



**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

Proceso de integración de una planeación anual a partir de las estrategias emergentes en la escuela Liceo del Valle de Toluca de Metepec, México.

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Jania Loya Vélez

Asesor tutor:

Mtra. Luz Grisel Ramírez Buentello

Asesor titular:

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Metepec, Estado de México, México

Mayo, 2014

Dedicatorias

- Dedico este trabajo principalmente a mi esposo y a mis hijos. Por haberme apoyado, motivado y tolerado a que lograra cumplir esta nueva meta en mi vida, gracias por sus palabras de aliento que fueron clave para seguir adelante y no rendirme en el camino.
- También dedico este gran trabajo a mis papás, hermanas y a toda mi familia política que de una manera u otra me apoyaron para que este sueño se cumpliera.

Agradecimientos

- Agradezco primero que nada a todo mi equipo de trabajo y al personal del Liceo del Valle de Toluca que aportaron sus experiencias y conocimientos a esta gran investigación.
- Agradezco el apoyo incondicional de mi tutora la Mtra. Luz Grisel Ramírez Buentello, por toda su paciencia, palabras de aliento y principalmente por el seguimiento cercano para lograr terminar esta investigación.
- Finalmente gracias a todos los maestros de las materias que cursé durante la maestría que influenciaron de una manera directa o indirectamente a que se pudiera consolidar esta información gracias a sus grandes enseñanzas.

Proceso de integración de una planeación anual a partir de las estrategias emergentes en la escuela Liceo del Valle de Toluca de Metepec, México.

Resumen

Una de las líneas más investigadas en el campo de los temas gerenciales es el que se refiere a la planeación. En la presente investigación se abordarán temas relacionados con las estrategias emergentes y cómo estas se pueden integrar en una planeación formal. En la actualidad un directivo de una escuela se pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo situaciones emergentes y estableciendo estrategias que permitan a la institución adaptarse a los cambios vertiginosos y constantes. Es por esta situación que se ofrece un estudio más detallado de como dentro de una institución educativa los diferentes directores, coordinadores y maestros tienen que enfrentarse diariamente situaciones de cambio de estrategias para luego incorporarlas a una planeación más formal. En la investigación cualitativa se analiza el proceso de integración de una planeación anual a partir de las estrategias emergentes en la escuela Liceo del Valle de Toluca. El objetivo es lograr identificar el proceso de planeación ya existente, para posteriormente entender de qué manera el personal integra las estrategias emergentes que surgen a lo largo del ciclo escolar. Para esta investigación se estableció el planteamiento del problema, posteriormente se fundamentó la investigación en un marco teórico que ofrece un amplio panorama de todos los temas relacionados con la planeación en general. Se estableció una metodología de carácter cualitativo. El marco contextual enmarca claramente los términos más usados dentro de una planeación y cómo estos han ido evolucionando. En relación a los instrumentos de recolección de

datos utilizados van desde una entrevista semi estructurada, cuestionarios así como observaciones que permitieron entender de una manera más clara las estrategias emergentes. Para finalizar se realizaron las conclusiones, en las que se retomó la pregunta de investigación, los objetivos y las limitaciones. Para finalizar se realizaron una serie de recomendaciones finales a la institución dónde se realizó el estudio. Es muy interesante cómo a lo largo de esta investigación se logra observar el procesos de integración que se utiliza para la implementación de las estrategias emergentes desde el salón de clases hasta en una dirección.

Índice

Introducción	1
1. Capítulo 1: Planteamiento del problema	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Definición del problema	7
1.3. Pregunta de investigación	9
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Justificación	11
1.6. Limitaciones y delimitación de la investigación	15
1.7. Definición de términos	17
2. Capítulo 2: Marco teórico	20
2.1. Planeación	20
2.1.1 Planeación educativa	21
2.1.2 Planeación y cultura	25
2.1.3 Planeación y cambio	27
2.1.4 Fases de la planeación	30
2.2. Planeación estratégica	33
2.2.1. Antecedentes	34
2.2.2. Definición de estrategia	35
2.2.3. Modelos de estrategias	38
2.2.4. Tipo de estrategias.....	40
2.2.4.1. Estrategias emergentes	40
2.2.4.2. Estrategias deliberadas	41
2.3. Liderazgo y planeación	42
2.3.1. Líder visionario	45
2.3.2. Líder estratégico	46
2.3.3. Liderazgo distribuido	48
2.4. Posibles riesgos de una planeación estratégica.....	50
2.5. Organizaciones inteligentes	51
2.5.1. Disciplinas del aprendizaje	52
2.5.2. Metanoia: un cambio de enfoque	53
2.5.3. Problemas de aprendizaje	54
2.6. Escuelas inteligentes	56
2.6.1. Comunidades de aprendizaje	57

2.6.2. Comunidad de práctica	59
3. Capítulo 3 Método	61
3.1 Métodos de investigación	61
3.2 Población y selección de muestra	63
3.3 Marco contextual	66
3.4 Instrumentos de recolección de datos	70
3.5 Procedimiento	73
3.6 Análisis de datos	75
4. Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados	78
4.1 Análisis de resultados	80
4.1.1 Proceso de planeación estratégica	82
4.1.2 Documentación del proceso de planeación	88
4.1.3 Implementación y seguimiento del procesos de planeación	91
4.1.4 Participantes en la estructuración de la planeación estratégica....	92
4.1.5 Formulación de estrategias emergentes	95
4.1.6 Implementación e integración de las estrategias emergentes	99
4.2 Confiabilidad y validez	100
4.3 Conclusión	102
5. Capítulo 5 Conclusiones	103
5.1 Principales hallazgos	103
5.2 Futuras investigaciones	110
5.3 Recomendaciones a la institución	110
5.4 Limitaciones del estudio	111
5.5 Conclusiones	112
Referencias	114
Apéndices	119
Apéndice A: Carta de consentimiento	120
Apéndice B: Formato de entrevista	121
Apéndice C: Formato de observación	122
Apéndice D: Formato de fortalezas y debilidades	123
Apéndice E: Formato de planeación estratégica institucional.....	124
Apéndice F: Formato de planeación estratégica por área.....	126
Apéndice G: Formato de planeación de actividades anuales	127
Apéndice H: Currículum vitae	128

Introducción

El presente trabajo es una investigación relacionada con el tema de planeación y estrategias emergentes. Es un estudio de caso que pretende realizar una descripción y un análisis profundo acerca de un sistema determinado (Valenzuela y Flores, 2012). El estudio parte de la pregunta de investigación de ¿Cuál es el proceso que utilizan las directoras de área para integrar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes? El objetivo es lograr definir cuál es el proceso de planeación y cómo es que logran integrar las estrategias emergentes a una planeación ya establecida. Al finalizar la investigación se realizarán una serie de recomendaciones que permitan a la institución mejorar su proceso de planeación.

