoya en la idea de Wiersma y Jurs (2008) para quienes el estudio de caso es el examen detallado minucioso de “algo” y ese algo entendido como un evento específico, una organización, un sistema o una institución educativa, en cuyo proceso investigativo se parte de una unidad que integra un análisis que parte de una situación problemática empírica y concreta, socialmente contextualizada.

Stake (2005) afirma que la metodología del estudio de casos ha aumentando su difusión por su aplicación en la investigación social y educativa, lo define como: único o sistema con límites señalados, observado de manera naturalista e interpreta las interrelaciones de orden superior dentro de los datos observados, los resultados son

generalizables, ya que la información dada permite a los lectores decidir si el caso es similar al suyo, lo cual implica una rigurosidad y sistematicidad metodológica.

La característica de generalización de resultados para ser usados en casos similares requiere que el proceso metodológico del estudio tenga una rigurosidad científica y procedimental.

(Hernández, et al. 2008) en un intento de síntesis que integra las concepciones de varios autores señala que en la práctica investigativa del estudio de caso se integran los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema.
- Propositiones o hipótesis.
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos).
- Contexto del caso o casos.
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos.
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones.
- Análisis de toda la información.
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias.
- Reporte del caso (resultados).

Asimismo Stake (2006) clasifica diferentes tipos de estudio de casos de la siguiente manera:

Por su finalidad, los identifica como: intrínsecos, instrumentales y colectivos. En esta investigación se aplica el estudio colectivo que son los que se utilizan para construir

un cuerpo teórico, sumar hallazgos, encontrar elementos comunes y diferencias, así como acumular información.

Por el número de casos y la unidad de análisis: un solo caso o unidad de análisis, múltiples unidades de análisis o casos y múltiples casos “cruzados” o “entrelazados”. En este sentido en nuestra investigación estamos utilizando múltiples unidades de análisis o casos, ya que en primera instancia, evaluando a cada uno por sí mismo holística o integralmente, para después establecer tendencias y generalidades aplicables a casos similares.

Por el tipo de datos recolectados, los casos se dividen en: cuantitativos, cualitativos y mixtos. El estudio de caso que estamos utilizando en la investigación es el cualitativo, este no parte de una hipótesis ni de concepciones preestablecidas, se conforma como se van recolectando y analizando los datos, para establecer su confiabilidad y credibilidad, pues es conveniente documentar la evidencia de manera sistemática y completa, así como el ofrecer detalles específicos del desarrollo de la investigación.

El caso que se estudia permitió utilizar fuentes múltiples de datos e información, realizar triangulación de datos y entre investigadores, establecer la cadena de evidencia, verificar con las personas lo pertinente de los resultados, así como (chequeo con participantes y observadores). Así como evaluar cuidadosamente cómo los detalles del caso explican los resultados.

Evaluar implica documentar los procedimientos utilizados, que la base de datos sea accesible para que otros investigadores puedan establecer la confiabilidad de los procedimientos sustentados en documentos pertinentes y comprensibles.

Por su temporalidad, éstos se clasifican en: temporales y longitudinales o evolutivos. En nuestro caso estamos utilizando los temporales ya que la duración de nuestra investigación no es prolongada sino durará alrededor de un año o menos.

Yin (2009) clasifica distintos formatos para elaborar el reporte de resultados de los estudios de caso: analítico lineal, estructura comparativas, cronológico y construcción de teoría.

Yin (2009) menciona las recomendaciones siguientes para la aplicación metodológica de los estudios de caso: el caso debe ser significativo y de interés para un grupo, una comunidad y una sociedad, el caso es estudiado holísticamente, se considera que el caso puede concluirse cuando se responde de manera satisfactoria al planteamiento del problema, el caso debe ser analizado desde diferentes perspectivas, el caso debe de estar contextualizado y es necesario definir con claridad los límites entre el contexto y el caso, el estudio debe ser conducido con una enorme sensibilidad, es necesario estar preparado para manejar grandes volúmenes de datos en múltiples formas y antes de iniciar el estudio de caso debe charlarse con todos los participantes, demostrarles la utilidad del mismo para ellos y para su campo científico determinado y asegurar el anonimato es indispensable.

3.2.2 Método cualitativo.

Knobel y Colin (2004) enfatiza la necesidad de que todo estudio de casos, parte de una colección de datos en la vida real, en contextos y procesos permanentes, en obtener información de alguien, de que hace y que a través de procesos de problematización establece interrelaciones.

Este proceso de recolección de datos desde variadas y diversas fuentes de evidencias que permiten elaborar una imagen detallada y amplia del objeto de estudio, sustentan la idea de que el Estudio de Caso es un método cualitativo.

Se presenta una breve síntesis de las características esenciales de la investigación cualitativa desde los contextos específicos del Estudio de Caso.

(Taylor, et al. 1999), plantea las siguientes características:

- Es inductiva al partir de los datos que aporta la realidad concreta.
- Problematización de lo real concreto.
- Es holística e integral en las observaciones de los escenarios, los espacios, de los tiempos y de las personas.
- Manifiesta una sensibilidad en su interacción con las personas con ética y compromiso en su actuación.
- Se trabajan procesos de construcción para la comprensión de las personas en sus propios marcos de referencia lo que implica que el investigador se aparte de sus predisposiciones y perspectivas.
- Considera valiosas todo lo que interactúa con el objeto de investigación en un marco de responsabilidad ética en el uso de la información.
- Es humanista, parte de la formación interactiva entre sujetos.
- Presenta una lectura crítica desde escenarios abiertos y flexibles.

En resumen se puede señalar que en estos procesos metodológicos cualitativos y de Estudios de Caso, se investigan desde el entorno del mundo real y no desde escenarios imaginarios los procesos sociales.

Se aplican estrategias flexibles en una interacción social para construir y reconstruir conocimientos interpretativos y comprensivos del sujeto de estudio.

Álvarez (2003) señala tres elementos de la investigación cualitativa en su enfoque hacia el Estudio de Caso: validez, confiabilidad y la muestra.

Validez mediante un proceso de observación participante con enfoques holísticos.

Confiabilidad con resultados estables desde escenarios reales y concretos.

La muestra con una representatividad del universo, es esencial para la generalización y el uso de la información para casos similares.

3.3 Rol del investigador.

Stake (2005) señala: entendemos por rol, la función que se debe cumplir, para el caso de un investigador, este papel es esencial, pues permite realizar la búsqueda de una verdad, utilizando los diferentes métodos de investigación y que éstos no se desvíen del objetivo que se persigue, dependiendo de las capacidades del investigador se tendría que analizar qué tipo de papel asumirá y desarrollará. Es necesario recalcar que este desempeño es una elección ética y honrada.

El investigador en su actuación puede desempeñar los siguientes roles o funciones:

- El investigador de casos como profesor: su objetivo es informar, ilustrar, tener una mayor competencia y madurez, socializar y liberar.
- El investigador de casos como defensor: En este caso el investigador convence al lector que deben creer lo que él cree.

- El investigador de casos como biógrafo: construye conocimientos sobre la percepción total del sujeto, es lo que se conoce como la estrategia metodológica de historias de vida.
- El investigador de casos como intérprete: es el que ayuda a comprender el conocimiento, la ilusión.
- El investigador de casos como evaluador: como dato importante un investigador de casos siempre es un evaluador, ya que se encarga de obtener los beneficios o los defectos de lo bueno o lo malo de los programas, sucesos y procesos. Para el caso de la investigación que se desarrolla se evaluaron procesos, acciones de planeación y de operación de programas de estudio.

El rol del investigador establece los criterios de la selección del estudio de caso, sus muestras, tal y como lo observaremos en las siguientes líneas.

3.4 Criterios de selección del estudio de caso.

Al inicio del trabajo se realizaron algunas observaciones generales en la institución para justificar la selección de la Escuela Secundaria Técnica No. 114, como campo de conocimiento posible del método de Estudio de Caso, sin embargo se considera necesario completar la delimitación con las siguientes precisiones.

Es una institución pionera en la aplicación del Plan de Reforma de Educación Secundaria 2006 y ahora del Plan 2011 en el marco de la Articulación de la Educación Básica.

En los trabajos que cada mes se realizan en los Consejos Técnicos de Zona, el cual está integrado por ocho escuelas de la Zona de Supervisión No. 2, se hacen valoraciones académicas positivas de la Escuela y se toma como punto de partida y ejemplo en el trabajo de gestión institucional.

Es una institución que sin estar exenta de los problemas políticos sindicales del magisterio estatal, labora con toda normalidad tal y como lo demuestran las estadísticas oficiales analizadas.

Otro indicador de selección lo constituyen los logros académicos de los alumnos en eventos regionales, estatales, nacionales así como tres participaciones en eventos internacionales.

En su vinculación con la comunidad es muy indicativa de su aceptación social, así lo demuestra su demanda y con esto se cumple la idea docente de que la Escuela debe ir a la comunidad y no en el sentido contrario.

En una intención investigativa, se trabajaron algunas ideas del método Estudio de Caso y los criterios del método comparativo, en la intención de explicar, comprender el cómo las mejores prácticas de gestión pueden servir para propiciar cambios en otras instituciones del mismo tipo previa implementación propia.

Lo anterior estableció la consideración pertinente del estudio del trabajo y de la gestión institucional con el problema de investigación y sus variables, este resulta idónea y viable para el logro de los objetivos de investigación propuestos en tanto se articulan en torno a la planeación, gestión institucional, al diseño, a la implementación de estrategias, así como valorar la aplicación de las estrategias emergentes y la construcción de liderazgos en el marco del pensamiento estratégico.

La necesidad investigativa de construir conocimiento global e integral de la institución, de la oportunidad de involucrarse como un investigador y un observador participante, constituyeron las premisas para seleccionar como método de investigación cualitativo el estudio de caso, trabajar sus procesos procedimentales, aplicar instrumentos viables, pertinentes que permitieran conocimientos viables, posibles de cambio, mejora de la institución muestra y de sus complejidades en las distintas visiones de la realidad educativa institucional.

Otro nivel de trascendencia lo manifiesta la permisibilidad y la disposición al trabajo de la institución, el permitir opinar con sentido ético sobre los procesos, problemas observados, ser valorados a través de una cultura de colaboración y de participación. Esto permitió construir una conciencia ética de investigador, de actuar con responsabilidad, respeto a los docentes, a los alumnos, a los directivos y a la institución total.

Los anteriores son los criterios que determinaron y delimitaron la importancia de la Escuela Secundaria Técnica 114 como estudio de caso.

3.5 Recolección de datos.

3.5.1 Fases de la investigación.

El proceso metodológico que se aplica en el Estudio de Caso que permita articular la validez y la confiabilidad, así como la práctica de una sistematicidad y una logicidad comprensiva, se delimita a través de las siguientes fases:

- Delimitación y justificación del caso.

- Construcción de una base conceptual, metodológica y de sus procesos operativos para su implementación.
- Construcción de conceptos ordenadores, es decir las unidades de análisis con la idea de trabajar procesos inferenciales, comparativos y de análisis.
- Problematización, desde el objeto de estudio y la pregunta rectora.

Stake (2007) señala a este respecto, que la necesidad de elaborar preguntas temáticas en torno al caso es para no perder la “noción” esencial del caso, evitar la dispersión, los errores investigativos, para trabajar en una lógica de descubrimiento, construcción de conocimiento y no de verificación.

Después del proceso de problematización se presentan las formas de:

- Plantear un sistema de acopio de información que implica las condiciones y los tipos y técnicas e instrumentos para la recolección de la información: observaciones, entrevistas, registros, técnicas de análisis de textos.
- Organización y análisis de la información.

McKerman (2010) menciona que está es una condición necesaria para enriquecer la comprensión, la explicación del problema y aquí se “juega” el potencial cognitivo del investigador.

El proceso se cierra con la elaboración del informe de resultados.

Stake (2007) precisa que la estrategia es lograr los significados de las cosas, a través de las interpretaciones directas de los casos (ejemplos) individuales y de la suma de ellos, para lograr una interpretación comprensible del todo.

3.5.1.1 Preparación preliminar.

Como ya se mencionó, la institución educativa seleccionada como objeto de estudio del proceso de investigación, es una Escuela Secundaria Técnica oficial inscrita y trabajando en los contextos del pensamiento estratégico que sustentan el Programa Federal de Escuelas de Calidad (PEC) y de sus normas pedagógicas de operación institucional. Otras características observadas desde el exterior, además de las señaladas en la justificación de la selección del caso son las siguientes:

- Ser una Escuela con reconocimiento académico en la zona escolar y en el estado.
- Considerar su estructura educativa de tres grupos por grado, lo que implica un número adecuado de maestros que laboran en la escuela por su asignación laboral y la delimitación de sus funciones docentes.
- Atender de manera pertinente con la evaluación institucional y la rendición de cuentas, a través de planeaciones, informes académicos, reportes administrativos financieros y de evaluaciones institucionales.
- La vinculación que tiene con la comunidad pues ofrece servicios educativos de internet, en horas extra clase entre otras prácticas de apoyo social.

Los resultados de esta lectura externa, motivaron una intención investigativa, que inicia con la inquietud de indagar sobre el funcionamiento, la organización y administración institucionales y sobre la participación de los alumnos, de los docentes, los directivos y los padres de familia en los trabajos escolares.

3.5.1.2 Aplicación de instrumentos.

En un primer acercamiento a la institución se sostuvo una entrevista abierta con el Director del Plantel, quien de manera inmediata implicó al Subdirector; y a quienes se les explicó ser maestrante de la Maestría en Administración de Escuelas, en la Universidad Virtual de la Escuela de Graduados en Educación, perteneciente al Tecnológico de Monterrey, que solicita autorización para iniciar un proceso de investigación con el compromiso de establecer un diálogo permanente para socializar las informaciones obtenidas y de trabajar un análisis colegiado.

La guía de entrevista y la guía de observación que se tomaron como base para diseñar la que se aplicó en la escuela consta de diez campos, desde los cuales se pretende construir conocimiento sobre el problema de investigación y la temática propuesta.

La propuesta, como ya se señaló, fue elaborado por la EGE y pretende documentar las distintas visiones del proceso de planeación estratégica, desde la experiencia y prácticas docentes, desde su conocimiento vivencial (Seidman, 1998).

También implica que el docente opine desde sus identidades, sentidos laborales, de lo que conoce y de lo que aspira para mejorar.

La guía de entrevista establece diez áreas para obtener información y construir conocimiento, que consisten en una guía de entrevista y en una guía de observación que se presentan en el apéndice C.

De la guía sugerida por la EGE se elaboró una guía propia la cual fue aplicada en la escuela muestra y de cuyos datos se construyeron los resultados de la investigación. ver apéndice D.

Se realizaron observaciones en por los menos dos sesiones en donde se trabajó el

proceso de planeación, de seguimiento y de evaluación de resultados. El rol del investigador es de observador de la sesión.

El proceso de observación participante implicó la toma de notas, de registro de opiniones y de actitudes de los participantes.

El proceso de observación se registró a través de notas de campo con los siguientes indicadores:

- Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
- Observar quiénes participaron y cómo participaron durante la sesión.
- Observar sobre el desarrollo actitudinal de cada participante.
- Observación sobre cómo se desarrolló la reunión, para identificar procesos de ambiente de trabajo y del clima institucional durante la sesión y se construyeron generalidades sobre la el total de la escuela.
- Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgieron de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgieron de las experiencias, aprendizajes, implementación de estrategias emergentes.

Las reuniones fueron de academia, de consejo técnico escolar, de grado, o del proceso de planeación institucional en reuniones generales.

Del proceso señalado se derivó la construcción lógica del marco teórico y sus categorías y unidades de análisis desde lo teórico conceptual y articulado a las observaciones empíricas del objeto de estudio, construir desde lo inductivo una lectura integral del objeto de investigación, que se trabajó con los siguientes foros generados.

- Primero una observación externa, desde las muestras de desempeño institucional
- Celebrar entrevistas con los directivos y observación de participantes internos.
- Selección de la muestra a través de entrevistas abiertas y observaciones sobre sus prácticas y ámbitos de desempeño.
- Recopilación y lectura de documentos institucionales, reportes, informes, planeaciones institucionales y de aula. Esto se hizo de manera continua y conforme fuera requiriéndose la información.
- Lectura y análisis de las propuestas de instrumentos y procedimientos de investigación propuesta por los asesores de la escuela de graduados.
- Elaboración de los instrumentos que se aplicaron, sin descuidar y atendiendo a la propuesta indicada.

En consecuencia con lo anterior se aplicaron los siguientes instrumentos para la captura de información y la obtención de datos, esto en coherencia al problema de investigación, a los objetivos propuestos y a los indicadores conceptuales del marco teórico:

1. Una observación externa para ubicarla como objeto de estudio y estudio de caso.
2. Una entrevista abierta con los directivos para lograr la inserción como investigador, obtener la anuencia, previa justificación formativa

institucional y establecer un primer contacto institucional y la presentación personal institucional.

3. Solicitud de documentos oficiales de trabajo de la institución, fotocopiado de los pertinentes de uso en la investigación.
 - a. Formas estadísticas de inicio y fin de cursos.
 - b. Planeación de gestión estratégica (PEC), informes de trabajo y reportes parciales.
 - c. Horarios de clase.
 - d. Reportes de evaluación bimestrales y finales.
 - e. Planeación de asignatura, clase y aula.

En el aspecto de documentación oficial, fue necesario apoyar a la Escuela para la obtención de información desde el portal electrónico de la SEP Federal de los resultados académicos obtenidos por la institución en el marco de las pruebas estandarizadas en los periodos 2008-2009; 2009-2010 y 2010-2011.

4. Registro de observación y de entrevistas abiertas celebradas con docentes, alumnos, directivos y padres de familia en las visitas institucionales previas y posteriores a la aplicación de la entrevista semiestructurada.
5. Aplicación de la entrevista semiestructurada a directivos y docentes.

El proceso de aplicación fue sencillo, un diálogo previo con el participante seleccionado para propiciar su confianza e identificar la institucionalidad del instrumento.

Solicitar su respuesta por escrito y de manera simultanea ir resolviendo dudas generales, sin inducir las respuestas. Esta aplicación se hizo de manera simultánea en grupos de trabajo por separado: directivos y docentes. El instrumento se resolvió en el momento pero de manera individual, respetando los espacios y tiempos de trabajo de los entrevistados durante un día y en sus horas libres y recesos de clase, se procuró no presionar, pero si insistir en el apoyo mediante el compromiso ético del investigador de socializar resultados y devolver la información para construir espacios de mejora y de la implementación de estrategias emergentes.

El trabajo realizado implicó la realización de seis visitas de trabajo a la institución y la celebración de tres reuniones con los directivos y de tres entrevistas con los responsables del área de control escolar, y de prefectura.

El proceso de aplicación de instrumentos se fue sustentando con la información obtenida de la elaboración del marco teórico, de los contenidos y productos elaborados en el seminario de sistematización de indicadores en el marco de la evaluación institucional.

Como ya se señaló, esto permitió la realización de un proceso de triangulación entre los contenidos teóricos de las asignaturas y seminarios que se están cursando, sus actividades y productos, con los datos e información de trabajo de campo, las informaciones y lecturas de lo expresado por los participantes y de los documentos oficiales y de las prácticas institucionales.

Esta visión integral de la institución al asegurar la validez y confiabilidad de la información por los espacios y tiempos desde donde es construida, la pertinencia de su utilidad por los procesos de diálogo y de participación entre participantes y esto determina la posibilidad de usar la información para la innovación y la mejora, desde el estudio de caso seleccionado como proceso de investigación, de la metodología aplicada para su indagación, su seguimiento y la construcción de lecturas alternativas para mejorar su comprensión e interpretación desde los espacios concretos y propios de la escuela y de las redes institucionales que construye en lo interno y lo externo, para lograr un aprendizaje organizacional de cambio viable, pertinente y posible.

3.5.1.3 Análisis interpretación y validación de los datos.

Desde los criterios de una triangulación metodológica que permita una relación pertinente y confiable para la construcción de conocimiento desde el objeto de investigación, los cuales permitan construir las unidades de análisis para la revisión y lectura de los datos.

Norman (1998) señala que la triangulación es un proceso metodológico que pretende construir conocimiento desde la articulación de múltiples métodos, de materiales empíricos y teóricos, de visiones y perspectivas, de observaciones y datos de lo real para lograr una amplitud y profundidad sobre el objeto de investigación.

Concluye señalando que toda triangulación implica: datos, opiniones de investigadores e investigados, de teorías, de metodologías, de inducciones, deducciones, comparaciones de análisis y de síntesis.

En la práctica y con la idea de triangulación, los componentes que permitieron construir esas unidades y criterios de análisis son: las entrevistas para conocer el estudio

de caso, la revisión de documentos oficiales institucionales, las observaciones y los registros elaborados desde los contextos y sujetos de la muestra, la elaboración de los razonamientos del marco teórico, así como desde los procesos de elaboración y aplicación de los instrumentos.

3.5.1.4 Generación de conclusiones.

El eje articulador lo constituyó la pregunta y los objetivos de la investigación y permitió la construcción de las siguientes unidades de análisis, para una posterior lectura y uso para construir los resultados de la investigación.

Las unidades de análisis construidas con la visión y la lectura anterior son:

- Planeación institucional
- Estrategias definidas (deliberadas)
- Estrategias emergentes y el desarrollo y logro de los proyectos
- El valor y la significatividad de las estrategias en el marco del pensamiento estratégico
- Los proyectos de gestión institucional y los proyectos de aula
- Los proyectos emergentes
- Resultados y evaluación de los proyectos y la gestión institucional

Otras unidades o categorías de análisis que se construyeron durante el proceso de aplicación de instrumentos y del cual también se obtuvo información son:

- Tipos de gestión
- Liderazgo institucional y académico
- Estructura organizacional

- Aprendizaje organizacional

La información obtenida desde los campos observables mencionados, permitieron una lectura integral, compleja de los diferentes ámbitos de la planeación estratégica situacional y la gestión institucional.

El uso metodológico que se dará a estas unidades permitirá la construcción de resultados mediante la articulación de procesos informativos, los datos obtenidos y una presentación sistemática a través de estos conceptos ordenadores.

Con esta referencia se visualizan las siguientes problemáticas que habrá que atender y revisar en el estudio de caso:

- ✓ Describir y entender el caso
- ✓ Pertinencia y acopio de la información.
- ✓ Selección de técnicas e instrumentos.
- ✓ Comunicación con los sujetos informantes.
- ✓ La visión educativa del caso.

3.5.2 Instrumentos de recolección.

La teoría general que se aplicó para conceptualizar los instrumentos aplicados para el estudio de casos es la siguiente:

En la investigación cualitativa la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los distintos significados de las experiencias de los sujetos y su participación en los procesos.

Álvarez Gayou (2003) señala que toda entrevista requiere una cuidadosa y pensada planeación que implica lo siguiente: selección de un tema y su propósito, diseño, qué

conocimientos se buscan, guía para dar sistematicidad a la recolección de datos, transcripción y lectura del dato, análisis desde la estructura de la pregunta, verificación desde la confiabilidad y la validez y la preparación de un informe desde la comunicación.

Taylor (1999) menciona como características del investigador las siguientes: conocimiento del tema, capacidad de estructurar, claridad en la redacción, amabilidad y sensibilidad, apertura y permisividad, capacidad directiva y capacidad de interrogar, memoria y una capacidad interpretativa.

Desde Augusto Comte se consideraba a la observación como uno de los métodos esenciales de la investigación junto con la comparación, el análisis histórico y la experimentación.

(Hernández, et al. 1997) señala que el proceso de observación pasa por diferentes estados, la elección del entorno dependiendo del objeto de estudio y del interés del investigador, la facilidad de acceso y los sujetos que observaran, la comunicación con las personas.

Norman (1998) propone que las notas de observación incluyan referencias explícitas de las interacciones, de las rutinas, de los procesos de las tradiciones y los espacios y tiempos, así como la organización interna de los participantes.

Lo anterior nos obliga a considerar que la observación en su fase inicial es descriptiva, su proceso nos llevará a trabajar la comprensión de los hechos, procesos, patrones y acciones para focalizar los aspectos esenciales de la observación.

En la investigación se debe plantear la posibilidad de dar mayor rigor a la observación al combinarla con otros métodos e instrumentos.

Estudio de documentos, este instrumento se identifica con lo que en investigación hermenéutica se denomina como el análisis de contenido de diversos textos para encontrar el sentido y la comprensión de lo leído.

(Hernández, et al. 1998) señala que este análisis busca la sistematización, la objetividad, a través de la interpretación de lo leído y que este procedimiento implica el análisis de cualquier forma de comunicación humana.

Como postulado cualitativo se vincula con los propósitos investigativos y busca analizar mensajes, rasgos de personalidad, preocupaciones y otros aspectos subjetivos.

Este fue el criterio metodológico que sustentó la aplicación de los instrumentos que en base a los procesos de implementación se fueron reconstruyendo.

3.6 Contexto y muestra en la validación de los resultados.

Este acercamiento y otras observaciones internas permitieron seleccionar y justificar la muestra, establecer un proceso de búsqueda, construcción de información permanente y de ir adecuando la aplicación de instrumentos de investigación, previa revisión hecha de las sugerencias hechas por los asesores de la Maestría en la idea de hacerlas viables y pertinentes sin descuidar sus propósitos institucionales.

La selección de los participantes que constituyeron la muestra de las personas seleccionadas se justifica por:

- Su calidad de directivos y por ejercer un liderazgo centrado en lo académico y apoyarse en lo administrativo normativo. Esto permitía una visión incluyente del funcionamiento institucional.

- Los docentes frente a grupo a quienes también se les aplicó la entrevista, se seleccionaron desde la observación de sus prácticas, las lecturas de sus planeaciones didácticas y sus tratos con los demás docentes y con los alumnos, es decir, se consideran propiciadores de ambientes de aprendizaje.

Tabla 2 Características de los Entrevistados

Entrevistado	Edad	Sexo	Antigüedad en la Institución	Tipo de relación con la Institución
Melchor Castro Couto	67 años	Hombre	30 años	Director
Maurillo Campos Paz	64 años	Hombre	25 años	Sub Director
Martha Sandoval González	40 años	Mujer	15 años	Coordinador académico
Jorge Guajardo Pérez	39 años	Hombre	10 años	Profesor de Matemáticas
Irma Lissette Gómez Cázares	32 años	Mujer	3 años	Profesor de Inglés

En lo general, la muestra seleccionada fué considerada como entidades de la organización, reportaron información útil, viable y pertinente para orientar la solución del problema, el logro de los objetivos y darle validez social y pedagógica al proceso investigativo.

La tabla nos muestra una diversidad en los años de servicio vinculada a la edad, se observan diferentes campos del trabajo escolar, director, subdirector, coordinador y docentes matemático e inglés, 4 ámbitos, el equilibrio en la equidad de género, diferentes ámbitos de la práctica pedagógica.

3.7 Síntesis.

La metodología del estudio de caso en el marco de la investigación cualitativa permitirá desde su construcción teórica y sus razonamientos, orientar el proceso investigativo y su metodología como articulación con una realidad concreta espacio de construcción de conocimiento.

En lo epistémico metodológico del estudio de caso se construyen categorías para determinar la postura (el rol) que debe asumir el investigador, sus compromisos éticos y su función en el proceso investigativo y con esto establecer los criterios de selección para la muestra del estudio de caso, desde la selección se procede a visualizar y orientar los procesos de la recolección de datos, la selección de participantes, el diseño y la aplicación de los instrumentos en este caso, guías de observación, entrevistas abiertas y semiestructuradas, registros de observación y análisis de documentos oficiales de planeación, de control, de evaluación institucional y las de tipo administrativo organizacional.

La aplicación epistémica del proceso de triangulación permitió construir una visión holística, integral y compleja del objeto de investigación, lo que autorizó un conocimiento incluyente desde los diversos enfoques de la realidad concreta en el estudio.

Se establecen los indicadores, criterios para el análisis, la lectura crítica e interpretativa de los datos, las informaciones obtenidas a través de la construcción de unidades de análisis, para su aplicación y uso posterior en el apartado de análisis de resultados.

Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados.

4.1. Introducción.

En el presente capítulo se exponen y analizan los resultados del proceso de investigación realizado en la Escuela Secundaria Técnica No. 114, Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta.

Los datos y la información obtenidos al someterse a un proceso de lectura crítico y analítico en torno a la pregunta de investigación, ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Secundaria Técnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta?, institución oficial considerada como universo de investigación y estudio de caso, constituyen los resultados, conocimientos y aprendizajes que dan respuesta al cuestionamiento planteado, desde el proceso de planeación, las estrategias, los proyectos estratégicos, y las estrategias emergentes, los cuales fueron teorizados en el apartado correspondiente.

El capítulo presenta el análisis de proceso de planeación institucional y la formulación de acciones estratégicas, se revisaron los resultados de los proyectos estratégicos realizados, plantear los procesos de formulación de estrategias emergentes y concluir con la lectura analítica de los resultados de los proyectos emergentes.

Lo anterior en el marco de los objetivos de investigación planteados.

En cada uno de los apartados del texto, se incluyen tablas, gráficas y figuras que apoyan la lectura interpretativa de los resultados.

4.2 Descripción del proceso de planeación.

La información obtenida en torno al proceso de planeación institucional, se trabaja desde varias fuentes básicas, como son: la evaluación colegiada que se hace de los procesos, la lectura de los documentos institucionales, las entrevistas realizadas y la participación en diversas reuniones de trabajo tanto de planeación en el proceso y desarrollo del ciclo escolar como de evaluación conjunta con los docentes y con los padres de familia.

Se observó que por ser una institución oficial de educación secundaria técnica, participa en el Programa Nacional de Escuelas de Calidad (SEP/PEC) y de manera periódica le es requerida información sobre los resultados, así como de rendición de cuentas (informes) sobre lo planeado y lo realizado. También durante el periodo escolar se les brinda asesoría académica, además de la que se les proporciona por parte de los supervisores y jefes de enseñanza que apoyan a la institución.

De manera permanente se pide asesoría académica sobre temáticas emergentes, como lo es el caso de la nueva cartilla de evaluación en educación básica y la interpretación del acuerdo número 648, donde se establecen las conceptualizaciones esenciales para la evaluación en educación básica y la normatividad propuesta para el registro, acreditación y certificación de la evaluación de los aprendizajes.

En cuanto a la institución y su organización, la estructura organizacional de la Escuela Secundaria Técnica No. 114, que participa de manera colegiada en los procesos de planeación es la siguiente:

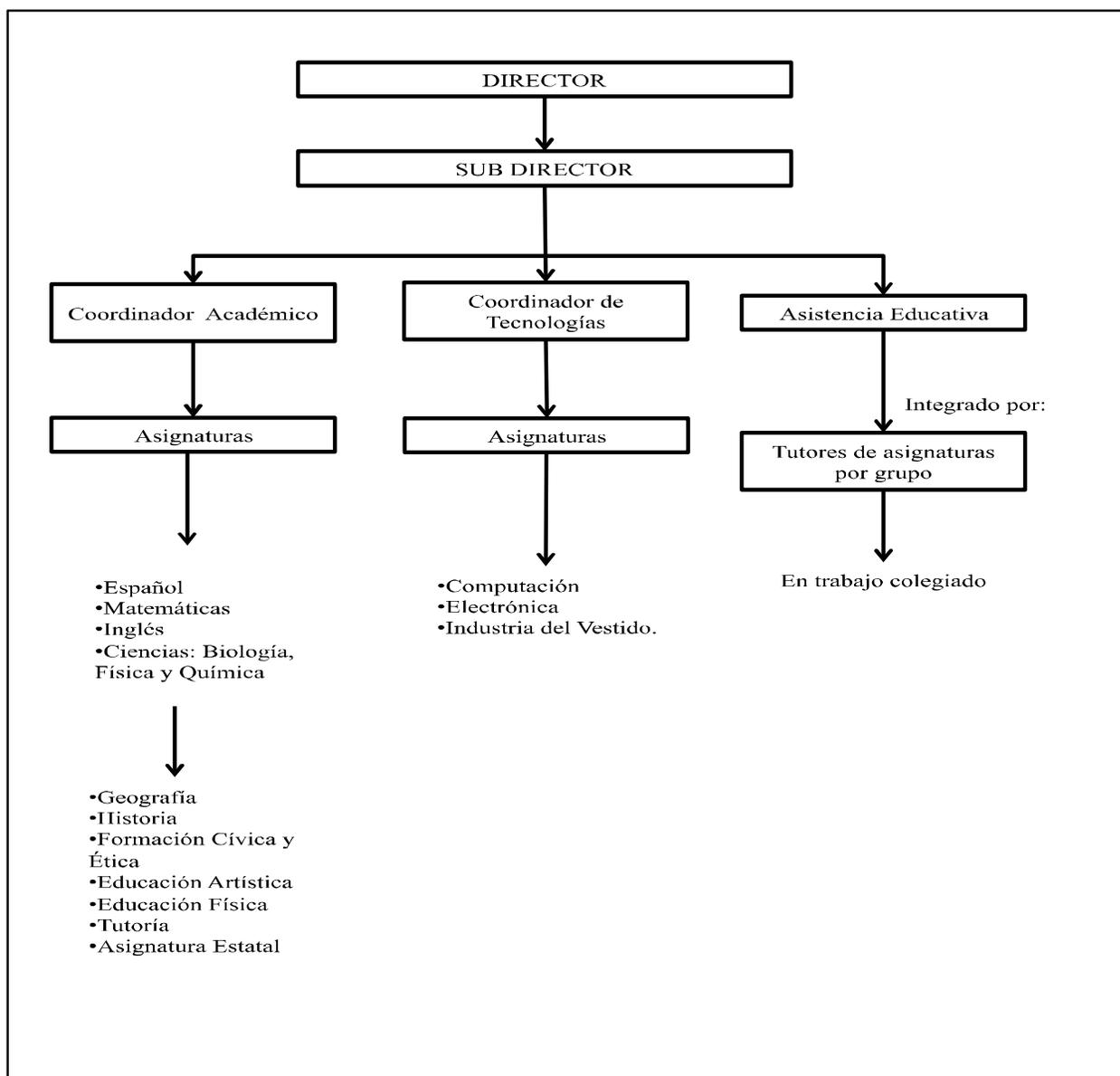


Figura 7. Organigrama de la EST 114

El proceso inicia cuando se convoca a una primera reunión general de Consejo Técnico Escolar en la participación de los docentes de todas las áreas, en esta sesión la agenda establece el desarrollo del PAT y PETE escolar, en el marco del MGEE (Modelo de Gestión Estratégica Institucional).

Los docentes señalan que las decisiones se toman colegiadamente, esto se manifiesta cuando expresan:

Se proponen los objetivos por parte del director y se valoran entre todos mediante un entendimiento, todos nos ponemos de acuerdo. (Entrevista-Docente2) por ejemplo.

Los datos que se toman en cuenta para el proceso de planeación son las estadísticas escolares, la planeación de los docentes, registro de asistencia y conducta de los alumnos.

En cuanto a la formulación de estrategias definidas se articulan las dimensiones que plantea la (SEP/PEC) y que son:

- Pedagógica curricular.
- Organizativa.
- Administrativa.
- De participación.

Esto en la idea de considerar a la escuela como centro de transformación educativa y la gestión institucional. Este comentario se tomó de la revisión de los informes que la Escuela, rinde y de las opiniones de la coordinación del PEC/SEE.

En el proceso de planeación estratégica se detectaron de manera colegiada las siguientes problemáticas:

- Aprendizaje y aprovechamiento.
- Planeación didáctica.
- Protección y cuidado del medio ambiente.
- Necesidad de actualización docente.