El estudio tuvo lugar en una institución educativa, privada, mixta y con inspiración católica llamada Liceo del Valle de Toluca, fundada en 1989. Se encuentra situada en el municipio de Metepec, Estado de México.

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes del problema que explican el porqué de la investigación, se establecen los objetivos, justificación y delimitación que ofrecen e indican la direccionalidad del estudio.

En el capítulo 2 está relacionado con el marco teórico. En este capítulo se desarrollan una serie de temas como son planeación, planeación estratégica, estrategias y organizaciones que aprende que están relacionados con la investigación y dan sustento teórico al estudio

En el capítulo 3 se describe principalmente la metodología utilizada para la investigación. Dentro de la metodología se definió el método de investigación, la población y sus características, el marco conceptual en el cuál se encuentran las características de la institución dónde se llevó a cabo la investigación, los instrumentos que

se utilizaron fueron entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc. Así mismo se desarrolló el procedimiento de cómo se organizó la información, para finalizar con el análisis de los datos recabados en todo la investigación.

El capítulo 4 enmarca el análisis de los datos, dónde se retoma la pregunta de investigación y los objetivos. En este capítulo se presentan las categorías en las que se clasificó la información para posteriormente realizar el análisis correspondiente de una manera ordenada.

Finalmente el capítulo 5 se realizan las conclusiones correspondientes al estudio En él se presentan los principales hallazgos, las recomendaciones a la institución y las limitaciones del estudio.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

En este capítulo se plantean los antecedentes que explican el origen de la investigación, se enuncia el problema por medio de la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos que ofrecen la direccionalidad del estudio, la justificación que respalda la investigación y finalmente se explican las delimitaciones del estudio que se pueden enfrentar durante el proceso.

1.1. Antecedentes

Actualmente el mundo está inmerso en la era de la comunicación universal, prácticamente las distancias ya no existen. Según Delors (1997) la información ha provocado una profunda revolución en el mundo de la comunicación. Todos estos cambios dan como resultado nuevas formas de socialización e incluso nuevas identidades individuales y colectivas. Los cambios drásticos y continuos que ha sufrido la sociedad debido a la gran cantidad de información a la que se tiene acceso afecta directamente el ambiente educativo. La escuela en estos días debe de ser consciente que se enfrenta a una sociedad altamente informada llamada, sociedad de la información. Según Castells (1997) esta sociedad de la información ha alterado la organización social y cultural, ha generado grandes interrogantes en los planteamientos educativos que impulsan que se realicen grandes cambios.

Para lograr los cambios en las instituciones es importante entender que cada organización o institución tiene una situación particular. Se tiene que considerar el entorno y como cada uno de sus componentes interactúa, la historia de la institución, su proceso de organización, su misión, su visión, objetivos, etcétera. Los anterior influye y se relaciona

directamente en el cómo se implementan las estrategias. Guerra en Chamorro (1997) establece que cada escuela cuenta con una dimensión micro política que hace que cada organización sea única, impredecible, llena de valores e incertidumbre, lo cual lleva a establecer que cada escuela es única. Para lograr cambios efectivos es importante considerar esta cultura escolar tanto en la planeación como en la implementación de cualquier proyecto.

Sin embargo, cabe mencionar que para lograr una implementación exitosa el papel que desarrolle el líder es fundamental, ya que es pieza clave en los procesos de mejora continua e innovación. Para Senge (2006) la principal función del líder es la creación de nuevas realidades a través del cambio progresivo de los modelos mentales que poseen sus subordinados exhibiendo los supuestos de estos a través de una actividad de diálogo y discusión. Deben de lograr que las cosas funcionen en la práctica. La función del director como líder dentro de la organización y de su equipo de trabajo debe fomentar la adecuada comunicación entre sus miembros para lograr una mayor participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Se deben establecer canales de comunicación y las herramientas necesarias para que el director conozca las necesidades de todos los miembros de la escuela. El director es quien sienta las bases, ofrece los medios, propicia un buen clima laboral y facilita que las actividades que se lleven a cabo cumplan con los objetivos de la institución. Es importante lograr un ambiente de confianza en la comunidad escolar que invite a todos sus miembros a colaborar en el proceso de aprendizaje (Pesqueira en Flores y Torres, 2010).

Estos grandes cambios que suceden a nivel global y que existen en la actualidad han posicionado en un lugar importante la necesidad de contar con posturas estratégicas con las

cuales responder a las demandas del entorno (Ruíz en Flores y Torres, 2010). Al proponer estrategias, la escuela debe estar consciente de realizar cambios y tomar continuamente decisiones que favorezcan la calidad educativa. Ruiz (2007) establece que las estrategias son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantea a largo plazo.

Las estrategias marcan la pauta del cómo llegar hacia la misión y para lograr cumplir los objetivos. Las estrategias claramente definidas facilitan a la institución que se cumplan los objetivos. Facilitan que se lleven a cabo las acciones y la toma de decisiones.

Generalmente una estrategia es vista como un plan a corto o largo plazo, es como marcar la ruta para llegar a un determinado lugar en un mapa. Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) hablan acerca de las estrategias como proyecto, mejor conocidas como estrategias proyectadas y las realizadas. Sin embargo, cabe mencionar que no todas las estrategias realizadas son proyectadas, ya que durante el proceso o a lo largo del camino se requiere previsión y algo de adaptación. Puede suceder que lo que se había planeado formalmente al inicio de un ciclo escolar, resulte que no se adapte a las necesidades e intereses de los alumnos que cursan un nuevo ciclo escolar.

Existen dos tipos de estrategias, las emergentes y deliberadas. Las estrategias emergentes se producen como resultado de un proceso de aprendizaje, se genera como una reacción al contexto, en la cual no hay control. En cambio las estrategias deliberadas surgen como un proceso intencional de planeación, en el que existe completo control sobre el proceso de generación (Ruiz en Flores y Torres, 2010)

Una estrategia está altamente influenciada por el contexto, la cultura, la forma de organizarse y por la historia en sí de cada institución. Mintzberg. (2010) menciona que no existen estrategias predeterminadas y emergentes puras. Una estrategia predeterminada puede ser completada o enriquecida por una estrategia emergente. En resumen se puede decir que una estrategia pronostica y las estrategias emergentes reaccionan ante un proceso inesperado, empujada o influenciada por el tiempo. Sin embargo no hay que perder de vista que la organización debe ser proactiva y no sólo responder a los impulsos de un ambiente. Para lograrlo se debe de buscar que la organización funcione como una organización que aprende. Ruiz (Flores y Torres, 2010) establece que una organización que aprende no solamente reacciona a lo que sucede a su alrededor, sino que participa como creadora de su entorno, busca alcanzar sus objetivos mediante un proceso de socialización a través del compartir experiencias y conocimientos.