- Seguridad de los alumnos y escolar.
- Vinculación con los padres de familia.
- Vinculación con la comunidad.

Desde estas problemáticas se construyen líneas estratégicas como las siguientes:

- Participar en actos sociales y cívicos de la comunidad.
- Participar en eventos académicos de escuela, internos de zona, regionales y estatales.
- Campañas de alimentación y seguridad.
- Eventos de oratoria, declamación, educación artística, ortografía.
- Cursos de actualización.
- Academias de zona, de escuelas y participar en cursos estatales de asignatura.
- Participación prueba enlace.
- Concursos y exposiciones escolares.

En el proceso de planeación se involucran los docentes, los coordinadores y los directivos, sin embargo los acuerdos se operan de manera aislada como lo señalan los docentes al comentar:

no hay seguimiento puntual por parte de todo el colegiado (Entrevista – Docente 1) y no hay seguimiento por que no hay comunicación entre los involucrados “ya que la coordinadora le pasa la bolita al subdirector”, se considera que por esta situación no se tiene en claro su nivel de responsabilidad y su conciencia de participación.

Esta falta de coordinación hace que digan expresiones como las siguientes: que a la “última hora y casi siempre” el trabajo se centre entre el director y el subdirector por que la “gente se pasa diciendo esto no me toca a mi”, sin embargo por la falta de comunicación en la mayoría de los casos las decisiones al final las tiene que tomar el director, sin embargo la participación es buena.

Con la finalidad de explicar cuál es el proceso que se sigue en la participación de los docentes, así como de valorar el nivel de incorporación de desarrollo de las acciones estratégicas planteadas, este proceso se da de la siguiente manera:

- Se parte de lo establecido en las reuniones de trabajo institucional.
- Se establece una estrategia de seguimiento con base en la observación sobre la manera como se involucran los trabajadores.
- Los criterios de observación en torno a la participación se dimensionan en: participa en todos los procesos, participa de manera eventual, asiste pero no participa y no participa.
- Se realizó el proceso de observación en el universo que constituye la escuela: dos directivos, 1 coordinadora y 16 docentes.
- Los porcentajes fueron dialogados con la coordinadora y de común acuerdo se obtuvieron los datos que se presentan en la siguiente grafica.

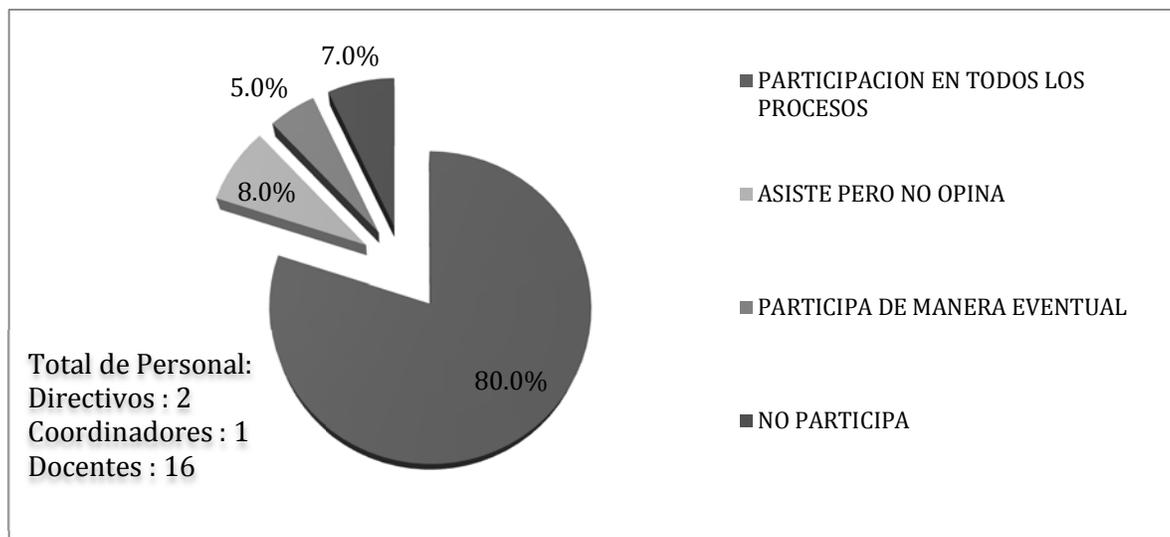


Figura 8 Grafica de participación docente en el proceso de planeación

4.3 Despliegue de estrategias.

Como se observó que el nivel de participación es bueno, la relación de los docentes con los propósitos institucionales es aceptable. También se aprecia una tendencia a la mejora tal y como se observa en el siguiente apartado.

El proceso de planeación se inicia con la reunión colegiada de evaluación final. Donde se apreció una alta participación de los docentes en los procesos de planeación de estrategias deliberadas con disposición y compromiso.

Las actividades de implementación se definen de acuerdo a las estrategias y objetivos que se desean lograr y las dimensiones que marcan el PEC y la escuela.

El proceso es el siguiente: la coordinadora atiende lo académico para mejorar los procesos de la planeación didáctica, revisa estadísticas de aprovechamiento y esto se socializa cada bimestre a través de reuniones de evaluación institucional.

Las estadísticas revisadas son obtenidas de los registros de calificaciones, así como de los porcentajes en la entrega de planeaciones didácticas que oscila en un 75%, esto, al ligar la lectura estadística de 16 docentes, 12 entregan normalmente su planeación didáctica.

En este proceso también participan los coordinadores de asignaturas académicas y los tutores de grupo.

Los procesos de participación implementan acciones como las siguientes:

- Se estructuran comisiones de maestros para dar seguimiento a lo planeado y estas mantienen una comunicación permanente con la dirección, la comunicación entre las comisiones se dá de manera permanente y procesual.
- Se calendarizan las acciones estratégicas y se socializan en el colectivo docente, se trabaja en equipo y en comisiones la participación en las acciones estratégicas indicadas por la S.E.E. de forma externa se operan de manera institucional y en equipo de trabajo. En este aspecto también se involucra la participación de la comunidad.
- En lo administrativo, la dirección cumple con las entregas de los informes programadas con las autoridades correspondientes.
- En el área financiera, dado que son recursos propios, los informes van de la contraloría escolar a la dirección y al departamento correspondiente, con las aportaciones económicas que da el PEC, se busca de manera colegiada que es lo que necesita la escuela y se utiliza para ello. La decisión se toma en la dirección.

- En las actividades de actualización, se solicita el apoyo a las jefaturas de enseñanza sobre práctica docente y evaluación y otros temas didácticos de necesidad compartida.

En consideración a lo anterior, el proceso para el despliegue de estrategias es colaborativo y participativo y estableció compromisos institucionales.

4.4 Resultados de programas y proyectos estratégicos.

En los procesos de gestión y desarrollo institucional, la planeación y la evaluación se articulan con la intencionalidad de propiciar y construir acciones estratégicas de mejora y cambio en las instituciones y sus diversos elementos y componentes.

Sin ser este un trabajo específico de evaluación institucional, sí se considera valioso antes de analizar y valorar los resultados de los proyectos estratégicos planeados, establecer algunos criterios para la evaluación de las escuelas, presentar indicadores cualitativos, así como la orientación y análisis de los procesos para elaborar y planear los proyectos y acciones estratégicas emergentes, considerando los procesos del diseño de estrategias y la lectura de los resultados así como los procesos de retroalimentación.

Santos (1993) propone que la evaluación de los centros educativos debe apoyarse en un modelo de evaluación de resultados basado en una etnografía, cualitativa y esencialmente procesual y que la estrategia que debe implementarse, debe ser una decisión del equipo docente y directivo, de manera colegiada y participativa.

Casanova (1993) apoyada en la idea anterior, señala que la atención en la evaluación de cada centro, permitirá la construcción de estrategias de cambio y mejora desde las circunstancias y características de cada institución.

Por ello la evaluación de resultados debe ser una práctica permanente, donde lo prioritario sea lo pedagógico, la mejora de aprendizajes y el rendimiento escolar, así pues la evaluación es esencial para la innovación y para el diseño e implementación de acciones estratégicas para el cambio.

También la práctica de evaluación desde la escuela permite establecer procesos de retroalimentación que se apoyen en la aplicación de estrategias emergentes.

En el caso concreto de la Escuela Secundaria Técnica No. 114 y en coherencia con los componentes y aspectos planeados, a continuación se expone la relación de los proyectos estratégicos, así como los indicadores de evaluación que se usaron para valorar y analizar los resultados.

El cuadro siguiente representa una programación temática de los proyectos planeados considerando categorías e indicadores de cada categoría, los criterios de evaluación se trabajaron desde el enfoque cualitativo descriptivo apoyados por una observación participante etnográfica desde la percepción del investigador y para orientar este proceso se consideraron cinco niveles de valoración desde lo cualitativo – cuantitativo: excelente (5), bien y posible de generalización (4), aceptable y pertinente para continuidad (3), suficiente (2) y deficiente (1).

Este análisis de los resultados de la planeación es considerado como proceso evaluativo para el diseño estratégico de proyectos emergentes.

Tabla 3 Niveles de realización y desempeño

NIVELES DE REALIZACION Y DESEMPEÑO																			
CATEGORÍAS E INDICADORES	CUMPLIMIENTO Y DESARROLLO	PRICIPACIÓN	IMPACTO INSTITUCIONAL / SOCIAL	MEJORA CAMBIO	COLABORACIÓN INTERACCIÓN	ACEPTACION VALORACION PARTICIPATIVA	VIABILIDAD GENERALIZACIÓN												
ACTIVIDADES CONMEMORATIVAS CIVICO ARTÍSTICAS Promedio = 4.5																			
* Eventos calendario cívico escolar	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
* Fin de año Navidad / Reyes	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5									
* Día de las madres	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5									
* Desfile comunidad	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4									
* Tradiciones culturales	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4									
EVENTOS ACADÉMICOS Promedio = 3.3																			
* Socialización de proyectos didácticos	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4									
* Carteles y periódicos murales	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4									
* Exposiciones evidencias de desempeño	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4									
* Profesionalización docente (externo)	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3									
* Academias Escuela	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4									
* Curso Básico	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
* Academias Estatales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4									
CONCURSOS Promedio = 4.1																			
* Oratoria	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5									
* Declamación	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5									
* Ortografía	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5									
* Escoltas	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5									
* Deportes (futbol)	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5									
* Cuento	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3									
* Artísticos	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5									
PARTICIPACIÓN ESCUELA/COMUNIDAD Promedio = 4.1																			
* Desfiles	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									
* Actos Cívicos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									
* Festivales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									
* Limpieza	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									
* Campañas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									
CAMPAÑAS Promedio = 4.3																			
* Limpieza	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
* Reforestación	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
* Seguridad	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
* Alimentación	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
* Sexualidad	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
* Ejercitación física	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">Indicadores</td> <td style="text-align: left;">30</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Niveles de desempeño</td> <td style="text-align: left;">9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Valor</td> <td style="text-align: left;">1 a 5</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Puntaje Total</td> <td style="text-align: left;">1350</td> </tr> </table>										Indicadores	30	Niveles de desempeño	9	Valor	1 a 5			Puntaje Total	1350
Indicadores	30																		
Niveles de desempeño	9																		
Valor	1 a 5																		
Puntaje Total	1350																		

Desde la visión de los directivos, de los coordinadores y de los docentes entrevistados, los siguientes son algunos comentarios sobre lo planeado y realizado.

En las actividades que se realizan en las horas y tiempos de trabajo institucional, se apreció una participación aceptable en las actividades que se desarrollaron durante los tiempos laborales asignados, pero cuando se les solicitó para otras actividades fuera del horario no siempre se apreció una aceptación favorable, en este sentido señala un docente:

Debemos participar, pues es parte de nuestro trabajo, pero cuando se trata de la participación hacia la comunidad y se requiere usar tiempo extra, así como realizar otras actividades, dependerá de la disponibilidad de las actividades familiares (Entrevista – Docente 7).

Esto equivale a decir que existe poca disposición para trabajar fuera de horarios, esto hace que los directivos en ocasiones pidan colaboración personal y en otros compensen los tiempos por las actividades realizadas fuera de la institución y de horario.

Sin embargo, los docentes consideraron que es necesario que la escuela se proyecte hacia la comunidad, se vincule para mejorar su aceptación.

Los eventos sociales de fin de año y de fiestas tradicionales, tienen una mejor aceptación pues se involucra el mayor número de alumnos posible y se les permite actuar con libertad y autonomía propositiva, esto después de una socialización de los fines y propósitos de las actividades, lo que ha permitido una mejor participación e interacción alumno-docente, a este respecto los alumnos señalaron.

Nos gusta participar, para que nuestras familias sepan lo que hacemos y vengan a la escuela y la apoyen.

En cuanto a los eventos académicos, éstos se desarrollaron por acuerdos entre docentes y directivos, con apego a la normatividad y las disposiciones, acuerdos de zona con supervisores y lo indicado con la S.E.E.

En el caso de los procesos de profesionalización por ser estos de interés profesional propio y de participación autónoma y libre de los docentes se muestra un desempeño deficiente, pues los docentes mencionan no voy a ganar más o menos porque me inscriba en carrera magisterial y esto es muy corrupto y burocrático, además no le veo un resultado de inmediato, tengo que hacer muchos trámites y más papeleo.

En este aspecto los docentes entrevistados precisaron,

“Sólo me obligan a participar en los cursos oficiales, pues va por medio la asistencia como si fuera día laboral”. Sin embargo se debe reconocer que la opinión más generalizable, es la que la mayoría señala que al considerar estos cursos si les sirven pues se trabajan temas y contenidos de sus clases y además aprenden de las experiencias de otros maestros.

Otro nivel de participación se observa en las campañas las cuales son de dos tipos: las de dinámica institucional propia y las de propuesta externa, tales como Seguridad Pública, Secretaría de Salud y la propia Secretaria de Educación Federal y Estatal.

Las campañas surgidas desde los diagnósticos y acciones institucionales, son valorados y acordados por consenso y con ello se asegura un mejor nivel de participación.

En las campañas propuestas e indicadas por las autoridades estatales y federales, dependiendo de la vigencia y operatividad de las mismas en tiempo y objetivos, se sigue el proceso siguiente:

- Se comunica al colectivo escolar en reunión de trabajo, para construir con entendimiento para su aplicación.
- Se valoran los niveles y criterios de participación docente, alumnos y directivos.
- Se diseña una estrategia de aplicación, en su caso se implica a la comunidad.
- Se articulan a los proyectos y procesos institucionales.
- Se pide asesoría externa, según el caso: sexualidad, vacunación o de salud.
- Se celebran reuniones con los grupos y alumnos y se establecen roles de participación de los docentes.
- La supervisión y el seguimiento lo realizan las autoridades educativas, quienes toman la última decisión.

En los procesos de evaluación interna se toman decisiones colegiadas para darle continuidad a los proyectos que resultarán con menor impacto y realización y se analizan nuevas acciones previa revisión de las causas y se trabajan acciones de retroalimentación.

Entre las causas más comunes y que inciden de manera negativa en la realización de los proyectos planeados son los siguientes:

- Poca participación.
- Tiempo.
- Falta de apoyo institucional.
- Problemas político-sindicales.

- Disposición docente.
- Comunicación entre niveles.
- Problemas de organización.
- Duplicidad de acciones.
- Cambio en las estrategias.

Las causas principales que se mencionan por parte de los directivos para la no realización de los programas son: el tiempo y la disposición del docente a participar. Esto se aprecia en opiniones como las siguientes:

A veces tantas actividades dificulta el mejor desarrollo y luego los maestros se sienten agobiados por los tiempos y se relegan y no quieren participar.

Desde la opinión del docente, estos aducen como causas principales: tiempo, duplicidad de actividades, falta de organización y apoyo institucional.

A este respecto los docentes dijeron:

Debemos definir qué es lo prioritario y cuál actividad vamos a realizar, pues falta organización.

De manera grafica las causas se presentan en la siguiente tabla:

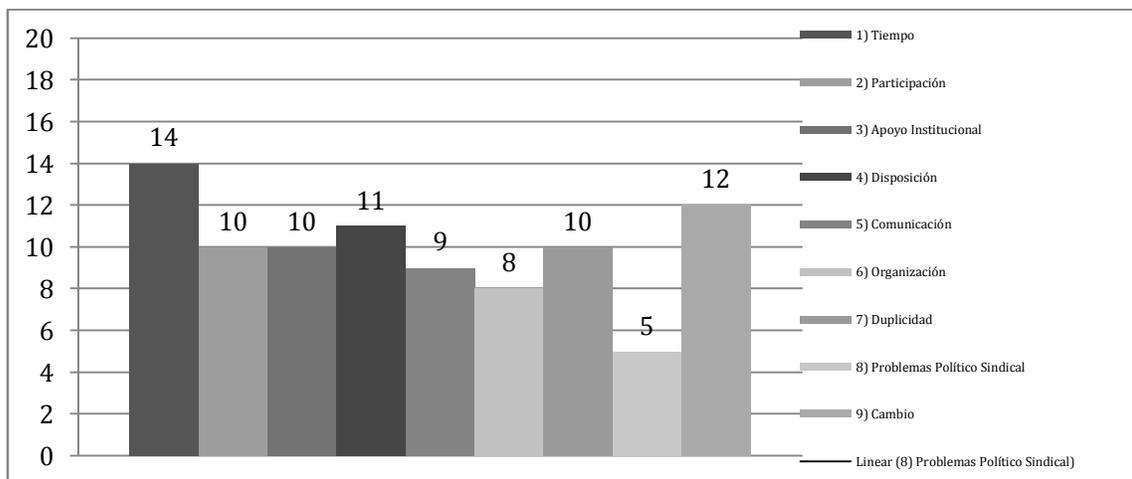


Figura 9 Causas que inciden en la realización de proyectos

La no realización eficiente de lo planeado así como la identificación y revisión de las causas, al ser socializados en reunión de evaluación institucional, obliga a tomar decisiones para reorientar los procesos y sugerir las acciones de retroalimentación y de revisión como las siguientes:

- Si el tiempo lo permite, reprogramar las acciones para el mismo periodo escolar.
- Insistir en procesos de colaboración y de participación para mejorar y propiciar la disposición para el trabajo.
- Articular dos o más acciones estratégicas.
- Priorizar acciones, previa modificación planteada como estrategia emergente, dada la importancia de su realización.