Anteriormente se mencionan antecedentes basados en referencias que explican la relevancia de esta investigación. Esta investigación tiene una gran importancia social en relación a que ofrecerá una visión diferente y más actual a la institución. Esto quiere decir que los resultados permitirán entender que existen procesos diferentes para estructurar la información que le apoyan a desarrollar su planeación, tomando en cuenta la información que surge de manera emergente que puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones.

En relación al tema de la investigación educativa, permite que se analice una parte de las instituciones educativas de las que se tiene poca información, esto se refiere al uso de las estrategias emergentes. La literatura en relación al manejo de las estrategias emergentes dentro de las escuelas es muy escaso, es por esto que esta investigación pretende impulsar el interés sobre el análisis del cómo en las instituciones educativas a los largo de los ciclos

escolares se enfrentan a tener que generar estrategias no planeadas para lograrse adaptarse al contexto o al cambio mismo sin tener que afectar la planeación ya establecida.

Mintzberg (2010) identifica tres tipos de estrategias, las predeterminadas que son las que se planean con tiempo y se logran realizar por completo, las no realizadas que son las que se planearon pero jamás concluyeron por cualquier razón y finalmente las estrategias emergentes que son las no planeadas que surgen en el proceso y toman forma con el tiempo, son el resultado de una reacción ante procesos inesperados. Mintzberg (2010) menciona que una estrategia preestablecida en ocasiones puedes cegar a la organización, evitan que exista una visión periférica que le permita ver más allá de sus estrategias ya establecidas.

La mayoría de la información de la aplicación de las estrategias emergentes está relacionada al ámbito empresarial. Es por esto que se considera que es una oportunidad poder investigar este tema en el ámbito educativo.

1.2. Definición del Problema

El Liceo del Valle de Toluca, es una institución fundada desde el año 1989. Cuenta con 25 años de experiencia y es una de las 5 escuelas con más experiencia en Metepec, Estado de México. Es una de las primeras escuelas acreditadas ante CNEP (Confederación de Escuelas Particulares); gracias a este proceso el Liceo logró establecer varios de los procesos de organización, sin embargo mucha de la información dio demasiada estructura y orden que dejó un poco de lado la oportunidad de trabajar de una manera más esporádica y creativa.

Dentro del Liceo del Valle de Toluca se lleva a cabo anualmente una junta de planeación estratégica que tiene como objetivo dar a conocer los resultados de las evaluaciones anuales a maestros, directivos y otros servicios y presentar las nuevas propuestas y proyectos a trabajar para el siguiente ciclo escolar, para que los representantes de cada área se una idea general de cómo estará planeado el próximo ciclo escolar y así pueda funcionar la escuela como una institución. Esta reunión se realiza fuera de la institución y tiene una duración aproximada de 10 horas de trabajo. Al finalizar la reunión cada área entrega su planeación de proyectos anuales a Dirección General para su seguimiento. El personal que asiste son los directores, subdirectores y/o coordinadores de cada área.

Con la información anterior se puede ver que en la institución existe una noción bastante clara acerca de lo que es una planeación. Cuentan con un proceso y formatos que abalan que existen proyectos y objetivos bien establecidos que se quieren cumplir durante el ciclo escolar. Sin embargo se observó y se detectó por medio de las entrevistas, que es necesario identificar claramente los pasos del proceso que se lleva a cabo para una planeación anual, ya que existe parte del personal que no lo conoce. Cabe mencionar que existe un programa de evaluación que es entregado al mismo tiempo que la planeación anual, lo cual indica que los resultados de la evaluación no están siendo considerados para realizar la planeación de los proyectos anuales, por lo tanto las estrategias de mejora se tienen que establecer o acomodar durante la implementación de los proyectos ya presentados. Es aquí donde surge la necesidad de replantear el proceso de planeación y lograr que el personal identifique cuáles son las estrategias deliberadas que se pueden considerar para la elaboración del plan anual a partir de los resultados de las evaluaciones

y cómo se pueden identificar e integrar las estrategias emergentes que surgen a lo largo del ciclo sin perder de vista los proyectos ya establecidos. No hay que olvidar que para lograr mayor éxito en la implementación de los proyectos es necesario como dice Li (2005) que los directivos tengan bien claros los procesos de planeación y las estrategias que se llevarán a cabo para no actuar de una manera desarticulada y desorganizada que sólo las decisiones que se tomen resuelvan problemas inmediatos. Los directivos deben de lograr desarrollar la capacidad de captar lo que está sucediendo a su alrededor para tomar decisiones de una manera organizada, fomentado que sus equipo trabajen como organizaciones que aprenden cómo las propuestas por Senge.

1.3. Pregunta de investigación

La presente investigación pretende aportar información a la institución en relación a la siguiente pregunta, ¿Cuál es el proceso que utilizan las directoras de área del Liceo del Valle de Toluca para integrar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes? Esta investigación se identifican las siguientes variables, la relación entre el proceso que llevan a cabo las directoras para incorporar la planeación anual y las estrategias emergentes que surgen durante el trabajo que se lleva a cabo en un ciclo escolar.

A menudo la noción de prever el futuro mediante una planeación produce cierta resistencia, ya sea que esta surja al comienzo de un proyecto o durante un proceso. Los continuos cambios han llevado a utilizar nuestras propias herramientas de planeación para dar respuesta a las demandas de esta sociedad de la información (Ruiz, 2007). Se parte de una planeación integrada por estrategias deliberadas o predeterminadas a largo plazo a un tipo de planeación basada en estrategias emergentes a corto o mediano plazo. Las

planeaciones hoy en día no pueden esperar a que se cumplan procesos de principio a fin, sin que surjan estrategias que se deben implementar durante el proceso. Las estrategias deben ser vistas como una “maniobra” que debe ser utilizada en el momento necesario y de manera adecuada para que funcione exitosamente. Según Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) las estrategias deben estar dirigidas a los grandes temas de modo que las personas puedan dedicarse a los pequeños detalles. Sin embargo cabe mencionar que éstas también pueden cegar a una institución e impedir ver más allá de su periferia.

Ante esta problemática surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo una planeación estratégica?
- ¿Cómo se identifican y se definen las estrategias emergentes dentro de la institución?
- ¿Cómo se integran las estrategias emergentes dentro de la planeación estratégica anual?

1.4. Objetivos de investigación

A continuación se enuncia el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que pretenden explicar el qué y el paraqué de esta investigación.

1.4.1. Objetivo general

Conocer detalladamente el proceso de planeación que se lleva a cabo dentro del Liceo del Valle de Toluca, a fin de identificar el cómo es que se logran incorporar las estrategias emergentes a los nuevos proyectos.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Conocer en que consiste y cuáles son los pasos que se requieren para realizar una planeación estratégica.
2. Identificar cómo es que las directoras utilizan las estrategias emergentes para incorporarlas a la planeación anual.
3. Presentar una serie de propuestas de mejora al proceso de planeación ya existente basadas en los principios de las organizaciones que aprenden.