El anterior proceso de evaluación, retroalimentación y de leer los procesos y resultados, da inicio al proceso de formulación de estrategias emergentes.

4.5 Procesos de formulación de estrategias emergentes.

La estrategia emergente como producto de la evaluación procesual y de visualizar otras acciones de mejora y de cambio institucional. permite construir desde el evaluar para aprender y de aprender del error, así como implementar procesos de retroalimentación construyendo escenarios y valorando los contextos institucionales y escuchando la opinión de alumnos y docentes. Es útil mencionar que en estos procesos se atiende también a las opiniones, comentarios y sugerencias de los padres de familia y aunque las decisiones vienen del colectivo institucional y de las autoridades externas (supervisores, áreas de S.E.E. y jefes de enseñanza), la implementación de las decisiones estratégicas es responsabilidad del equipo directivo institucional.

4.6 Fuentes de formulación de estrategias emergentes.

El origen de las estrategias emergentes es múltiple y variado, como complejo es el proceso educativo y tiene varias fuentes como ya se mencionó, pero es importante señalar que una observación participante, permanente y un involucramiento en los procesos de gestión y evaluación permitirán determinar las problemáticas procesuales que requieren del diseño y operatividad de acciones estratégicas emergentes.

En entrevistas con los directivos, director, subdirector y coordinadores, se obtuvo la siguiente información sobre las situaciones problemáticas que se detectaron durante los procesos de evaluación institucional y que dieron origen a la formulación de estrategias emergentes. Esta información se contrastó con la obtenida de comentarios con docentes. Y se enlistan los siguientes campos de acción posible:

- Problemas de conducta (noviazgos y parejas de adolescentes).

- Adicciones.
- Vacunación y desparasitación.
- Sexualidad.
- Proyectos didácticos (planeación).
- Evaluación en base a los nuevos acuerdos secretariales.
- Limpieza y basura.
- Matrícula escolar, atender a la demanda educativa.
- Actualización docente y de gestión educativa, en el contexto de las disposiciones curriculares oficiales.

Tabla 4 Fuentes de formulación de estrategias

Fuente:	Comentarios y áreas de acción y atención:
Procesos de evaluación institucional	<p>Los docentes expresaron: con los cambios al plan y programas de estudios 2011, necesitamos actualización para colaborar los proyectos didácticos y metodología didáctica.</p> <p>Otros agregaron También sobre evaluación.</p> <p>El director precisó Evaluación sobre los nuevos acuerdos secretariales.</p> <p>se preguntó a los jefes de enseñanza y señalaron que : Se deberá atender procesos de planeación y de gestión educativa, pero se requiere acordar con el supervisor y con otros directores de la zona.</p>
Demanda de la comunidad sobre incremento de la matrícula	<p>En pláticas informales con el director y docentes de la escuela; los padres de familia señalaron la necesidad de gestión en grupo escolar de incremento pues se quedaban muchos niños sin inscribirse.</p>
De las reuniones de trabajo institucional con padres de familia y docentes a la en trega de boletas de calificaciones	<p>Los padres desde la visión de la comunidad señalaron: En el poblado se nota incremento en el uso de las drogas. Cada vez más jóvenes consumen y los venden; y la escuela debe prevenirse. También hay problemas de sexualidad, falta atención.</p> <p>Los docentes precisaron la necesidad de: Pedir apoyo a las autoridades y otras dependencias del gobierno. Pero la escuela debe hacer con autoridades locales y nosotros la escuela con los alumnos.</p>
De las acciones de tutoría en los grupos de alumnos, docentes tutores y prefectura.	<p>Docentes tutores y alumnos desde las sesiones de trabajo en clase. Alumnos dijeron: se ven muchas parejitas en las canchas y los patios.</p> <p>Se platican cosas de sexo, de reprobación y de indisciplina en las aulas, también de drogas y de eso de llamadas para amenazar a los chismosos.</p> <p>Los docentes tutores señalaron que motivaron el diálogo y los comentarios con los alumnos para trabajar después con otros docentes y con los directivos y prefectura.</p>
Prefectura y Directivos	<p>Desde una revisión de las instalaciones educativas, aulas, talleres, cooperativa y áreas deportivas, se nota un incremento en la basura y en la forma como el alumno la tira.</p> <p>En reunión con alumnos del tercer grado y las áreas de prefectura y dirección se acordó realizar campañas de limpieza y recolección y separación de basura, sta se concensa con alunos y docentes en el acto de la plaza cívica de la escuela también se pide apoyo de los padres de familia.</p>
Secretaría de Salud y de Educación.	<p>El equipo directivo en participación del Director en reunión de trabajo expresó que: Necesitamos atender a las distintas campañas de vacunación, de atención a la salud y ahora por situaciones del agua de la comunidad, apoyar la desparasitación y la cloración del agua.</p> <p>Pidió la colaboración de los Docentes para que se hablara con los alumnos y señaló: También hay que pedir colaboración y apoyo de los padres y ver que van a hacer ellos en el pueblo.</p>

4.7 Procesos de implementación de estrategias emergentes.

El proceso de evaluación institucional planteado que constituye el contexto y el marco de las estrategias emergentes, permitió diseñar e implementar procesos de retroalimentación y en su caso realizar estrategias específicas emergentes como las planteadas, pero además, permitió desde la visión de un pensamiento estratégico, hacer las revisiones, las adecuaciones y los procesos de mejora y cambio, esto sin perder la orientación de la pregunta de investigación y los objetivos institucionales.

Los cambios surgidos desde las prácticas investigativas, obedecen a los contextos en que estos se presentan y son producto de diversas fuentes como las entrevistas con los docentes, la observación participante en y de los procesos, las pláticas informales con los docentes, así como la interacción con directivos que permitieron conocer sus inquietudes y expectativas en torno a la mejora de los procesos de gestión institucionales.

En la siguiente gráfica se ilustra las fuentes principales que dan origen a las estrategias emergentes que fueron explicadas en el apartado anterior:

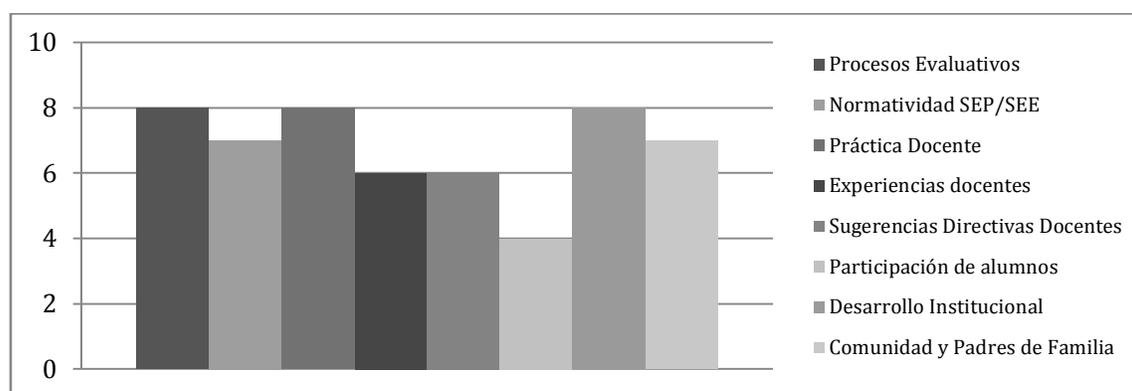


Figura 10 Fuentes principales de las estrategias emergentes

El trabajo colegiado que la institución realiza en los procesos de evaluación institucional con docentes y con padres de familia, ha permitido a la escuela construir nuevos escenarios de acción y establecer procesos de cambio no planeados, sino de acuerdo a las lecturas participativas mediante consensos y entendimientos institucionales.

El proceso evaluativo propio permite, corregir errores aprender de la dificultad y retroalimentar procesos para reorientar la mejora. Esta fuente se vincula al desarrollo educativo que la institución se propuso para lograr sus objetivos, no solo desde la escuela, sino buscando un impacto social.

Los procesos de evaluación de mejora y de desarrollo institucional propuestos, implican la tercera dimensión de las fuentes del pensamiento para la formulación de estrategias emergentes, desde las prácticas de los docentes, los procesos de interacción institucional y de participación colegiada y colaborativa.

Los procesos se integraron a la construcción de la visión de la escuela y de la misión que esta debe de cumplir para lograr sus propósitos y se reconstruyeron mediante el diálogo permanente.

Lo anterior se dió en un proceso de escuchar para aprender de los otros y construir compromisos comprometidos con los fines institucionales y para una toma de decisiones apoyadas no sólo por un liderazgo directivo, sino de un liderazgo colegiado, académico e institucional.

En estos procesos de trabajo colegiado se recupera la experiencia y las vivencias de los docentes y se consensan y valoran las sugerencias y aportaciones de todos para incorporarlas en el trabajo institucional.

La normatividad que plantea la S.E.E., así como las solicitudes de apoyo que realizan otras dependencias oficiales, determinaron cambios en lo planeado que a veces implicaron reorientarlos o incorporarlos en procesos emergentes y abrir espacios para su realización.

En el caso de la normatividad académica y la didáctica administrativa - proyectos didácticos y evaluación así como otros acuerdos de la S.E.P. y la S.E.E., se priorizó su conocimiento, su análisis y su implementación desde la especificidad e implicaciones de lo propuesto.

La opinión de alumnos se recupera desde las entrevistas que éstos tienen con las autoridades, o bien desde la interacción de alumnos y docentes. Con esto se recuperaron las experiencias y opiniones desde los ambientes escolares y los de aprendizajes en las aulas. En muy contadas ocasiones se pide de manera directa, pero por lo general es espontánea pero todo gira en torno al sentido y al apoyo institucional.

Otra fuente importante es la que representa la comunidad y los padres de familia, pues de manera permanente se observa que padres de familia pregunten por el desarrollo educativo de sus hijos y la forma como pueden apoyar su aprendizaje.

En cuanto a la comunidad, las autoridades ejidales y municipales apoyaron a la institución y solicitan su apoyo en las festividades, eventos culturales y diversas campañas de salud, higiene y de desarrollo. Esto ha permitido que los servicios de internet que por las tardes ha implementado la escuela, se estén ampliando y los use la comunidad. Para ello se consideraron a docentes y trabajadores en turnos vespertinos. También los alumnos acuden a realizar consultas para resolver tareas o servicios de comunicación a la comunidad vía internet.

Los docentes y trabajadores, así como los alumnos y los padres, reconocen que el responsable ante las autoridades de S.E.P./S.E.E. lo es el Director de la Escuela y es quien toma la decisión última, reconocen que ésta se sustenta en su opinión, su apoyo y sus sugerencias, sin embargo y en base a la exigencia institucional, decide y después comunica y justifica el porqué de las situaciones y las implicaciones que se tuvieron que considerar para realizar las actividades, pero el nivel de acción implica a su equipo directivo.

De manera breve se explica en lo general cada situación y se mencionan las condiciones de atención y de los medios y recursos requeridos para su realización.

Problemas de conducta, provocados por el desarrollo psicosocial y emocional de los adolescentes y sus afectos en los noviazgos y parejas de amigos que a veces ocasionan dependencia, desatención a las clases y “bulling emocional” al no valorar la identidad del otro, motivados por la madurez y plasticidad formativa de este periodo de la vida. En este proceso se atendió de manera simultánea con las problemáticas de adicciones y de sexualidad como problemas de salud social y de asistencia y apoyo educativo y psicológico.

La mayoría de estas problemáticas se detectan por medio de una observación conductual en los espacios áulicos y en los recesos de las sesiones de clase, en especial la situación de parejas de amistad y de noviazgo se derivan tanto de las observaciones de los docentes, como de los prefectos y de las pláticas y diálogos con los tutores y las expresiones más comunes son “...somos amigos profe, vivimos en la misma comunidad, nos entendemos por eso platicamos o bien me ayuda con las tareas...”, estas situaciones propiciaron que se implementaran acciones como las siguientes:

Que los tutores de grupo orientaran a los alumnos y que a través del diálogo grupal se socializara medidas para orientar a los adolescentes sobre estas situaciones, utilizando el método de estudio de caso y dilemas sociales.

A petición de los tutores, se solicita la participación de un médico de la Secretaría de Salud y de un psicólogo educativo del Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación (IMCED), quienes observaron estas temáticas y las de sexualidad, de adicciones y se trabajaron procesos de orientación educativa.

La coordinación de estas actividades estuvo a cargo de los tutores, de la coordinación académica, del médico escolar y de la asesoría de los tutores de grupo.

Las sesiones de orientación se apoyaron en materiales gráficos en videoconferencias y la dinámica de socialización fue participativa y vinculada con situaciones reales para hacerlas situación de aprendizaje a través del diálogo (estudios de caso, dilemas, valores).

- Vacunación y desparasitación, la Secretaría de Salud Estatal y S.E.E, periódicamente realizan diversas campañas y dadas las condiciones de la tenencia comunidad de Atapaneo, éstas también se aplican en la Escuela y más cuando se valora que la Escuela Secundaria Técnica No. 114, es una escuela que atiende a los adolescentes pertenecientes a varias y diversas comunidades.

Coordinan las acciones en vinculación escuela-comunidad, la S.E.E, el médico escolar y autoridades sanitarias asistenciales de la comunidad, la sociedad de padres de familia y autoridades municipales.

Los recursos materiales (vacunas y demás) los recursos humanos son médicos y enfermeras de la S.E.E y de la Secretaria de Salud.

- Limpieza y basura: aún cuando de manera permanente se atienden éstas problemáticas que son recurrentes y de que en los actos escolares de inicio de semana y de otras celebraciones institucionales, se hace referencia a ellas y se pide la participación de todos para realizar campañas de recolección de basura y para mantener limpia su escuela. En este periodo en grupo de alumnos de primero plantearon una actividad y se autorizó su realización por parte de la Dirección; la cual consistía en pintar botes y recipientes de basura con las indicaciones de orgánica, papel, plástico y pilas, así como elaborar carteles y letreros alusivos: “recicla no contamines”, “las pilas provocan enfermedades y contaminación” y otros temas que han logrado mejorar la limpieza e higiene de la institución.

Coordinaron las actividades el área de prefectura, el médico escolar, los tutores, los docentes de ciencias y de talleres.

Los recursos materiales fueron gestionados por las autoridades escolares, los de la comunidad y padres de familia, como botes, recipientes, pintura, cartulinas. Los carteles fueron elaborados por los alumnos de primer grado y se involucraron más alumnos de otros grupos, así como docentes, motivados por la participación de los alumnos.

En la elaboración de carteles se contó con el apoyo del taller y la asignatura de computación.

- Proyectos didácticos de aula: en el marco de planeación que articula las asignaturas del plan de estudios en torno a una situación problemática para construir aprendizajes situados y significativos.

En el marco de la planeación anual de la Jefatura de Departamento de Educación Secundaria Técnica, se realizan eventos, académicos, con base al plan y a los programas de estudios 2011, este motivó un cambio en el enfoque didáctico y fué necesario realizar procesos de actualización y formación para la implementación de los programas de estudios 2011 y orientar la participación en los eventos académicos estatales, para esto la estrategia emergente giró en torno a la elaboración de proyectos didácticos de aula y su proyección hacia la participación en los eventos académicos estatales.

La coordinación de las actividades la realizó la Subdirección y la Coordinación Académica y participaron la totalidad de los docentes, bajo la asesoría de los jefes de enseñanza y de la sub jefatura técnica pedagógica de secundarias técnicas estatal.

Los materiales bibliográficos y de apoyo académico, videos y presentaciones electrónicas fueron elaborados, presentados y orientadas por los jefes de enseñanza de las asignaturas que conforman el plan y los programas de estudio.

Esta acción educativa emergente debido al cambio en los planes y programas de estudio, dio contexto a los procesos de actualización docente en la idea de una formación continua.

- Actualización permanente del docente y la gestión educativa: la escuela participa en los procesos de planeación estratégica del Programa Nacional de Escuelas de Calidad y gracias al apoyo que el programa brinda, los recursos de apoyo académico se trabajan con todo el colectivo escolar, como son cursos de evaluación, de trabajo colegiado y de apoyo administrativo, además se invita al personal a participar en cursos de actualización externos, a este respecto se observa que la participación es muy limitada por no ser de carácter obligatoria y no usar los tiempos del horario establecido y sin suspender clases.

Estos procesos los coordina la Dirección de la Escuela y el jefe de enseñanza que coordina al resto de los jefes de enseñanza, desde las expectativas y necesidades de la institución.

Los recursos académicos y materiales son aportados por el Programa PEC, la escuela y los jefes de enseñanza.

- Evaluación y nuevos acuerdos secretariales (S.E.P.), en el marco de la evaluación, acreditación, promoción y certificación en Educación Básica y los procesos de implementación de la cartilla de evaluación.

La publicación del Acuerdo Secretarial número 648 por parte de la S.E.P. federal, obligó a la Escuela a implementar procesos de asesoría y análisis para su conocimiento y su posterior implementación académica institucional y sólo atender lo administrativo y de registro escolar.

Lo anterior implicó revisar el nuevo enfoque de evaluación para aprender del plan de estudio 2011 así como los procesos de gestión institucional y gestión del aprendizaje.

La estrategia emergente permitió la revisión no solo de los enfoques de evaluación de aprendizaje e institucionales, sino las de planeación didáctica y las de gestión institucional.

La coordinación de las actividades la realizaron los jefes de enseñanza de manera conjunta con la dirección de la escuela y se realizó en reuniones de trabajo colegiado institucional.