1.5. Justificación

Día con día existen nuevos retos debido a la gran cantidad de información que nos rodea y que llega con gran rapidez. Como consecuencia las instituciones educativas se han enfrentado a la necesidad de establecer nuevas formas de organización que le permitan estar actualizados, sin perder su esencia.

Debido a la gran afluencia de información que existe gracias a la tecnología, se han tenido que establecer nuevos canales de comunicación que permiten que la información fluya de una manera más rápida y segura y que a su vez esa información sea utilizada de manera adecuada y pertinente.

Las instituciones educativas deben de tener muy claros sus objetivos para no perderse en esta inmensidad de información y cambios vertiginosos, así mismo deben de aprovechar las herramientas de comunicación que existen a su favor que les permitan trazar un camino claro de cómo llegar a cumplir su misión.

La siguiente investigación pretende establecer una relación entre la planeación anual y las estrategias emergentes para posteriormente enriquecer con nuevas propuestas a la institución en su proceso de planeación anual basado en las escuelas que aprenden.

Al analizar este proceso la institución podrá ser consciente del cómo y en qué se basan las directoras para realizar sus planeaciones anuales. Se podrá entender hasta qué punto son realmente conscientes de su entorno y de las necesidades del mismo y cómo éste afecta la dinámica de la institución.

El lograr rescatar las estrategias emergentes y utilizarlas durante planeaciones ya establecidas permitirá que se realicen cambios en el transcurso del ciclo escolar sin tener que esperar a que se cumpla el proceso completo y luego se realicen las evaluaciones. Como ya se mencionó al inicio del capítulo, lograr identificar las estrategias emergentes de las instituciones educativas permitirá que la institución se mantenga a la vanguardia. Las estrategias emergentes están relacionadas con la habilidad de la organización para aprender de las experiencias de los empleados, tratando de convertir el aprendizaje de las rutinas a un conocimiento tácito (Ruiz en Flores y Torres, 2010). Es importante lograr que la institución no se pierda sólo en la planeación, organización y control, si no que como propone Aguilar – Álvarez, “Hay que desconfiar un poco más de los procedimientos para gestionar personas y confiar un poco más en las personas que gestionan esos procedimientos” (Aguilar – Álvarez, 2013, p. 31) Esto quiere decir que al darle oportunidad al personal para organizar, planear y replantear se pretende que éstas se conviertan en organizaciones que aprendan.

El éxito de la mayor parte de las empresas se desprende de su capacidad de adaptarse sin perder su esencia. Ruiz (2013) menciona que las empresas que sobreviven no son necesariamente la más fuertes, retoma de la teoría de Darwin el concepto de la capacidad de adaptación ante cualquier cambio para explicarlo. Primero retoma de la teoría de adaptación de Darwin que la evolución es un proceso con tres elementos: variaciones, selección y recopilación. Explica que ante un cambio la especie varía su respuesta, se acomoda o amolda de diferente manera, reacciona de manera distinta a como siempre lo había hecho. Esta respuesta da distintos resultados y con ellos viene la selección, posteriormente se elige la que proporciona mejores resultados y una vez seleccionada se replica varias veces. Con lo anterior se pretende hacer una analogía con las empresas que se van adaptando a los cambios, dónde ellas seleccionan la información de su ambiente o contexto, la acomodan en relación a sus principios y la implementan para lograr mejores resultados.

Parte importante de esta investigación se desprende de lo que se acaba de mencionar, se pretende lograr concientizar a la institución acerca de cómo se puede mantener a la vanguardia y cómo se puede adaptar sin perder sus principios por los que fue fundada.

Sí por medio de esta investigación se pretende realizar un análisis adecuado del entorno y del contexto educativo se establecerá una planeación estratégica mucho más estructurada y organizada que permita que se implementen correctamente las estrategias emergentes. El integrar estas estrategias permitirá a la institución contar con estrategias bien definidas y orientadas a los objetivos y fines de la institución. Entender el cómo funcionan y surgen las estrategias permite tener un panorama más amplio a la institución,

de manera que cumplan su función de marcar las directrices que se utilizaran para llegar al cumplimiento de los objetivos, sin perder de vista la misión y visión. Según Ruiz (2007) la correcta planeación estratégica debe ayudar a optimizar las fortalezas de la institución a transformar las debilidades en fortalezas y prevenirlas, definiendo acciones para responder a los retos que depara el entorno en un futuro.

Es fundamental entender cómo es el proceso de comunicación entre los directores y los profesores, ya que es un elemento clave para alcanzar una buena efectividad organizacional y adecuada percepción de los empleados hacia un buen ambiente de trabajo (Pesqueira en Flores y Torres, 2010) y por consecuencia se podrá lograr una mejor implementación de las estrategias.

Es necesario lograr que la institución funcione como una organización que aprende, desarrollando el trabajo colaborativo y compartido generará un sentimiento más de corresponsabilidad que ayudará a que los proyectos sean más fáciles de implementar.

La intención es lograr que en la institución se aprenda a aprender en conjunto para crear una comunidad abierta al aprendizaje.

Conjugando el tema de comunicación y estrategias se pretende que la institución funcione de una manera proactiva, en la que los diferentes actores como los son maestros, alumnos, padres de familia y personal administrativo funcionen en armonía, siendo conscientes de los fundamentos por los cuales se fundó la institución. Así mismo se promoverá un cambio no sólo a nivel institucional, si no a nivel de comunidad educativa para que estos a su vez logren contagiar a la sociedad que rodea a dicha institución.

Con esta investigación se beneficiará a la comunidad educativa en general, ya que la planeación anual incluye a todos los actores que forman parte de la investigación. El establecer recomendaciones, permitirá que en la planeación anual ya estructurada se tomen en cuenta las estrategias emergentes que surgen de los diferentes miembros de la comunidad y mejorará inclusive la comunicación y participación de todos.

Lograr que el programa de planeación anual esté basado en las organizaciones que aprenden permitirá que la escuela conozca otro tipo de organización mucho menos vertical y más democrática que permita una mayor participación de todos.

1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación

Las delimitaciones son todas aquellas situaciones que están relacionadas con el espacio físico, temporal, metodológico y de la población.

La delimitación de estudio de esta investigación en particular está relacionada con el tiempo con el que disponen los participantes en el estudio. Las maestras, coordinadoras y directoras de las diferentes áreas tienen horarios muy saturados que quizás no les permitieron realizar las entrevistas en los tiempos establecidos. En ocasiones tenían que atender situaciones emergentes con padres de familia o no contaban con apoyo suficiente para poder encargar a sus alumnos con alguien más. Otro factor que dificultó establecer el horario de las entrevistas estuvo relacionado con la cantidad de actividades que se realizan en la escuela como, juntas directivos, juntas por área, ceremonias, etc., en varias ocasiones no coincidían los horarios de las entrevistadas con las del investigador.