Los recursos materiales y de apoyo académico fueron aportados por los jefes de enseñanza y la institución.

Este proceso será evaluado después de los resultados del segundo bimestre del periodo escolar 2012-2013 y al inicio del último bimestre.

- La matrícula escolar y sus implicaciones en el cambio de la estructura académica administrativa de la institución 2012-2013.

Desde los procesos de preinscripción institucional se empezó a visualizar la necesidad de la gestión para la creación de un nuevo grupo de primer grado, dado la demanda de alumnos de nuevo ingreso, pues ésta rebasó la estructura de tres primeros , pero además un incremento en peticiones para inscribirse a 2° y 3° grado.

En estas fechas por mediados de septiembre y sin haberse cerrado el proceso de inscripción el incremento de un 10% de la matrícula total y en atención a la gestión institucionales, la Subdirección de Secundarias técnicas autorizó la

creación de un nuevo grupo de primer grado, así como las descargas académicas correspondientes previo proceso de reestructura presentado por la institución.

La coordinación de estas actividades estratégicas por parte de la dirección de la escuela, son analizadas, planeadas de manera colectiva en reuniones de escuela, las decisiones finales las tomó el equipo directivo, con la asesoría de la Subdirección de Educación Secundaria Técnica y la Coordinación de Planeación de la Secretaría de Educación en el Estado (S.E.E.).

Este apartado de formulación de estrategias emergentes constituye la parte sustantiva de la pregunta de investigación y aún cuando el proceso ha sido explicado de manera general, este proceso se esquematiza a través de un diagrama cuya lectura interpretativa requiere de ubicarlo en un proceso de evaluación institucional, de un liderazgo participativo y colegiado y en las dimensiones de los procesos de mejora y cambio institucional.

Este proceso es construido desde las observaciones, entrevistas con directivos, docentes, alumnos y es la intención del investigador de poder socializarlo con el colectivo escolar y también usado para apoyar los procesos del programa escuelas de calidad.

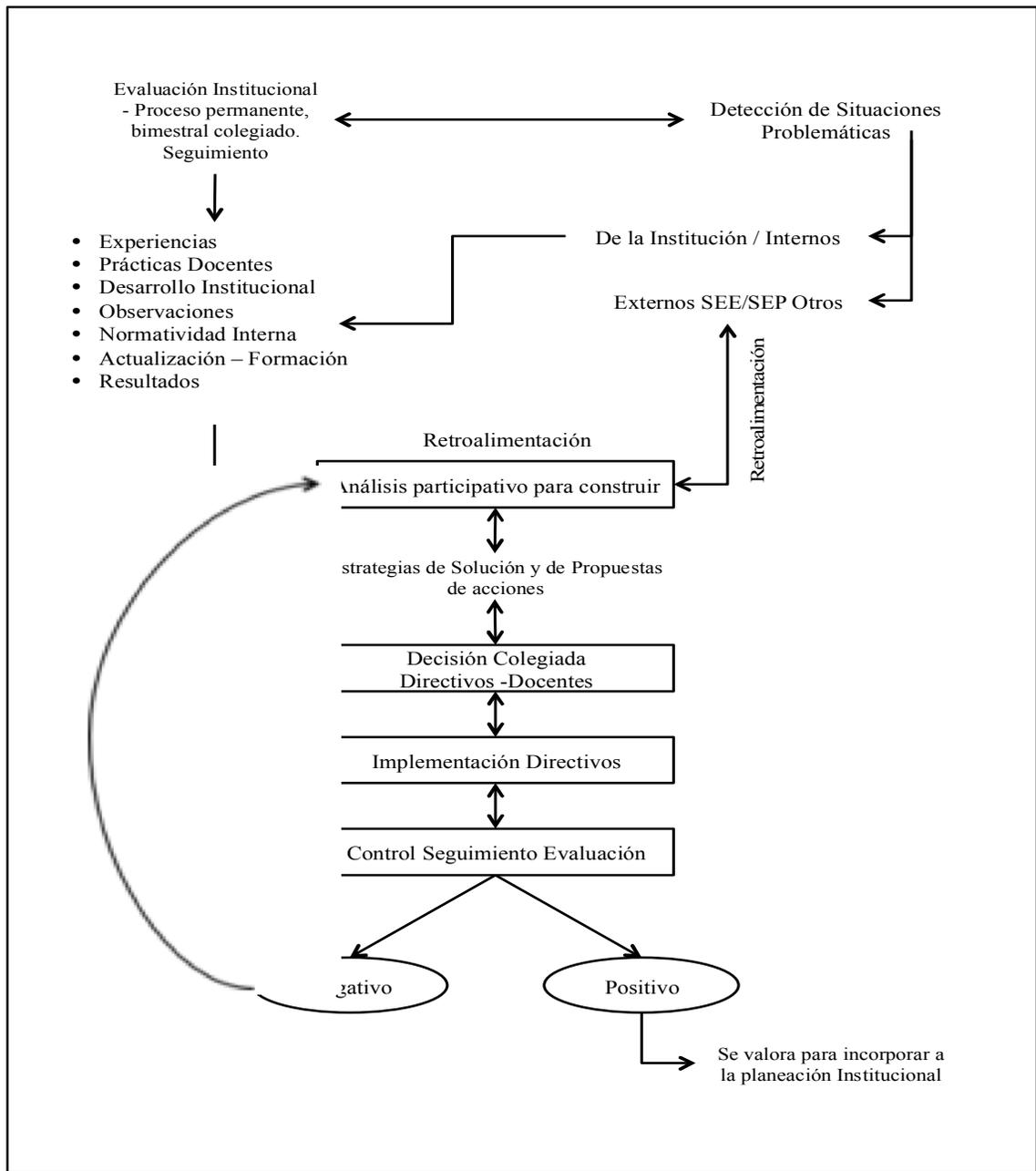


Figura 11 Diagrama del proceso de formulación de estrategias emergentes

4.8 Resultados de los proyectos emergentes.

En el marco de los procesos de evaluación y de mejora institucional, se realizaron lecturas y análisis de resultados y de la valoración de las dificultades que se dan en la

realización de lo planeado. Estas revisiones permitieron retroalimentar procesos y reformular estrategias aplicando las recomendaciones del pensamiento emergente, el cuál implica una evaluación de los procesos y de los resultados parciales, en una estrategia colegiada y desde ahí diseñar procesos para reformular y formular las estrategias emergentes.

Tal y como se planteó en el proceso de formulación de estrategias emergentes, éstas tuvieron diversas fuentes y modificaron lo planeado de manera deliberada, en su implementación se atendió a la visión y la misión institucional y durante el desarrollo del proceso de investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

En el caso del universo de investigación que representa la Escuela Secundaria Técnica No. 114, las estrategias emergentes construidas e implementadas desde y con la visión y la misión institucional, desde la opinión y valoración de los docentes, directivos, jefes de enseñanza y el supervisor.

Las evaluaciones institucionales han contribuido a la mejora de la práctica educativa de los docentes, así como en el impacto social que la escuela tiene en la comunidad y en la región.

La evaluación es un proceso abierto y participativo, en el cual se involucran distintos escenarios, los docentes, siempre coordinados por los directivos y así como las evidencias de desempeño que van desde la participación en eventos académicos, culturales y deportivos de la zona, del Estado, hasta en los niveles Nacionales e Internacionales, así como resultados del trabajo académico interno institucional.

Los procesos de control, seguimiento y evaluación de lo emergente, así como del análisis valorativo de los resultados es siempre un proceso colegiado y permanente, así

lo demuestran las opiniones docentes. "...valió la pena el cambio que hicimos...", "...se aprende de la evaluación, los errores ayudan a cambiar..." "nos salió mejor así..."

Estos comentarios se leen desde las situaciones educativas que se presentan como campos problemáticos, para de ahí construir nuevos conocimientos, es decir situaciones para aprender o reaprender desde lo realizado, así como considerar la necesidad del trabajo compartido para reformular estrategias.

Las evidencias y muestras de desempeño académico fueron positivas y forman parte de los documentos oficiales y de los informes académicos-administrativos que la institución rinde al PEC y la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas, donde se justifican los cambios en las acciones estratégicas que se realizaron y sus resultados.

El proceso de evaluación de resultados se cierra y se abre al formar parte del nuevo proceso de planeación y evaluación institucional, esta lectura permanente de procesos de resultados de retroalimentación en la formulación de estrategias emergentes ha contribuido a la mejora y a la aceptación social de la escuela y a su reconocimiento en diversos contextos institucionales.

4.9 Análisis de resultados.

El proceso de investigación estableció una relación para construir conocimiento sobre la importancia de la formulación de estrategias emergentes, como objeto de estudio y problema de investigación.

Es importante señalar que la formulación de estrategias emergentes y su proceso de elaboración e implementación se teorizó, se revisó y se observó desde las prácticas

educativas de la planeación, de la gestión y de la evaluación institucional, y estuvo sustentados desde aportaciones teóricas, como las siguientes:

(Chandar 1962 citado por Mintzberg 1997) señala que toda estrategia administra las metas básicas de una empresa y determina la adopción de cursos de acción desde una situación concreta, pero además representa objetivos, propósitos y los planes para alcanzar metas.

Lo anterior permitió entender que los procesos emergentes son necesarios para el logro de objetivos.

Mintzberg (1987) en las 5P de la estrategia señala el conjunto de acciones con un fin, acciones congruentes, fijar una posición y visión de realidad concreta.

Desde esta visión empresarial, se extrapola hacia la visión educativa a través de considerar los procesos educativos de una escuela con objetivos de aprendizaje, en torno a una política de desarrollo educativo, la Escuela como Institución social que aprende desde su organización y gestión con autonomía a sus acciones colegiadas y colaborativas institucionales, pero que además está en un proceso de cambio permanente y esto implica una visión estratégica emergente.

El proceso metodológico orientado por la pregunta de investigación es coherente con los datos y resultados obtenidos, desde las observaciones, las entrevistas, los cuestionarios realizados desde la metodología y el enfoque investigativo de estudio de caso.

El análisis de los resultados y la lectura crítica de las evidencias aportan conocimientos y aprendizajes que en el marco de la complejidad del problema y

permitieron su comprensión y la construcción de alternativas y acciones de mejora y cambio.

Desde la visión estratégica y de los procesos de planeación y evaluación que se trabajan en torno a la formulación de estrategias emergentes en la Escuela Secundaria Técnica 114, estas se orientaron por lo que señala la propuesta de gestión educativa estratégica que plantea la S.E.P. (SEP/PEC 2010) donde se plantea que el pensamiento estratégico emergente permite:

Dar respuesta de cómo procede para lograr objetivos educativos y de aprendizaje, establecer y aplicar estrategias desde el trabajo colegiado y la evaluación procesual institucional, formular e implementar estrategias de tipo emergente, atender a las situaciones y dar solución de problemáticas emergentes en los contextos socio educativos específicos para lograr la visión y la misión de la institución.

Bolívar (2001) señala a este respecto que el enfoque de la estrategia emergente es la innovación y esto lo apoyan (Hameyet y Lackus Harsley en Van Velzer, et. al 1985), cuando señala que la estrategia genera capacidad, socializa aprendizaje y conocimiento, trabaja iniciativas, establece redes de trabajo y de acción conjunta.

En esta visión estratégica y desde la gestión institucional de la Escuela Secundaria, universo de investigación, permitió la construcción de aprendizajes y la socialización de evidencias en torno a los siguientes campos observados y concepciones categoriales

- Reconocer la importancia de la planeación estratégica para la implementación de estrategias emergentes en los procesos de mejora y para el cambio institucional.

- Comprender y entender con los demás docentes los procesos de trabajo institucional que se deben practicar para lograr su aceptación colectiva y orientar con esto su impacto social educativo.
- (Hameyet y Lockus Harsley en Van Velzer, et. al, 1985), señala con la referencia a lo expresado en la necesidad de prescribir iniciativas por imposición de reformas oficiales y con estrategias preestablecidas, se deben establecer redes de trabajo estratégico desde diferentes escenarios institucionales, así como construir las redes de escuelas “como redes de apoyo continuo y permanente”

Estas ideas permitieron valer la elaboración y práctica de lo emergente, lo anterior implica que se reflexione sobre otros aprendizajes logrados como:

- El análisis de los distintos procesos que se presentan en el trabajo institucional colegiado, así como los estilos de liderazgo que deben aplicarse para el logro de los objetivos y los fines institucionales privilegiando lo académico formativo institucional, trabajar en el logro de aprendizajes, y en el desarrollo de competencias y en las competencias didácticas docentes, mediante un proceso de implementación para atender dichos procesos y cambio.

Mintzberg et. al (1997) apoya las anteriores concepciones cuando señala que las estrategias emergentes se presentan cuando hay una actuación inconsistente de las instituciones, realizando actos que no son parte de sus intenciones formales, es decir la estrategia y la estrategia emergente se obtienen de las mismas actividades, no hay

propósito ni actividad previamente definida. Esto se puede dar como un aprendizaje institucional; pues lo emergente se construye desde lo procesual.

Desde el trabajo realizado, se logró también:

Aprender de la evaluación institucional y considerar a la práctica docente y a su reflexión como el espacio y el ambiente desde donde se construye la formación permanente, es decir, aprender desde la reflexión crítica de la práctica propia del docente, como un proceso de autoevaluación colegiado.

Entender que la práctica docente y la evaluación, es decir cómo evaluar y cómo enseñar se convierten en el espacio y en el ambiente formativo con significados propios y son fuentes de las estrategias emergentes.

Otras ideas y conceptualización sobre estrategia emergente, que se construyeron establecen que:

- Todo proceso de planeación institucional está sujeto a cambios en sus procesos de implementación, por ello la evaluación procesual debe ser permanente y convertirse en la guía que dé inicio a la formulación de estrategias emergentes, es decir se debe evaluar para aprender.
- La retroalimentación como elemento esencial del proceso de evaluación, implica que se aprende del error, pero también analizar las distintas causas y las variables que determinan las dificultades y los logros, así como la obtención de los resultados desde lo planeado y desde lo emergente.

- En los procesos de planeación y en la formulación de estrategias emergentes es indispensable la práctica de una evaluación institucional colegiada y participativa.

Mintzberg y Waters (1985) señalan en relación a lo señalado, que no existe una estrategia que sea deliberada únicamente y tampoco hay estrategias que sean solamente estrategias emergentes, existe más bien una mezcla entre ambas estrategias, lo cual permite identificar qué condiciones se tienen en las instituciones, pero también es necesario identificar las destrezas que se puedan predecir y sus reacciones y los eventos inesperados.

En atención a lo señalado, se articula la idea siguiente:

- La toma de decisiones, sin dejar de ser responsabilidad institucional del Director, éste debe atender y respetar la opinión, las sugerencias y tomar acciones y lograr entendimientos de manera colegiada y establecer compromisos entre y con el colectivo escolar, para el diseño de nuevas acciones estratégicas.
- Los procesos de planeación y de evaluación institucional, el diseño estratégico y la formulación de estrategias emergentes deben ser procesos en espiral y responder a los objetivos, a la misión y a la visión institucional.

Mintzberg (1987) en sus planteamientos sobre el modelo de planeación estratégica emergente, señala que estas son necesarias cuando el ambiente es incierto y turbulento, es complejo, por ello es que la estrategia emergente debe ser flexible para que las instituciones puedan ajustarse a los cambios y conforme al decir que la planeación

formal no permite cambios adaptables, ya que los directivos deben seguir y ajustarse a planes inflexibles.

Por lo anterior se puede señalar que:

Existe una vinculación y transversalidad entre los procesos de mejora, innovación, la planeación y una gestión estratégica emergente, la cual debe situarse en un trabajo colegiado institucional donde la capacidad de liderazgo académico es el eje que articule las acciones y tome las decisiones pertinentes y viables.

El cambio, la innovación y la mejora son constantes sociales, culturales y tecnológicas y sus procesos socialmente contextualizados determinan la vida de las instituciones y la formación de los sujetos humanos y éstos implican de acuerdo a su dinámica social, la reformulación de estrategias y la práctica de un pensamiento estratégico emergente.

Capítulo 5: Conclusiones.

5.1 Introducción.

En este capítulo de conclusiones se desarrollan los siguientes contenidos: una discusión de los resultados en torno a la pregunta de investigación y de los objetivos, así como enunciar los principales hallazgos, también se da cuenta de la validez interna y externa de los alcances y sus limitaciones, se presentan algunas sugerencias y recomendaciones para estudios posteriores y se cierra con una serie de conclusiones.

Los resultados que a continuación se presentan, tienen su origen y se desarrollan de establecer una relación de conocimientos y aprendizajes con los procesos de formulación de estrategias emergentes en el marco de la planeación y la gestión educativa estratégica que se realiza en la Escuela Secundaria Técnica No. 114 “Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta”, establecida en la Tenencia de Atapaneo, Municipio de Morelia, Michoacán.

El problema de investigación planteado surge del proceso que se observó de la planeación institucional deliberada, dicho proceso en su desarrollo y debido a la complejidad de las acciones educativas y pedagógicas que se presentaron en el aula, la escuela y la comunidad, manifestó cambios que obligaron al diseño y a la implementación de estrategias emergentes.

El conocimiento construido sobre esta problemática, se articula a los procesos de la evaluación institucional y desde ahí establecer acciones de retroalimentación que formulen nuevas estrategias de innovación y cambio de tipo emergente para reencausar

y mejorar el desarrollo educativo institucional, con base a la experiencia, a la misión y a la visión de la institución.

5.2 Discusión de resultados.

En este apartado de conclusiones de las principales ideas que dan respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos que se delimitaron en el objeto de estudio, también se presentan los sustentos teóricos pertinentes usados para comprenderlos.

En un segundo momento se concluye sobre los principales hallazgos que como evidencias empíricas del proceso de investigación sustentan desde la realidad institucional el conocimiento construido en torno a los objetivos y la pregunta de investigación.

Los sustentos pedagógicos y de gestión, se basan en la evaluación institucional continua y permanente. Esto obliga a construir el aprendizaje de que la evaluación procesual y permanente constituye el origen de las estrategias emergentes.

Casanova (1998) señala que los procesos de evaluación continua constituyen estrategias de perfeccionamiento que permite mejorar y diseñar estrategias de apoyo, para orientar, reforzar y ajustar los objetivos de la institución.

Lo anterior permite recuperar la idea de que la planeación estratégica es un proceso de trabajo colegiado y participativo que se enmarca en una cultura educativa de colaboración institucional y de la escuela como centro de mejora.

Fullan (1993) indica que construir escenarios deseados como factores de cambio se necesita una nueva mentalidad que permita a los educadores convertirse en agentes y no en víctimas del cambio.

En la Escuela Secundaria, desde la evaluación permanente de la planeación estratégica del PAT/PEC (2011-2012), se diseñan estrategias emergentes para atender las necesidades educativas que surjan del desarrollo institucional.

Mintzberg, et. Al (1997) señala en apoyo de lo mencionado que toda estrategia emergente se relaciona con una estrategia deliberada y ayudan a definir y a rediseñar acciones desde los procesos para mejorar resultados.

5.3 Respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos.

El proceso investigativo en su conformación teórica da respuesta a los objetivos planteados en el objeto de estudio y mediante una lectura crítica, los hallazgos conceptuales permitieron construir referentes para el análisis de las evidencias empíricas de los procesos de cómo se formulan las estrategias emergentes en y desde las prácticas educativas.

También permitió la valoración de cuáles son los resultados en la mejora y en la implementación de la planeación estratégica y de la evaluación institucional.

En la investigación realizada y la aplicación de herramientas de recolección de datos y en base al proceso de análisis descrito de forma previa, fue posible dar respuesta a la pregunta y a los objetivos de investigación.

Pregunta de investigación la guía del proceso fue:

¿Cómo es el proceso de generación de estrategias emergentes en la institución educativa?

Esta pregunta se orienta por los objetivos de investigación.

Conocer el proceso actual de generación de estrategias emergentes en la institución educativa.

Identificar en qué medida las estrategias emergentes surgidas son integradas al proceso formal de planeación estratégica.

Para dar respuesta a la pregunta y objetivos de investigación planeados, la misma se determina a lograrse una clara identificación de cómo es el proceso de generación de estrategias emergentes en la institución educativa, lo cual se describe y fundamenta en los textos a continuación detallados.

De forma puntual se identificó que el proceso de generación de estrategias emergentes es producto de una estructura institucional que desde su diseño permite la colaboración del ámbito social que rodea la institución educativa. Partiendo de la base de que el grupo que forma parte de la planeación institucional está integrado por directivos de la institución, docentes y personal administrativo que fungen como asesores de la misma.

La institución mediante la aplicación de encuestas y entrevistas monitorea el entorno social con la firme intención de detectar necesidades, problemáticas o áreas de mejora específica, lo que lleva a un proceso de generación de estrategias emergentes que derivó en proyectos que aparecieron aún y cuando no existan intenciones formalmente definidas (Mintzberg et al, 2009).

En este sentido de forma natural han surgido situaciones emergentes que modifican el accionar de la institución, las cuales han sido detectadas, documentadas y descritas en el capítulo anterior, en gran medida ha tenido como consecuencia que haya sido necesario llamar a los miembros del equipo de planeación a reuniones

colaborativas, algunas fuera de agenda, promoviendo cambios o ajustes en las estrategias establecidas en el proceso formal de planeación. Quedando demostrado el compromiso y la seriedad que da a la institución al proceso de generación e integración de las estrategias emergentes al proceso formal de planeación.

Bajo este contexto se logró establecer que el proceso de estrategias emergentes se deriva de fuentes de formulación, las cuales se muestran a continuación:

- a) Del ámbito social – directivo como respuesta de un problema social actualmente existente de vinculación escuela y comunidad.
- b) Del ámbito directivo como respuesta a un requerimiento para mejorar la oferta escolar y dar atención a una demanda de incremento de matrícula, esto para atender una demanda de la sociedad.
- c) De las autoridades educativas, jefes de enseñanza, supervisores escolares, la SEE y otras instancias para desarrollar actividades docentes así como dar atención a situaciones emergentes surgidas desde la escuela, en la comunidad escolar y de autoridades municipales y padres de familia.
- d) Del docente debido a la necesidad de contar con un proceso de capacitación y de actualización que le permita ofrecer una merecida mejor atención a los alumnos y atender a la metodología propuesta en los programas de estudio 2011.

En resumen, se logró identificar que las fuentes involucradas en la generación de estrategias emergentes provienen de:

- Dos fuentes externas a la institución: autoridades y dependencias gubernamentales y padres de familia.

- Una fuente interna derivada de iniciativas de la institución surgidas desde el trabajo y la evaluación institucional.

Así mismo bajo la presente investigación se logró establecer que los procesos de formulación de estrategias se clasifican en:

- Procesos de solución de problemas del ámbito social.
- Procesos colaborativos y de desarrollo educativo institucional y su vinculación con la comunidad.
- Procesos de solución de problemas dentro del ámbito interno de la institución educativa, dar atención al trayecto formativo de los docentes y de los directivos.

Es necesario establecer en base a lo mencionado que el análisis de información derivada de la aplicación de instrumentos, se logró detectar cinco estrategias emergentes que provienen de las diversas fuentes y procesos indicados. Estas estrategias emergentes fueron planteadas y analizadas en párrafos y textos anteriores, pero es importante puntualizar que dichas estrategias emergentes fueron integradas a la planeación de la institución derivando así en el establecimiento de proyectos enfocados a lograr el cumplimiento de los mismos.

El proceso de investigación, aportó el conocimiento del surgimiento de las estrategias emergentes, de sus fuentes generadoras y del proceso de formulación y con ello dar respuesta a la pregunta y al objetivo de investigación.

La implementación de las estrategias emergentes descritas, derivaron en una pauta de acción (Mintzberg et al, 2009) la cuál tuvo en consecuencia una serie de resultados obtenidos siendo estos los siguientes:

- En uno de los casos repercutió directamente a todo el colectivo escolar, lo cual promovió cambios a la planeación institucional para dar mayor énfasis a la mejora de los aprendizajes y a la gestión institucional, al trabajo colegiado y colaborativo.
- En otro ámbito las estrategias emergentes permitieron atender problemáticas y dar respuesta a situaciones concretas surgidas desde la práctica de aula, desde la institución y desde la comunidad.
- Como un resumen de lo anterior se precisa que la gestión pedagógica y la educativa, se articulan en beneficio del aprendizaje de los alumnos.

Con lo anterior se dio respuesta al segundo objetivo de investigación planteado, que se refiere a identificar en qué medida las estrategias emergentes surgidas son integradas al proceso formal de planeación estratégica.

Otras ideas que apoyan lo señalado son las siguientes:

De la lectura sobre las causas que limitan la realización de los proyectos se pueden derivar acciones emergentes para mejorar el uso del tiempo, así como estrategias que apoyen la participación y la disposición a colaborar, mejorando los apoyos institucionales que desde las distintas instancias de la estructura organizacional se pueden otorgar a los docentes y trabajadores y construir los ambientes para una comunidad de aprendizajes comprometida con la mejora y la innovación.

En referencia a las estrategias emergentes y las actividades que éstas implican, se establece en la propuesta del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE/PEC/2010), que éstas son producto de la complejidad de los procesos educativos de la diversidad de las prácticas docentes, son procesos de retroalimentación del desarrollo pedagógico de lo planeado y refuerzan los procesos de aprendizaje desde las prácticas docentes.

Por eso y desde la idea de aprender desde la organización para propiciar e implementar acciones estratégicas emergentes de cambio, se considera importante una lectura crítica de la evaluación de procesos, evidencias y resultados, por ello fué fundamental el estar atento a través de una observación participante y de registro de procesos y evidencias institucionales para establecer acciones de retroalimentación y de formulación de estrategias emergentes.

Con respecto a lo anterior, es necesario resaltar la participación institucional de directivos y docentes, así como la atención a las demandas sociales y a la normatividad, pero de manera significativa valorar la misión de la escuela y de su proyección hacia la comunidad, así las acciones emergentes motivaron una mejor participación del colectivo al incorporar experiencias de las prácticas educativas institucionales, para mejorar o proponer acciones de cambio e innovación desde lo que hacen y realizan alumnos, maestros y directivos.

5.4 Principales hallazgos.

El análisis de los datos y las observaciones realizadas, permitieron construir lecturas desde los resultados de las estrategias deliberadas y de las emergentes, de

realizar procesos de transversalidad entre los hallazgos y de la construcción de aprendizajes.

Entre los principales hallazgos se enumeran los siguientes:

- La estructura organizacional tiene delimitadas sus funciones y su participación, pero en sus procesos, pasa de lo horizontal a lo vertical .
- Las decisiones las implementa el director y delega funciones establecidas previamente por el colectivo.
- Las líneas de acción estratégicas planeadas atienden a problemas detectados de manera colaborativa y el nivel de involucramiento de los distintos actores es aceptable y cuando es limitante, el director asume su autoridad y asigna responsabilidades.
- Aún en el caso de que los docentes no participen de manera decisiva, sí asisten a las reuniones de trabajo y se dan cuenta de lo que se va a realizar, y dicen “... a veces no ayudamos, pero no estorbamos ...”

La evaluación es considerada por la institución como un elemento esencial para valorar los resultados y desde un análisis colegiado se establecen estrategias de apoyo para lograr lo planeado, en este aspecto los niveles de realización y desempeño, obtienen un valor promedio de 4.06, aceptable y pertinente para su continuidad. Pero en estos niveles también se nota un promedio de 3.3. en los eventos académicos, que aún cuando es suficiente (ver gráfica), se requieren de procesos de retroalimentación y de planeación de estrategias emergentes.

Lo anterior permite darnos cuenta que la fuente esencial de las estrategias emergentes son los propios procesos evaluativos áulicos e institucionales y que en sus procesos de formulación se debe partir de una participación colegiada y de un liderazgo colectivo y colaborativo, así se establece en el diagrama correspondiente y que nos orienta para establecer que en cuanto a las estrategias emergentes de manera específica se mencionan los siguientes hallazgos:

- Los procesos evaluativos internos deben construirse desde el análisis de las prácticas y experiencias docentes y desde sus primeras expectativas.
- La normatividad y las acciones propositivas externa, deben ser concientizadas y socializadas de manera colegiada y desde estos espacios comunes construir entendimientos y sentidos para la acción de mejora y cambio.
- Construir sentidos de acción conjunta desde el colectivo, permitirá un mejor desarrollo de las estrategias emergentes y con ello asegurar un desarrollo institucional y el impacto social de la escuela en sus contextos socio-comunitarios.

Las evidencias que muestran y ejemplifican los resultados de la realización de las estrategias emergentes, se sitúan en los espacios de:

- El reconocimiento de la comunidad, de los organismos de educación, de seguridad y de salud y asistencia.
- Las experiencias de docentes y alumnos sobre el trabajo cumplido se manifiestan en el clima laboral y en los ámbitos de aprendizaje de la escuela.

5.5 Validez interna y externa.

En todo proceso de investigación, el proyecto inicial está circunstanciado por la propia dinámica social y por lo complejo del proceso educativo.

La investigación realizada se validó internamente al cumplir con las cuatro etapas en que se desarrolla un estudio de casos. Primeramente se seleccionó el caso analizando los antecedentes y el contexto donde se realizaría la indagación. A continuación se eligió la muestra y se recolectaron los datos. Seguidamente se analizó, interpretó e integró la información obtenida. Por último, se discutió la relación que existe entre lo investigado en la literatura con las ideas que surgen a partir de los datos obtenidos.

Desde el diseño se consideró a la investigación como una relación de conocimiento con un espacio concreto de la realidad educativa en estudio, y para resolver estas situaciones problemáticas se contó de manera permanente con la tutoría y el apoyo del académico e investigativo del asesor.

La asesoría y tutoría se dieron como validez interna al proceso, esto fue esencial, pues permitió cumplir con lo planeado y dar atención permanente mediante un proceso de retroalimentación y evaluación continua del proceso de investigación.

También desde lo interno, el proceso investigativo se estuvo socializando con los docentes y directivos de la Institución, universo de la investigación, y consideró valiosa la oportunidad y la disposición de la Escuela secundaria Técnica No. 144 para participar con los procesos, así como el haber permitido que me vinculara al trabajo de gestión institucional no solamente en cuanto a la aplicación de los procedimientos e instrumentos para la obtención a los espacios para comentar y socializar algunos de los resultados y hallazgos, a este respecto la actitud de escucha fue significativa, así como

las relaciones educativas que se pudieran construir en el marco de una cultura de colaboración y de participación.

En lo que se refiere a la validez externa también se atendió desde la asesoría y la tutoría de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, y desde los contenidos temáticos de los seminarios que conformaron mi proceso formativo como estudiante de la maestría pues se trató de articular las temáticas de los talleres seminarios con el objeto de investigación, con la problemática y sus objetivos.

Otro aspecto de la validez externa la constituye la supervisión educativa que el programa PEC realiza a la Escuela Secundaria y el apoyo, seguimiento y evaluación que los jefes de enseñanza y el supervisor de zona, realiza de los procesos de gestión institucional.

También se considera necesario mencionar lo que se refiere a la aplicación de los instrumentos aplicados a docentes, directivos y a los propios alumnos, los cuales tuvieron que triangularse y leerse de manera transversal y en la idea de aplicar registros de observación participación en aquellos casos que las entrevistas y el análisis de documentos no reportaron a juicio de investigador, una información suficiente y relevante.

De lo anterior se dió cuenta en el apartado correspondiente y se mantuvo comunicación permanente con el asesor.

5.6. Alcances y limitaciones de la investigación.

5.6.1 Alcances.

En un proceso de relectura y en un intento de metacognición desde lo realizado, desde los hallazgos y desde las evidencias señaladas se construyeron aprendizajes significativos para entender la diversidad y complejidad de los procesos educativos.

Las personas integrantes de la muestra aportaron sus conocimientos, ideas y experiencias en las entrevistas semi-estructuradas, ellas mostraron deseos de participar en el estudio y disposición para contestar ampliamente las preguntas planteadas. Al realizarse las entrevistas en el lugar y hora propuesto por las informantes, se facilitó el desarrollo de las mismas. Al asegurárseles que la información obtenida se usaría de forma anónima, únicamente con fines de mejora de los procesos de planeación institucional, esto les proporcionó confianza para expresar lo que realmente pensaban.

Desde los campos de conocimiento planteados se establecieron una serie de relaciones de aprendizajes sobre temáticas como las siguientes:

- La evaluación institucional, las categorías y las evidencias de desempeño para construir aprendizajes desde las prácticas educativas.
- Los procesos de formación desde las prácticas, las experiencias, las necesidades y expectativas de los docentes
- La planeación estratégica y las estrategias emergentes.
- El pensamiento sistémico estratégico y la organización que aprende.
- El pensamiento estratégico y la formulación de estrategias emergentes.

Estas áreas temáticas en una visión y campo de acciones y de posibilidades, permitirían la construcción de nuevos conocimientos sobre la gestión educativa estratégica y sustentarían los procesos de innovación, mejora y cambio.

Las posibilidades investigativas desde estas concepciones tendrían como premisa las prácticas de los docentes de aula y de gestión y como una visión perspectiva dar atención a las necesidades y expectativas docentes e institucionales.

5.6.2 Limitaciones.

El proceso de investigación presentó en su desarrollo y realización una serie de problemáticas las cuales también fueron reorientadas desde la visión de las estrategias emergentes, dado que se consideran a éstas como un medio y recurso propiciador para la revisión de la gestión y sus procesos de planeación deliberada y como una fuente esencial de construir nuevas posibilidades desde la complejidad del hecho educativo.

Sin embargo la mayor limitación experimentada, es que son muy pocas las personas dentro de la institución que conocen a fondo el proceso de planeación institucional, dicha realidad limitó la escogencia de la muestra. Además las entrevistadas que no ejercen ningún rol administrativo, expresaron sus percepciones, pero realmente no tenían amplio conocimiento sobre el tema.

Otra limitante fue la falta de documentación disponible. Al no contar el plantel con actas de las reuniones de planeación y evaluación, ni forma sistematizada de documentar planes y proyectos, la revisión de documentos fué complicada y aportó poco a la investigación.

En la consideración y valoración de las limitantes y de las debilidades específicas y con apego al proceso, se señalan las siguientes:

- La resistencia del colectivo escolar, cuando expresan el “...sentirse investigados...”. Esta situación no se resolvió del todo, aunque si se logró un nivel de aceptación, y participación en el colectivo escolar
- Los tiempos escolares y los del investigador. En lo general el investigador tuvo que construir sus espacios y tiempos en función de la escuela y de los docentes.
- En los procesos de observación participante se tuvo que lograr un entendimiento con los directivos y docentes, desde el trabajo con el colectivo, aún así se notó una cierta resistencia y se tuvo que trabajar desde la observación institucional y poco en las aulas. Lo deseable hubiera sido más observación y registro etnográfico desde las aulas y las prácticas concretas de los maestros.
- En el espacio de la gestión de los directivos, se presentaron limitantes por los tiempos y sus espacios de trabajo, sin embargo se logró un acceso a los documentos escolares y la relación con directivos se reorientó hacia la consulta y a la entrevista focalizada a temáticas concretas (problema de conducta, de aprendizaje, acciones emergentes externas).
- Una limitante significativa lo presenta la formación académica para la investigación, así como el involucramiento en los procesos de gestión institucional.

Esta deficiencia formativa permitió abrir las expectativas de lectura desde las diversas asignaturas del posgrado y el apoyarse en lo teórico, usar lo teórico para leer la

práctica investigativa y considerarla un espacio esencial de formación académica diversa e incluyente, transversal e interdisciplinaria. De esta manera hacerle frente a los ambientes diversos y construir una visión de la complejidad de los procesos educativos y los procesos de investigación como estrategia metodológica para construir conocimientos y aprendizajes.