Los eventos institucionales como ceremonias, festejos, clases abiertas, entre otros fueron de las principales situaciones que impidieron tener mayor disponibilidad de tiempo, ya que se requiere de la mayor parte del personal para planearlas y realizarlas.

En relación a las limitaciones, que son todos aquellos obstáculos que están relacionados con el desarrollo de la investigación, que limitan el estudio y están fuera del alcance del investigador, se encontró lo siguiente:

Las entrevistas establecidas al inicio del estudio se dificultaron ya que se tuvieron que dar de baja a dos directoras de la institución, esto llevó a reasignar la población que se había considerado para la muestra. En un principio de la investigación se había acordado que se entrevistarían a las directoras con más años de experiencias, ya que ellas eran las que conocían mejor todos los procesos de planeación por los que había pasado la institución a lo largo de su existencia. Posteriormente se determinó que las directoras a entrevistar serían las directoras que están relacionadas con la mayoría de las áreas, las cuales tenían una visión mucho más periférica de lo que sucede alrededor.

En relación a la función como investigadora una restricción fue el puesto que ocupa el investigador. En el momento que se solicitó cita para la entrevista las entrevistadas se mostraron nerviosas, ya que pensaban que la entrevista podría ser una prueba. Otra restricción como investigadora es el tiempo de la maestría de EGE en relación al tiempo de la institución. Sin embargo a pesar de las limitaciones de tiempo y disponibilidad del personal hubo mucha cooperación para que se llevaran a cabo las entrevistas pertinentes.

En conclusión este primer capítulo pretende ofrecer un panorama organizado y estructurado que permita entender cuál es el problema que impulsa la investigación así

cómo los antecedentes y justificación del mismo. Los principales temas que serán analizados y que están presentes en la literatura que abala esta investigación están relacionados con planeación, estrategias emergentes, el papel del líder y escuelas que aprenden. La intención es ofrecer a la institución un proceso de planeación estructurado y organizado basado en la organización de las escuelas que aprenden que les permita entender otras formas de organización democráticas que permitan la participación de más miembros de la institución.

1.7. Definición de términos

Planeación: La planeación es el proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender cualquier acción. Según (Ackoff, 1981, citado en Goodstein D., Nolan T. y Pfeffer J., 1998, p. 5) “la planeación se anticipa a la toma de decisiones y es un proceso de decisión que anticipa la acción. La planeación implica estar convencidos que lo que planea ahora puede repercutir o modificar el futuro”.

Cultura: Una cultura como la definen Goodstein D., Nolan T. y Pfeffer J. (1998) es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización.

Estrategia: Según Ruiz, en Flores y Torres (2011) las estrategias son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que responden ¿Hacia dónde va la organización? y las estrategias responden a la pregunta ¿Cómo se llega hacia haya?

Estrategia deliberas: surgen de un proceso intencional de planeación. Existe un completo control sobre el proceso de generación, las condiciones para que se presente una estrategia deliberada: (Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J., 2010)

Estrategia emergente: se derivan del proceso de implementación, de la interacción de la organización con el ambiente, y de las rutinas, se produce de un proceso de aprendizaje el cual da como resultado nuevas estrategias conocidas como emergentes. Surgen a partir de una ausencia de intencionalidad, no hay control, las estrategia se genera como una reacción del contexto y de manera táctica. En este tipo de estrategia no hubo un modelo pretendido o estrictamente planeado. No están controladas. (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2010)

Estrategias no realizadas: son todas aquellas estrategias proyectadas en algún momento que no se concretan.

Sociedad de la información: sociedad inmersa en la era de la digitalización de la información caracterizada particularmente por el uso de dispositivos multimedia y por tener acceso a un sinfín de redes telemáticas en cualquier lugar y a cualquier hora (Delors, 1997)

Líder: experto en su área y se preocupa por desarrollar un ambiente de trabajo libre de miedo y que promueve un ambiente colaborativo con una meta única. Busca comprometer, estimular y motivar a su grupo de trabajo. Involucra a los grupos de interés. Tiene que enseñar y señalar el camino de cómo llegar a los objetivos. Es capaz de desarrollar una visión, describirla claramente, comunicarla a toda su organización y debe ser capaz de hacerla real. (Ruiz, 2007)

Organizaciones que aprenden: escuelas que buscan que los individuos que las conforman y la conglomeración de ellas se desenvuelvan autónomamente derivando sus propias conclusiones, se cuestionen, corran riesgos y desarrollen capacidades para el futuro,

como una forma de congruencia con el actual contexto dinámico y demandante (Martínez en Flores y Torres, 2010)

Capítulo 2: Marco teórico

En el siguiente capítulo se exponen una serie de temas que abarcan desde la planeación hasta organizaciones que aprenden pasando por el tema de estrategias, que sirven como base de esta investigación de este caso. Las teorías que se presentan a continuación ofrecen un amplio panorama que permite entender de una manera más clara la investigación.

2.1 Planeación

Para comenzar con el tema es necesario entender qué es un plan. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define plan como un intento, proyecto o estructura.

La planeación es el proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender cualquier acción.

Ackoff menciona “La planeación se anticipa a la toma de decisiones y es un proceso de decisión que anticipa la acción. La planeación implica estar convencidos que lo que planeamos ahora puede repercutir o modificar el futuro”. (Ackoff, 1981, citado en Goodstein , Nolan y Pfieffer , 1998, p. 5).

La planeación es importante y necesaria tomarla en cuenta tanto a un nivel macro como micro. Para lograr una planeación efectiva hay que conocer desde cómo se puede diseñar hasta cómo es la manera correcta de implementarla para tener un mayor éxito. Una planeación te ofrece la oportunidad de estructurar, organizar y administrar una serie de acciones en un tiempo determinado. Permite contar un panorama más claro del contexto en

el que se implementará y así lograr que las acciones que se lleven a cabo tengan como resultado una mejora continua.

Otras definiciones de planeación son las establecidas por Ackoff y por Lozier:

Ackoff define la planeación como “Una forma participativa de tratar con un conjunto de problemas relacionados, cuando se cree que al menos de que se realice algo, el futuro deseado no ocurrirá, y si se realiza una apropiada acción la probabilidad de que suceda en el futuro esperado aumentará”. (Thompson 1997, citado en Ruiz, 2007, p. 29) y Lozier: “Es el proceso mediante el cual la institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” (Lozier, 1995 citado en Ruiz, 2007, p. 29)

Las instituciones educativas deben de realizar el proceso de planeación, no como un parte ajena e independiente al entorno que la rodea, sino como un agente de cambio sensible a las necesidades cambiantes de su entorno.

2.1.1 Planeación educativa. La planeación es considerada como una disciplina con amplia y decisiva implicación para el campo de la educación, es un reto y una relevante oportunidad para la internacionalización de la misma, no deben perderse de vista las necesidades de cambio de la sociedad de un mundo globalizado.

Para las instituciones educativas los procesos de planeación constituyen un elemento inseparable de la función de dirección, ya que es el camino que permite llegar al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de las instituciones.

Para Torres, Villafán y Álvarez (2008) la planeación es una de las actividades características en las instituciones educativas contemporáneas y se vuelve cada día más necesaria debido a los cambios vertiginosos que existen en la sociedad actual. Se podría decir que el lograr una planeación eficiente permite que las instituciones estén informadas y se mantengan a la vanguardia en educación. Una planeación requiere que los encargados de la misma estén enterados de los diferentes contextos, necesidades e intereses de la comunidad educativa que tienen a cargo.

En resumen la planeación educativa es un conjunto de supuestos básicos que pretenden guiar la acción educativa, se detona en el aula y se formula de manera permanente.

Rueda (2011) menciona que la planeación dirigida al sistema educativo en su conjunto se expresa en un sistema de políticas que intentan traducirse en orientaciones para la acción de los agentes directamente involucrados en el funcionamiento del sistema escolar. Esto quiere decir que, ante cualquier planeación estratégica que se vaya establecer en cualquier institución educativa, se tienen que tomar en cuenta desde las políticas educativas vigentes a nivel macro, hasta las políticas específicas de cada institución a nivel micro y así poder partir de un contexto real y poder emprender las acciones correctas que vayan de acuerdo a estas políticas y no perderse en la inmensidad.

La planeación es indispensable para orientar todas las acciones relacionadas con cualquier actividad o proyecto que se desarrolla en las instituciones educativas. La escuela debe estar siempre bien informada de los nuevos retos que debe enfrentar ante una sociedad

de la información que se encuentra en constante cambio. Estos nuevos retos deben ser tomados en cuenta para el diseño de cualquier plan que se lleve a cabo dentro de la escuela.

Rueda (2011) enlista una serie de temas y retos a los que se enfrenta la escuela hoy como son: cobertura universal en la educación, bajos niveles de egreso, abandono escolar, falta lograr que se pongan en práctica los conocimientos aprendidos en el aula en un contexto real de trabajo, amplitud creciente de la brecha digital, generación constante de nueva información, entre otros.

Para Cázares y Cuevas (2008) planear supera la manera de organizar, implica un dinamismo y una flexibilidad que vayan a la par de las transformaciones tanto del medio como de los propios alumnos. Planear eficazmente permitirá desarrollar un paisaje accesible y agradable para los alumnos dentro del aula, de manera que se convierten en actores permanentes y no simples receptores de información.

La planificación eficaz implica partir de quienes son los alumnos y quienes somos nosotros. Es importante verificar las capacidades personales de lo que integran el proceso de enseñanza aprendizaje ya que estos ofrecen parte de la base en la que se tiene que edificar la planeación.

Para cualquier planeación es importante conocer la institución, sus objetivos, sus metas, sus proyectos, perfiles, contenidos, etc. Una planeación por competencias debe incluir los diferentes actores que intervienen en la institución, como por ejemplo maestros, directivos, alumnos, padres de familia, etc., ya que todos ellos se ven afectados de una manera directa o indirecta por la planeación.

La planeación por competencias puede partir de un proceso en el que se definan las competencias institucionales, adecuadas y dosificadas de acuerdo con el nivel de desempeño de cada uno de los grados. Es importante tener en mente lo que se quiere desarrollar en los alumnos y por otra parte asegurarse que la planta docente tenga las capacidades necesarias para realizar el proceso de acompañamiento.

El papel del maestro dentro de la planeación es decisivo ya que es quien mantiene el contacto directo y constante con el alumno, él debe de ser capaz de detectar las necesidades e intereses del alumno que sirvan como base para una planeación eficaz.

Cázares y Cuevas (2008) establecen el siguiente proceso para llevar a cabo una planeación macro institucional

1. Revisión y análisis del modelo educativo de la institución (misión, visión, valores, principios, etc.)
2. Reflexión de los fundamentos filosóficos, epistemológicos, sociológicos, políticos, etc. que sostienen la propuesta curricular.
3. Análisis del entorno.
4. Desarrollo de campos formativos o líneas de formación. Estas agrupa en desarrollo de metacapacidades, valores y habilidades, con un área específica del conocimiento. Éstas se derivan a partir del perfil de egreso.
5. Construcción de la metodología didáctica.
6. Determinación de las transformaciones necesarias en la gestión escolar, desde lo pedagógico, organizativas y lo relativo a la vinculación de los actores.

Un buen desempeño de la planta docente y de la comunidad educativa, al menos en la planeación macro, debe considerar las capacidades necesarias de las personas relacionadas con los educandos, para determinar los niveles de responsabilidad que cada uno de ellos tienen en la etapa formativa de los alumnos.

La clave para hacer eficiente el proceso de planeación es una retroalimentación permanente y un medio favorecedor de esta práctica es el desarrollo un diario de campo o portafolios de evidencia. Es de suma importancia contar con el personal capacitado que apoye y acompañe a los diferentes actores en el proceso de implementación de la planeación, esto genera un ambiente de empatía, seguridad y confianza que asegurará el éxito.

Anteriormente se mencionaron todos los aspectos positivos que establecen algunos autores en relación a todo lo que ofrece el adecuado uso de una planeación en la educación, sin embargo existen también autores como McGrinn y Warwick (2006), que establecen que la planeación educativa es meramente una proceso político que manipula la información implementando técnicas como una alta carga de legitimidad científica, para imponer nuevas formas de organización. Creen que la planeación educativa en América Latina está basada sólo en intereses de un nuevo grupo de tecnócratas que compiten por ser el grupo dominante y sirve para mantener por más tiempo la estructura básica del sistema político y económico.

2.1.2 Planeación y cultura. Una cultura como la definen Goodstein, Nolan y Pfeffer (1998) es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. Estas creencias están basadas en una

serie de valores y concepciones que representan a la organización y a sus miembros. Se puede decir que es todo aquello que les da identidad y los diferencia de las demás organizaciones.

Para que estos valores puedan permanecer y ser estandarte de cualquier institución es necesario contar con unas ciertas normas o reglas que regulen y permitan que no se pierdan de vista y permanezcan los valores que la distinguen. Estas reglas o normas permiten a los miembros que se vayan integrando a amoldarse al modelo de la institución. Los valores son parte fundamental de la cultura organizacional de cualquier grupo y por lo tanto es necesario tomarlos en cuenta para lograr con éxito la implementación de cualquier planeación estratégica.