5.7 Sugerencias y recomendaciones.

Desde los aprendizajes y saberes logrados se considera pertinente y viable establecer algunos criterios para normar recomendaciones para trabajos de investigación posteriores.

Desde la consideración anterior se presentan sugerencias como las siguientes:

Construir desde la metodología del estudio de casos, procesos comparativos y analógicos, para comprender y estudiar espacios institucionales semejantes y similares.

Las estrategias emergentes deben orientar su intención al logro de la misión y visión, desde lo imprevisto pero posible, a través de articular contextos y escenarios nuevos, esto en la concepción de la educación como espacio para construir opciones y posibilidades de cambio y mejora a través de la innovación.

Recuperar en el pensamiento estratégico emergente el papel, la visión y función de la práctica educativa, desde el análisis prospectivo, estas acciones emergentes deben formalizarse y ser parte de los procesos de gestión y evaluación institucionales.

En educación básica y desde la complejidad de la educación secundaria es más lo emergente que lo deliberado, y esta situación educativa debe visualizarse como situación de aprendizaje pues permite articular, relacionar e interactuar diversas habilidades,

capacidades, conocimientos y actitudes de fines comunes y de entendimientos con la idea objetiva de innovar, transformar, mejora como elementos del cambio educativo, desde la institución y organización que aprende.

Finalmente, otro estudio a futuro podría investigar en qué medida estas estrategias emergentes facilitan el alcance de la visión y misión institucionales, así como el mejoramiento de los procesos de enseñanza educativa y la calidad de la educación.

5.8 Conclusiones.

El proceso de gestión institucional que se aplica en al Escuela Secundaria Técnica No. 114, permitió construir una serie de aprendizajes sobre la importancia de la planeación estratégica en el marco del modelo de gestión de educación estratégica del programa de escuelas de calidad y desde esta práctica educativa se obtuvo información sobre los procesos de elaboración de estrategias deliberadas y emergentes.

La planificación es una herramienta con que cuentan las organizaciones para enfrentar los retos actuales y los futuros. Las estrategias emergentes son aquellas que realmente se implementan en la planificación institucional y que producen resultados positivos. Por ésta razón, aquellos en quien recae la responsabilidad de conducir una entidad educativa, deben incentivar y promover el nacimiento y la implementación de las mismas. El éxito de este tipo de tácticas radica en que éstas emanan del aprendizaje organizacional, del conocimiento colectivo y de la iniciativa de los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo: administradores, docentes, padres de familia y necesidades de los alumnos.

La iniciativa, las necesidades y el trabajo conjunto de los directivos, los encargados de los educandos así como los estudiantes mismos en unión de las experiencias y el aprendizaje organizacional, conforman el nicho perfecto para que las estrategias emergentes surjan y se desplieguen en una institución.

La planeación estratégica que se practica en la Escuela Secundaria Técnica No. 114, no es considerada por el colectivo como un requisito administrativo del PEC/SEP; sino como una propuesta para la mejora de los aprendizajes y de la construcción de escenarios educativos institucionales para el aprendizaje permanente.

La evaluación continua y permanente de los procesos de gestión que se realizan, así como su análisis colegiado, permitieron el diseño de estrategias emergentes. Esto permite señalar la importancia de la evaluación permanente de los procesos.

El seguimiento y la evaluación institucional, los procesos de gestión y las propuestas de diversas dependencias gubernamentales, como S.E.E., S.E.P., Secretaría de Salud, entre otras, determinan otras fuentes de estrategias emergentes.

Toda estrategia emergente implica un rediseño de actividades y la implementación de acciones que atienden necesidades propias de desarrollo educativo institucional, esto sin perder la vinculación con los objetivos, la misión y la visión educativa de la Escuela Secundaria Técnica No. 114.

Desde las evidencias y desempeños observados deben construirse procesos de retroalimentación que permitan aprender desde lo realizado en las áreas educativas escolares.

Todo proceso de mejora y propuestas de cambio debe sustentarse en una sensibilización y conciencia de la necesidad de implementarlo de manear colegiada y

con orientaciones y sentidos pedagógicos y sociales desde el colectivo y en una cultura de colaboración.

Fullan (1983) señala que se necesita una nueva manera de pensar lo educativo y esta disposición actitudinal implica la construcción de una nueva cultura de colaboración y participación.

La parte más compleja desde esta visión del cambio es la construcción de sentidos de colaboración y compromiso social e institucional.

Otra función de la evaluación institucional es que nos permite revalorar y reencausar los proyectos planeados y trabajar las estrategias emergentes desde las vivencias y experiencias construidas por los colectivos escolares.

Desde la perspectiva del proceso investigativo desarrollado y después los resultados y las evidencias analizadas, se considera que:

Los procesos de gestión y evaluación institucional y los procesos de formulación de estrategias emergentes que se practican en la Escuela Secundaria Técnica No. 114, son relevantes y significativos y tienen un impacto social, pero sobre todo han sido elemento esencial para el prestigio educativo y la calidad de los servicios pedagógicos que en la escuela se realizan.

Además la visión y la misión de la Escuela, siempre está orientado y centrado en el aprendizaje de los alumnos, sustentada en una formación y actualización permanente de los docentes.

Como una prospectiva y desde los resultados y el análisis de los hallazgos, estas conceptualizaciones deben permitir la construcción de una organización que aprenda articulando: salón de clases para aprender a estudiar mediante la práctica permanente, la

escuela y su evaluación permanente para implementar las acciones deliberadas y emergentes y la comunidad para dar atención a sus expectativas y construir comunidades y redes de aprendizaje.

Referencias.

- Álvarez, A.C. (2010). El estudio de caso: una estrategia ideal para realizar investigación de procesos de integración educativa. *Revista educ@upn.mx*. Recuperado de http://educa.upn.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=257:el-estudio-de-caso-una-estrategia-ideal-para-realizar-investigacion-de-procesos-de-integracion-educativa&catid=211:num-03&Itemid=115
- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Antología de Gestión Escolar: Programa nacional de carrera magisterial*. (2003). México: SEP.
- Antúnez, S. (2010). ¿Qué entendemos por gestión escolar? Hacia una idea renovada. *Novedades Educativas*, 237.
- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, A. (1993). *Culturas profesionales en la enseñanza*. Madrid, España: Síntesis, S.A.
- Bolívar, A. (2001). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, España: Síntesis, S.A.
- Casares, D. (2003). *Líderes y Educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO
- Cohen, E. y Franco, R. (2005). *Gestión social: como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Siglo XXI Editores.

- Davis, G. y Thomas, M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid, España: La muralla.
- Escudero, J; Delfín, L. A. y Gutiérrez, L. (2008) . El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Revista Ciencia Administrativa Universidad Veracruzana*. 2008 (1), 7-10- Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/estudio2008-1.pdf>
- Espelta, J. y Furlan, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. México: UESCO
- Flores, M. y Torres, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid, España: La muralla.
- Gestión escolar en condiciones adversas. Una mirada que reclama e interpela*. (2001). Buenos Aires: Aula XXI Santillana.
- Harf, R. y Azzerboni, D. (2007). *Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw Hill
- Hopkins, D. (1996). *Estrategias para el desarrollo de los centros educativos*. Bilbao.

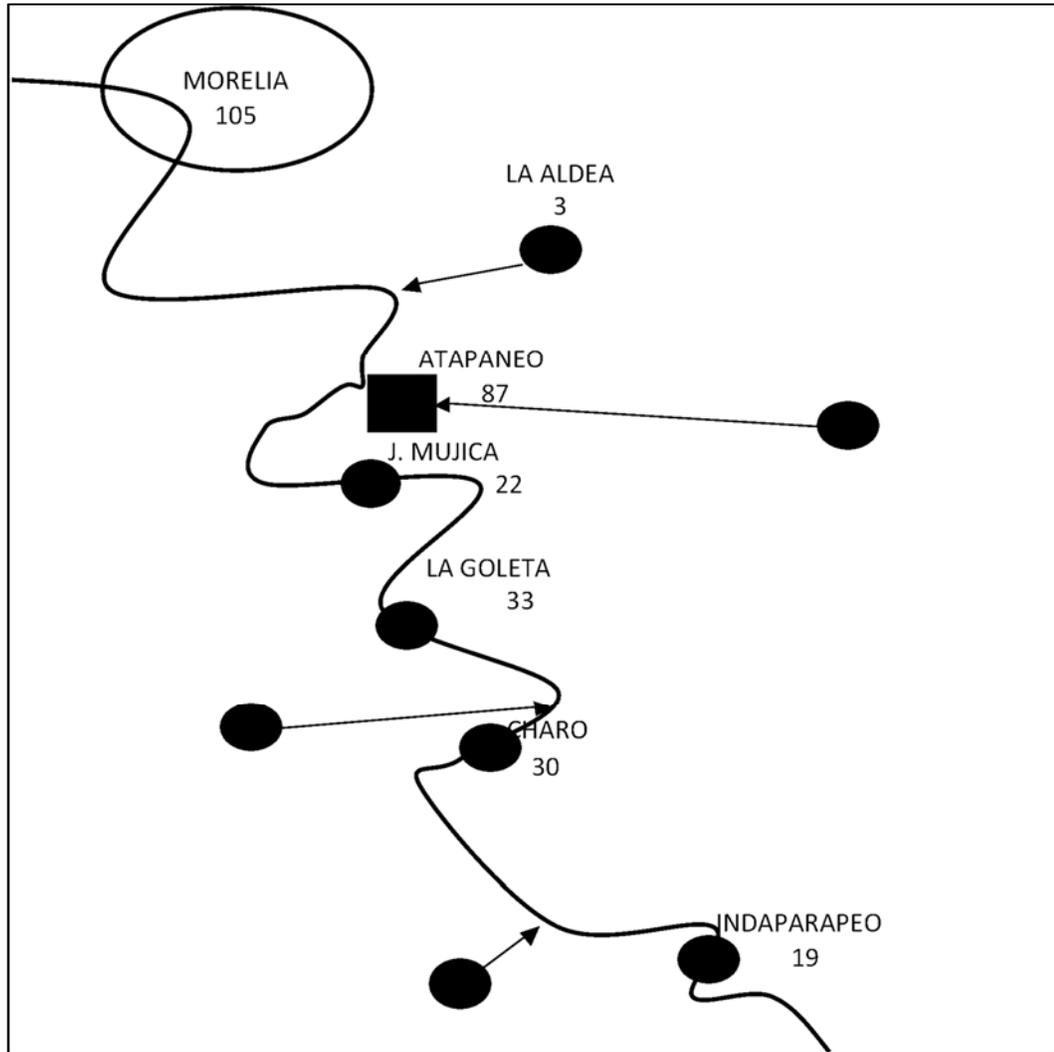
- Knobel, M. y Lankshear, C. (2003). *Manera de saber: tres enfoques para la investigación educativa*. México: UPN Unidad 161 Morelia.
- Knobel, M. y Lankshear, C. (2004). *Maneras de descubrir la recopilación de datos en investigación cualitativa*. Morelia: SEE/IMCED.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. México: Alfaguara.
- Macchiarola, V. y Anunziata J. (2010). Gestión de innovaciones educativas. Una mirada desde la universidad. *Novedades Educativas*, 237.
- McKerman, J. (2001). *Investigación, acción y currículum*. Madrid: Ediciones Morata.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2010). México: SEP.
- Montoya, I. (2009). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*. En *Revista de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nilitar Nueva Granada*. Recuperado de <http://www.iegap-unimilitar.edu.co/images/docs/ciencias/RCiEco2009-2Montoya.pdf>
- Montoya, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva*. (Disertación Doctoral) . De la base de datos de la Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Moraan, C. (2008). *Taller de liderazgo colaborativo*. México: Instituto de liderazgo y calidad A.C.

- Moreno Peláez, F. (1997). Aprendizaje organizativo y generación de competencias. En *Revista de investigaciones sociológicas*.
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. España: Gedisa
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.
- Norman, D. y Lincoln, Y. (1998). *Strategies of qualitative Inquiries*. Londres: Sage publications.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Ortega, M. (2010). *Modelo de estrategia y su aplicación en las PYME de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. (Disertación Doctoral) . De la base de datos del Centro de Enseñanza Técnica y Superior.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II*. Buenos Aires: IIPE
- Pozner, P. (2009). Gestión y liderazgo para avanzar. *Revista Novedades Educativas*. 220, 13-19.
- Programa Escuelas de Calidad, módulo I: modelo de gestión educativa estratégica*. (2010). México: SEP.
- Programa Escuelas de Calidad, módulo II: PETE simplificado, recomendaciones para elaborar el plan estratégico de transformación escolar*. (2010). México: SEP.
- Programa Escuelas de Calidad, módulo III un modelo de gestión para el director escolar*. (2010). México: SEP
- Programa Escuelas de Calidad, módulo V: un modelo de gestión para la supervisión escolar*. (2010). México: SEP

- Reyes, B. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias sociales*. México: Textos Universitarios.
- Ruiz, M.I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Ruiz, M.I. (2011). *Una aproximación a la formulación de estrategias emergentes en diferentes niveles educativos: Análisis de estudio múltiples de casos “XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Ponencia.*
- Senge, P.M.(1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta del aprendizaje*. Naucalpan, México: Granica.
- Senge, P.M.(2002). *La quinta disciplina: escuelas que aprenden*. Bogotá: Norma.
- SEP, (2006). Plan estratégico de transformación escolar. México.
- Shön, D.A. (1998). *El profesor reflexivo*. Barcelona, España: Paidós.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata
- Taylor, S. (1999). *Introducción al método de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Valenzuela, J. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Valenzuela, J. et al. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 2(2), 59-81.

Apéndices.

Apéndice A. Croquis de ubicación.



Apéndice B. Relación del personal y sus perfiles profesionales.

DIRECTIVOS

1	DIRECTOR	MELCHOR CASTRO COUTO	TITULADO LIC. NORMAL SUPERIOR EN GEOGRAFÍA
2	SUBDIRECTOR	MAURILIO CAMPOS PAZ	TITULADO LIC. NORMAL SUPERIOR MAESTRO EN BIOLOGÍA LIC. EN PEDAGOGÍA
3	COORDINADORA DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS.	MARTHA SANDOVAL GONZÁLEZ	T. LIC. EN INGLÉS

DOCENTES

4	MARÍA DEL SOCORRO ÁNGELES JASSO	MAESTRIA INCOMPLETA EN ESPAÑOL
5	NOE MORENO GONZÁLEZ	T. MAESTRIA EN PEDAGOGIA
6	JORGE GUAJARDO PÉREZ	P. LIC. EN ADMINISTRACIÓN T. LIC. EN EDUCACIÓN SECUNDARIA ESPECIALIDAD EN MATEMÁTICAS
7	MARTHA ESTHER CASTRO MARÍN	P. LIC. DERECHO P. LIC. EN EDUCACIÓN SECUNDARIA ESPECIALIDAD EN FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA
8	MARIBEL VILLASEÑOR CORTÉS	MAESTRIA GRADUADO EN CIENCIAS SOCIALES
9	AMADOR CASTRO MARÍN	T. MAESTRÍA EN CIENCIAS NATURALES
10	SERGIO PÉREZ MEDINA	T. ING. QUÍMICO
11	YADIRA BARRERA CEJA	T. LIC. ADMINISTRACION LIC. EN MATEMATICAS INCOMPLETA
12	ADELA DEYANIRA PÉREZ CHÁVEZ	P. LIC. INGLÉS
13	IRMA LISSETTE GOMEZ CAZARES	P. LIC. EN ADMINISTRACION LIC. EN INGLÉS INCOMPLETA
14	EMILIO OROZCO GALLEGOS	T. LIC. EN EDUCACIÓN ARTÍSTICA
15	MARÍA DEL ROSARIO RAMOS TORRES	P. LIC. PEDAGOGÍA
16	MERCEDES LEÓN CANELA	T. MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA T. LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICA
17	JOSÉ DAVID VILLALOBOS ESTRADA	TÉCNICO EN ELECTRÓNICA INDUSTRIAL
18	FORTUNATO HERNÁNDEZ SOTO	TÉCNICO PROFESIONAL
19	MIGUEL AVALOS GUZMÁN	T.S.U. U.T.M LIC. EN MATEMÁTICAS INCOMPLETA
20	SOCORRO MORENO TIRADO	TÉCNICO EN CORTE Y CONFECCIÓN

SERVICIOS EDUCATIVOS COMPLEMENTARIOS

21	SERGIO CHÁVEZ FERNÁNDEZ	T. ODONTÓLOGO
22	MARIA CONCEPCIÓN CELAYA SALGUERO	T. LIC. ENFERMERIA
23	GLORIA YÁÑEZ AGUILAR	T. TRABAJO SOCIAL
24	ROSA FIGUEROA SAUCEDO	P. NORMAL PRIMARIA
25	JOSÉ DE JESÚS MORALES TIRADO	T. MVZ
26	MARTHA ELVA MORENO MONTAÑO	TECNICO PECUARIO LIC. EN PSICOLOGIA INCOMPLETA
27	IROSEMA GALVÁN GUTIÉRREZ	TÉCNICO AGROPECUARIO

28	RICARDO PÉREZ TORRES	TECNICO MECÁNICO AUTOMOTRÍZ
29	JESÚS EDUARDO PASCUAL LÓPEZ	TECNICO AGROPECUARIO
30	JESUS RICARDO ORTEGA	
31	FEBRONIO ARMANDO LEÓN RAMÍREZ	T. LIC. ADMÓN. DE EMPRESAS
a) <u>CONTROL ESCOLAR</u>		
32	MARÍA EVA AVALOS GUZMÁN	PROGRAMADOR Y SIST. EN RED. LICENCIATURA EN ESPAÑOL INCOMPLETA
33	ROSA ALVA VIGIL ARRIOLA	TAQUIMEC. C. PRIVADO
34	LUZ ELVIRA VARGAS MADRIGAL	TECNICO EN TURISMO
d) <u>SERVICIOS EN EL PLANTEL</u>		
35	ANASTACIA HERNÁNDEZ REYES	SEC. TERMINADA
36	MIGUEL ANGEL VALENTIN CRUZ	BACHILLERATO
37	GREGORIO VITAL TÉLLEZ	TÉCNICO PROFESIONAL.
38	CECILIA CASTELAN	TÉCNICO PROFESIONAL
39	JUAN MANUEL HEREDIA CHÁVEZ	SECUNDARIA
40	JAVIER ISRAEL CEDEÑO PATIÑO	T.S.U
e) <u>CONTRALORÍA.</u>		
41	ADRIANA GUTIÉRREZ PURECO	T. LIC. CONTADOR PÚBLICO
42	EULALIA CORTÉS ANAYA	P. TÉCNICO AGROPECUARIO

Apéndice C. Criterios e indicadores para elaborar la entrevista (EGE).

La guía sugerida por los asesores de Proyecto 1 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?

Apéndice D. Entrevista realizada a los diferentes participantes.

Buenos días, con la siguiente serie de preguntas me gustaría que usted 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.

1.- Del proceso de planeación de la institución:

¿Cómo se lleva a cabo?

¿Quiénes participan?

¿Cómo se documentan?

2.-De las estrategias actuales de la institución derivadas de un proceso formal:

¿Cómo se definieron?

¿Cuáles son?

¿Quién participó?

¿Qué seguimiento se les da?

3.-De las estrategias definidas (programas y proyectos) así como recursos asignados(financieros, personal):

¿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?

¿Qué sucede con los proyectos 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.-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 de estos proyectos?

¿Cuáles fueron los recursos asignados para estos proyectos?

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

¿De donde surge?

¿Cómo se propuso?

¿Quién los propuso?

8.- ¿Qué factores influenciaron para el surgimiento de proyectos?

9.- ¿Qué resultados se obtuvieron de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

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

Apéndice E. Carta de consentimiento autorizada.

CARTA DE CONSENTIMIENTO

PLANEACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Profr. Melchor Castro Couto
Director de la Escuela Secundaria Tecnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta
P r e s e n t e

Estimado(a) : Profr. Melchor Castro Couto

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio de planeación estratégica en la Escuela Secundaria Tecnica No. 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta que usted dirige. Mi nombre es Priscilla Gómez Cruz y soy alumna del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto para la materia de *Proyecto I*, que imparte la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani en dicho programa.

El proyecto que quiero realizar está orientado a realizar una evaluación integral sobre planeación estratégica y el proceso de formulación de estrategias deliberadas y emergentes dentro de la Planeación Institucional de la Escuela Secundaria Tecnica N° 114 Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta. Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas, guía de observación y revisión de documentos a diversos miembros de la comunidad, aplicar dichos instrumentos y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a generar un mejor modelo de planeación estratégica institucional orientado a generar información para la toma de decisiones, mejora en los procesos de gestión y así mejorar la calidad educativa de la institución. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio posibles molestias de los diferentes integrantes de la escuela al ser entrevistados u observados en la manera que determinan su planeación estratégica.

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial. Se presentará a usted, como director responsable de esta institución, un informe sobre los resultados de este proyecto, asegurando siempre el anonimato del personal que proporcione información a este proyecto. Es conveniente señalar también que toda la información que se recabe será utilizada únicamente para el fin descrito que es un trabajo de investigación. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesora y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en Prolongación Finlandia No. 800 Fraccionamiento Los Fresnos Morelia, Michoacán, en el teléfono celular 4433302807 o a mi correo electrónico priscygozmezacruz@yahoo.com.mx. Asimismo, si cree conveniente contactar a mis profesores (Titular y Tutor), ellos estarán gustosos de explicar el propósito de este proyecto de Investigación, en el contexto de esclarecer a fondo en qué consiste la información que se desea recabar dentro de la institución. La Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, quien funge como titular, estará gustosa de darle una explicación amplia a sus dudas, su correo es: miruiz@itesm.mx, y de mi Tutor su correo es: aflino@itesm.mx.

Por otro lado si usted desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la haré llegar.

Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aún cuando haya firmado esta carta.

Priscilla Gomez Cruz

Nombre del alumno/investigador

Firma del alumno/investigador

15-02-2012

Fecha

Profr. Melchor Castro Couto

Nombre de la persona que autoriza

Firma de la autoridad que autoriza el estudio

15-02-2012

Fecha

Apéndice F. Respuestas a la entrevista : Director, Subdirector y Coordinador Académico

		Director	Subdirector	Coordinación Académica
Del proceso de planeación de la institución	¿Cómo se lleva a cabo?	<ul style="list-style-type: none"> • Con base a un proceso de evaluación de lo realizado. • En reuniones de personal. 	En conjunto y en reuniones	En reuniones de trabajo
	¿Quiénes participan?	Todo el personal	La mayoría	Casi todos
	¿Cómo se documentan?	Revisando los documentos y los informes.	En estadísticas, en informes y en las planeaciones.	En la planeación y la estadística
De las estrategias actuales de la institución derivadas de un proceso formal:	¿Cómo se definieron?	<ul style="list-style-type: none"> • Con base a las indicaciones de la SEE, la supervisión y los jefes de enseñanza. • Las opiniones de los docentes. • Propuestas de alumnos y padres de familia. 	En juntas de trabajo y en los consejos técnicos de zona.	En juntas y reuniones de evaluación. Y de planeación.
	¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje, planeación didáctica, evaluación, atención diversa a problemas de la Escuela, de la comunidad y la SEE y el CT2. • Campos médicos y sociales. 	Eventos programados, academias, cursos, evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Actualización • Trabajar con padres de familia • Campañas
	¿Quién participó?	Todos en reuniones de trabajo para diseñar actividades desde lo realizado y no realizado.	Todos los docentes y el director y los coordinadores	Alumnos , padres y maestros
	¿Qué seguimiento se les da?	En reuniones bimestrales y a veces extraordinarias. Se aprovecha las reuniones de academia.	En las reuniones de evaluación.	Con la planeación

De las estrategias definidas así como recursos asignados	¿Cómo se despliegan las estrategias?	Se pide la opinión y se decide en equipos directivos o en dirección.	Con la participación de todos, aunque no todos participan.	Con la planeación didáctica y la evaluación
	¿Quién participa en el despliegue?	La mayoría del personal.	Todos hasta los alumnos y a veces o siempre los padres.	Los maestros
De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance):	¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?	Se analizan y se premian	Se sigue trabajando	Se conservan
	¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos?	Se revisan y si es posible se programan de nuevo.	No hay o hay pocos y se revisan	Se analiza y cambia
	¿Qué sucede con los proyectos con los que no se avanza?	Son pocos y se revisan en causas y si es conveniente se busca nueva realización, sino se postergan.	Se cambian	No hay
De los proyectos no llevados a operación.	¿Razones por las que no son llevados a operación?	Tiempo, disposición del docente, se atraviezan otras actividades.	El trabajo del maestro y el poco tiempo fuera de su horario.	Tiempos, espacios participación del maestro.
	¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?	Se valoran en las reuniones.	Se reprograman a veces cuando son por tiempo.	Se informa al Subdirector o al director
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?	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas. • Los cambios y ordenamientos de SEE y la zona. 	El análisis de los programas, la evaluación y campañas de improviso.	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en lo programado y la evaluación. • El incrementode alumnos
	¿Quiénes son los responsables de estos proyectos?	La secretaría de Educación, otras secretarías y la supervisión y consejo técnico de zona.	Autoridades de fuera y la escuela, padres y alumnos.	Los docentes y/o directivos y a veces el supervisor y con el apoyo de los jefes de enseñanza.
	¿Cuáles fueron los recursos asignados para estos proyectos?	Solamente los humanos y los insumos y pocos cuando son campañas.	No hay	Sólo tiempos y humanos.
Para conocer la fuente de cada proyecto	¿De donde surge?	<ul style="list-style-type: none"> • A veces de la propia necesidad escolar como la actualización y la planeación. 	De la supervisión y de los padres y otras autoridades.	De la propia escuela y de la SEE y sus cambios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Otros de afuera padres, comunidad y otros. • Ahora de los cambios de progreso y su evaluación. 		
¿Cómo se propuso?	Por diversas personas e instancias.	Por el supervisor y el consejo en juntas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • A veces por docentes • A veces por la SEE y el supervisor.
¿Quién los propuso?	Autoridades y a veces alumnos y maestros.	El supervisor y el consejo	
¿Qué factores influenciaron para el surgimiento de proyectos?	Por lo general de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la escuela • Los cambios en la SEE • Los programas de estudio 	La poca planeación
.- ¿Qué resultados se obtuvieron de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?	Su realización fué buena y se aceptó.	Buenas y aceptable.	Buenos, se atendió a la mayoría
¿ Que sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el periodo académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?	Se evalúan y se busca darles continuidad.	Se revisan y se analiza en las juntas de trabajo.	Se evalúan y se piden informes de maestros y se hace un informe.

Apéndice G. Respuestas a la entrevista : Docentes

		Docente 1	Docente 2	Docente 3
Del proceso de planeación de la institución	¿Cómo se lleva a cabo?	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan reuniones, pero decide el director, hay poco o nada de seguimiento. Después de cada bimestre se hacen cambios 	El director nos convoca a reuniones y comentamos y el toma decisiones.	Se hace un proyecto anual y después cada profesor planea sus materias o asignaturas semanalmente
	¿Quiénes participan?	<ul style="list-style-type: none"> Todos pero el director decide, la coordinadora le pasa la bolita al subdirector y este al director. El trabajo se centra en la dirección. 	Casi todos o la mayoría	Todo el personal
	¿Cómo se documentan?	Con las evaluaciones de clase y los reportes de los alumnos.	Informes y estadísticas sociales. Registros de asistencia Reportes de conducta y de problemas de alumnos.	
De las estrategias actuales de la institución derivadas de un proceso formal:	¿Cómo se definieron?	Con la participación de la mayoría, asisten y opinan	Las propuestas y objetivos los plantea el director; discutimos y platicamos y de las opiniones el toma las decisiones.	Por medio de reuniones generales
	¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> Plan de clases Evaluación 	Planeación de clases Actualización Academias y cursos.	Hacer reuniones de evaluación bimestral.
	¿Quién participó?	Dicen que todos, pero hay poca participación solo atienden sus clases, se nota poca conciencia, unos solo asisten, no opinan.	Maestros, alumnos, padres y directivos, poco el coordinador.	Los docentes y en ocasiones los jefes de enseñanza.
	¿Qué seguimiento se les da?	En las reuniones.	Se habla y se comenta en las juntas y se piden opiniones	<ul style="list-style-type: none"> Corregir lo que se está haciendo mal En el pasado los alumnos con asignaturas reprobadas se

				nombran tutores para que los ayuden.
De las estrategias definidas así como recursos	¿Cómo se despliegan las estrategias?	Con la participación de todos	Asignando tareas y comisiones.	Por asamblea
	¿Quién participa en el despliegue?	Toda la escuela	La mayoría pues algunos no participan porque son apáticos y no les interesa.	Todo el personal.
De los resultados obtenidos de los programas y proyectos:	¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?	Se siguen trabajando en los nuevos proyectos, a veces se cambian algunos casos.	Se comunican y a veces se premian	Se dan a conocer a los padres de familia y alumnos.
	¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos?	Casi no hay, pero se revisa.	Hay pocos, se corrigen	No tenemos
	¿Qué sucede con los proyectos con los que no se avanza?	Se hace poco caso y se abandona.	A veces se recupera, pero otras se olvida.	Se reprograman las acciones o se cambia la estrategia.
De los proyectos no llevados a operación.	¿Razones por las que no son llevados a operación?	Casi siempre el tiempo y el trabajo del docente, o a veces sus actividades	Tiempo y apoyo no cumplimos con lo que decimos	No tenemos
	¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?	Se revisan y si es posible se cambian	Se vuelven a programar a veces cuando la mayoría acepta.	No tenemos
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?	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes y programas • La nueva planeación y evaluación • La matrícula 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación. • Academias con los nuevos programas • Evaluación. 	
	¿Quiénes son los responsables de estos proyectos?	Todos pero sobre todo supervisor y director, se pide ayuda al jefe de enseñanza.	Docentes, coordinadores y los jefes de enseñanza	
	¿Cuáles fueron los recursos asignados para estos proyectos?	Solo materiales y humanos.	Solamente los humanos y los materiales los pone la escuela o la SEE	
Para conocer la fuente de cada	¿De donde surge?	Supervisión, consejo de zona, a veces la escuela.	Del propio trabajo, a veces lo propone el director.	
	¿Cómo se propuso?	Se indicó por el	En reuniones y a veces solo se avisa y	

		supervisor y director por la SEE	se trabaja.	
	¿Quién los propuso?	La escuela a veces y en reuniones que pide el supervisor y jefes de enseñanza	La escuela	
	¿Qué factores influenciaron para el surgimiento de proyectos?	La supervisión y a veces la comunidad con la matrícula.	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en los programas • El incremento de alumnos 	
	.- ¿Qué resultados se obtuvieron de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?	Buenos se trabajaron	Buenos. Se avanza en los programas y la evaluación.	
	¿ Que sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el periodo académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?	se siguen trabajando,	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora al nuevo proyecto • Se evalúan 	

Apéndice H. Texto narrativo.

Texto narrativo derivado de una serie de entrevistas realizadas después de la reunión de trabajo para analizar los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes y determinar los temas a tratar con los padres y otros asuntos de la supervisión.

Las preguntas y comentarios se orientaron hacia lo realizado de lo planeado y en ¿cómo se incorporan? Y ¿por qué nuevas actividades?.

En estas reuniones participan directivos y docentes y se aprovecho la visita a la escuela para entrevistar a algunos alumnos.

Estos son algunos datos e información obtenidas desde las entrevistas y el registro de la reunión de trabajo.

Se inicia después del receso a las 12:00 horas, las cuatro sesión primeras de clase se realizaron, se suspenden actividades después de las 12:00 horas y se programa la reunión para las 14:30 horas.

Opiniones de docentes:

Estas reuniones que se hacen en tiempos de clase laborales, aunque no se tengan ya clases en el aula, todos asistimos, el problema es cuando se hacen las juntas fuera del horario, aun así algunos docentes que no tienen clase, se van y ya no regresan pero son pocos los que faltan.

Dicen que deben participar, el problema es cuando es tiempo extra, alegan una o poca disponibilidad y problemas familiares.

En cuanto a la participación en los procesos de actualización, caso del curso básico, las academias, asesoría y eventos académicos los docentes señalan que: me obligan a participar, pues dicen que son cursos oficiales y la asistencia es por día laboral,

sin embargo los cursos nos sirven para los contenidos y temas, son de las clases que enseña y además se puede aprender de lo que dicen los otros.

Los alumnos opinan que nos gusta participar y colaborar con los maestros y con la escuela “el diré” y les decimos a nuestros padres lo que hacemos para que apoyen a la escuela.

En cuanto a las dificultades más señaladas para el trabajo en la escuela, los docentes entrevistados señalan:

A veces se duplica y se cargan varias actividades juntas, no dan apoyo y se nota desorganización.

Los directivos no piensan que es lo prioritario, cuál actividad va primero, a veces falta organización y no se comunican con nosotros y a menudo nos enteramos por otros compañeros y es su opinión, no la del director, subdirector o coordinador.

Se les preguntó su opinión sobre los que no asisten y estos señalaron que el director habla con ellos, pero algunos son apáticos y no participativos y dicen que no asisten, no colaboran, pero que no nos estorban, sin embargo es necesario colaborar.

En lo que se refiere a las dificultades que se presentan y que obstaculizan la realización de lo planeado y la manera como se realizan las actividades que surgen durante los procesos de gestión escolar se mencionan los siguientes comentarios y opiniones:

Los directivos coinciden en señalar que derivado de los procesos que realiza la escuela y de su análisis con los docentes y los padres surgen acciones que se deben desarrollar de manera emergente, también los procesos de planeación o la carencia de planeación de la SEE, la supervisión y los jefes de enseñanza, o lo tratado en los

consejos técnicos de zona, nos asignan actividades de última hora y esto obliga al directivo a tomar decisiones y comentar lo que la escuela debe realizar y de común acuerdo darle soluciones y realizar lo solicitado por las diferentes instancias institucionales, de esto se da cuenta en las páginas 118 a 120 (Tabla 4), del informe presentado.

Las opiniones tanto de docentes y directivos es que tienen que hacerse pues son indicaciones solamente hay que organizar su desarrollo y operación, también dicen:

En ocasiones los alumnos proponen algunas actividades y hay que apoyarlos y los padres de familia piden a la escuela apoyo para realizar campañas diferentes.

La opinión de los alumnos en interacción con los docentes se refleja en los problemas de conducta y los alumnos opinan que no son problemas dicen somos amigos “profe” y vivimos en el mismo rancho y nos ve juntos pues hacemos tareas y trabajos y platicamos.

Lo anterior se sistematiza en la tabla 4 y las figuras 10 y 11.

Se transcriben las entrevistas realizadas en el marco de los procesos de evaluación institucional, las cuales pueden observarse en los apéndices F y G.

Curriculum Vitae.

Priscilla Gómez Cruz

priscygozomezacruz@yahoo.com.mx

Originaria de la Ciudad de México, D.F. Priscilla Gómez Cruz realizó estudios profesionales en Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Latina de América. La investigación titulada Planeación Estratégica en Instituciones Educativas Acentuación en Educación Básica, es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Escuelas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de administración de empresas, específicamente en el área de gestión institucional desde hace 4 años.

Actualmente Priscilla Gómez Cruz funge como asistente de secretaría general y secretaría particular del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación Sección 18, Michoacán, donde lleva a cabo las funciones administrativas, contables y financieras tanto de la secretaría particular, como de la secretaría general.