Sí no se logra entender la cultura organizacional de las instituciones resultará más difícil lograr implementar cualquier tipo de proyecto. La cultura para Goodstein , Nolan y Pfeffer (1998) es un factor decisivo en la planeación estratégica y en el éxito organizacional general. El líder y el grupo que lleve a cabo la implementación deberán comprender, conformar y manejar adecuadamente la cultura organizacional de la institución.

La cultura organizacional según Robbins, “es concebida por un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la concepción común de los integrantes que tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales, incrementa la estabilidad del sistema social y por último controla y modela las actitudes y comportamiento” (Robbins, citado en Gallardo 1987, p.1)

2.1.3 Planeación y cambio. Es importante no perder de vista que en toda planeación se asume que deberá haber cambios de por medio. Es por esto que es importante hablar acerca del cambio dentro de la planeación.

Fullan y Stiegelbauer (2009) establecen diferentes situaciones que pueden hacer que un cambio no funcione. Por ejemplo el hecho de que los planificadores hagan suposiciones.

También comentan que un fuerte compromiso con de cambio puede ser una barrera para realizarlo. Para lograr un cambio y tener el mayor éxito es necesario tener visión clara y mucha energía. Los encargados de promover los cambios deben estar comprometidos y capacitados ante el proceso del cambio. Primero que nada es importante ser conscientes que ante un cambio uno se enfrentará a múltiples realidades.

El líder o equipo que este asignado para hacer el cambio debe conocer estas realidades para evitar el fracaso. Es necesario que estar abierto a las diferentes realidades y entender las situaciones que enfrentan las personas que estarán involucrados en el cambio para lograr mayor éxito en la implementación.

Otra situación que según Fullan y Stiegelbauer (2009) puede impedir que se realice un cambio es que el líder crea que por un decreto los demás entenderán en que consiste el cambio y cómo este se tiene que llevar acabo. No se puede entender un cambio sólo en el ámbito racional.

Otro problema tiene que ver con los complejos planes de implementación, se pueden convertir en una fuente de confusión para los responsables de realizar el cambio.

Puede suceder que los planificadores creen que las soluciones que han adoptado son incuestionables y cuando introducen los programas e ignoran los elementos asociados con el proceso de implementación. Esta postura de un planificador puede llevar al fracaso rotundo ante cualquier implementación, ya que se crea un ambiente de autoritarismo que no permite una buena comunicación y por lo tanto no se puede desarrollar un ambiente colaborativo que logre integrar o hacer que todos sean parte de este cambio.

En resumen, Fullan y Stiegelbauer (2009) mencionan que los planificadores deben combinar la pericia y el conocimiento acerca de la dirección y de la naturaleza de cambio que buscan, con un entendimiento y la capacidad para lidiar con los elementos y las estrategias inherentes al proceso de cambio.

Cualquier cambio está lleno de paradojas difíciles de romper y sumamente estructuradas. Para lograrlo es conveniente tener la capacidad para comprender el proceso de cambio.

Antes de iniciar cualquier proceso de ésta índole, es necesario identificar primero si el cambio es deseable o no. Las condiciones para el cambio deben ser considerablemente favorables para que se lleve a cabo. Una vez iniciado el cambio se tiene que ser consciente que el proceso de supervisar la implementación no es del todo fácil, requiere de constancia y dedicación.

Fullan y Stiegelbauer (2009) sugieren considerar las siguientes series de supuestos a al momento de realizar un cambio.

1. No dé por sentado que su versión de lo que debe ser el cambio es la que debe o podría implementarse. Es necesario el intercambio de realidades.

2. Dé por sentado que cualquiera innovación importante, si es que va a resultar de un cambio, precisa que las personas encargadas de su implementación elaboren su propio significado. Una implementación eficiente requiere de un proceso de aclaración continuo.
3. Dé por sentado que el conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables sino fundamentales para el cambio.
4. Dé por sentado que las personas necesitan presión para cambiar.
5. Dé por sentado que el cambio efectivo se lleva tiempo. En ocasiones se piensa que requieran un mínimo de 2 a 3 años para su implementación.
6. No de sé por sentado que la falta de implementación se debe a un rechazo definitivo de los valores implícitos en el cambio.
7. No espere que cambien todas o incluso la mayoría de las personas o grupos.
8. Dé por sentado que necesitará un plan que esté basado en las anteriores suposiciones y que aborden los elementos que se conocen afectan la implementación.
9. Dé por sentado que ninguna cantidad de conocimiento pondrá totalmente en claro la acción que debe tomarse.
10. Dé por sentado que el cambio de cultura de las instituciones es la agenda real y no la implementación de innovaciones independientes (Fullan y Stiegelbauer ,2009, p.p. 98 – 100)

En conclusión una planeación efectiva debe buscar que los planificadores sean sensibles y conscientes de lo que implica realizar un cambio y deben fomentar un ambiente de confianza y colaboración en relación a las personas que intervendrán en el proceso. Y

finalmente se tiene que ser consciente que el cambio no es un proceso plenamente predecible.

2.1.4 Fases de la planeación. Ruiz (2007) enlista una serie de fases que debe cumplir una planeación. Estas son la planeación normativa, estratégica y operativa.

a) Planeación normativa: este tipo de planeación es el que ofrece el escenario o contexto que tiene de base cualquier institución. Es la planeación que establece los fundamentos y valores por los cuales la institución se fundó. En esta planeación se establecen la visión, la misión y los valores de la institución. La visión se resume en lo que espera ser la institución en un futuro a largo plazo, es el ideal al que se pretende llegar. Para lograr establecer una misión Ruiz (2007) sugiere que se tomen en cuenta los siguientes elementos: el alcance, la escala, la competitividad, la cultura, la imagen y el mercado.

Después de establecer la visión se plantea a continuación la misión derivada de la misma. La misión es la que va a permitir que se cumpla la visión, es la que identifica la razón del ser de la institución.

Según Ruiz (2007) la misión busca un ideal actual a buscar, a alcanzar y en cambio la visión es el sueño a alcanzar en un futuro a largo plazo. Al igual que en la visión, para definir la misión es importante considerar que sea trascendentes y congruente, que englobe los objetivos de la institución, que se diferencie de las demás instituciones, defina el giro deseado, que sea digna, significativa, estimulante y comprometedor y finalmente que se redacte de manera clara, sencilla y atractiva.

Finalmente se deben establecer los valores de la institución que serían los encargados de guiar la conducta deseada para que se logre cumplir la misión y la visión. Los valores

tienen que ir de acuerdo a las creencias, y filosofía de la institución según Ruiz (2007) son las ideas clave con las que se decide lo que está correcto y lo que no, lo que es verdadero o lo que es falso. No hay que perder de vista que los valores están íntimamente relacionados con relacionados con la cultura de la organización que ya se mencionó anteriormente.

b) Planeación estratégica: dentro de la planeación estratégica se establecen las estrategias, directrices o acciones que marcan el camino del cómo se cumplirá la visión, misión y los valores de la institución. Se entiende por planeación estratégica como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y a mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. (Rowley, Lujan y Dolence, 1997, citados en Ruiz, 2007, p. 55)

El tema de planeación estratégica se desarrollará más adelante, ya que es uno de los temas esenciales y medulares de la investigación.

c) Planeación Operativa: es la implementación del plan estratégico de la institución. En esta etapa es indispensable contar con un líder que sea capaz no solo implementar el proyecto, sino de darle el seguimiento necesario para que se pueda cumplir. El líder deberá generar un ambiente de cordialidad, ayuda y cooperación que permita que los demás actores tengan la confianza y certeza de que podrán acudir a él si tienen alguna duda. De las características de este líder se hablará más adelante. Dentro de esta fase es cuando se involucra más al personal en el proceso del planeación.

Según Ruiz, (2007, p. 63) la planeación operativa está compuesta por:

1. La definición de los objetivos, planes o proyectos

2. Es necesario asignar a un líder responsable del coordinar el proyecto, que cuente con el perfil de un líder estratégico.
3. Asignar los recursos necesarios para el proyecto

En esta fase es de suma importancia establecer los objetivos. Para redactarlos es necesario realizar un trabajo compartido con el equipo de trabajo. No hay que perder de vista que los objetivos deben de responder y estar relacionados con las metas institucionales. Una vez ya establecidos los recursos se definen los planes de acción para que se puedan hacer posibles las metas y que se conviertan en el trabajo diario de la institución formando parte de los planes de trabajo.

The Webod Group, 1989 citado en Ruiz (2007) menciona cuatro aspectos que se deben de definir para los poner los planes en acción:

- Qué se necesita en cuanto a personal, equipos, recursos financieros, instalaciones, etc.
- Quién va a realizar qué; se debe de contar los las personas que tengan las habilidades, capacidades y disponibilidad para hacerlo. Se sugiere un equipo de trabajo.
- Cómo y cuándo se va a realizar el proyecto, en lo que se refiere a definir los tiempos.
- Dónde se va a realizar.
- Los factores del éxito del proyecto que son los criterios de evaluación.

Ruiz , (2007) comenta que los resultados obtenidos dentro de esta fase deben ser comparados con las metas esperadas y los objetivos establecidos en un inicio, para que

finalmente se puedan realizar los ajustes necesarios a los planes, estrategias, proyectos y en los recursos necesarios para poder realizar con éxito en plan inicial.

Los procesos de toda una planeación requieren definitivamente de tiempo y mucho orden. A continuación se enlistan una serie de herramientas cualitativas y cuantitativas de apoyo que pueden funcionar para organizar y llevar un seguimiento a la planeación (Ruiz, 2007):

1. Herramientas cualitativas
 - a. Diagrama de afinidad
 - b. Diagrama de relaciones
 - c. Diagrama de árbol
 - d. Diagramas de flujo
 - e. Gráficas de Gantt
 - f. Mapas mentales
2. Herramientas cuantitativas
 - a. Gráficas de tendencias
 - b. Diagrama de Pareto
 - c. Gráfica de radar

2.2 Planeación estratégica.

El modelo de planeación estratégica formal se ha caracterizado como un modelo de preparación e implementación de estrategias. Intenta buscar un equilibrio entre los recursos y las capacidades internas de una organización, mediante la detección de las oportunidades y amenazas externas que existen en el ambiente.

2.2.1 Antecedentes. Varios autores hablan de los inicios o fundamentos que hicieron posible poder hablar de la planeación estratégica. Algunos autores mencionan que el primero en hablar de planeación estratégica fue Sun Tzu destacado pensador y escritor Chino cómo el más antiguo de los estrategas militares. Él es el autor del tratado militar “El arte de la guerra”. Su libro está basado en plantear una serie de acciones que se han de tomar en cuenta frente a cualquier combate. Primero que nada menciona en uno de sus escritos la importancia de contar con un plan, un líder que sepa dirigir, el contar con los recursos necesarios para enfrentar la guerra.

Acerca del plan Sun - Tzu menciona:

“Ahora bien, haz tus cálculos antes de la batalla, porque vencerá el que los haga más completos. El que no haga sus cálculos antes de la batalla no logrará la victoria. Los cálculos abundantes vencen a los escasos”. (Sun - Tzu, 2001, p. 33)

En relación al líder explica lo siguiente: “El general es la salvaguardia del estado. Si la salvaguardia es completa, el estado seguramente será fuerte. Si la salvaguardia se agrieta, el estado seguramente será débil”. (Sun - Tzu, 2001, p. 39)

Y acerca de los recursos “Es necesario contar con los estipendios de los consejeros extranjeros, los materiales necesarios para colas y lacas y las aportaciones para los carros y armaduras, todo lo de cual suman otras mil piezas de oro al día. Tan solo después de haber contado con todo esto se pueden reclutar mil soldados”. (Sun - Tzu, 2001, p. 35)

Lo anterior es un claro ejemplo de lo que es una planeación estratégica racional o deliberada dónde se requiere de pasos muy bien establecidos, de un líder o director que orqueste el plan y de una serie de recursos que permitan que se lleve a cabo. Sin embargo

permite entender cómo fueron los principios de una planeación estratégica. Posteriormente otros autores establecieron que la planeación estratégica la retomaron las grandes empresas después del término de la segunda guerra mundial, las cuales tomaron como base el cómo el ejército organizaba sus batallas y cómo establecían las tácticas y estrategias para lograr un mayor éxito.

2.2.2 Definiciones de estrategias Según Ruiz (2007) una estrategia es la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente. Además menciona que para lograr establecer estrategias para una planeación estratégica es necesario considerar los siguientes puntos.

1. Un análisis del entorno detectando las necesidades, oportunidades y retos.
2. Una evaluación interna que defina las fortalezas y debilidades.
3. Evaluación de avances
4. Partir de escenarios potenciales que se contextualicen a partir de la visión y de la misión.

Por otro lado Hannel del Valle citado en Ruiz (2007 p. 55) define que “las estrategias como un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir los avances, detectar desviaciones y realizar correcciones” (Hannel del Valle citado en Ruiz, 2007, p. 55)

En un proceso de planeación básico se sabe que las estrategias son producto de un plan y que este a su vez requirió de un pensamiento racional y de una dirección que los estructurara.

Sin embargo varios autores han criticado este tipo de planeación, ya que según mencionan Hill y Jones (2009) existen 3 razones importantes que la ponen en duda: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos frente a las direcciones que son las encargadas de establecer las estrategias y el hecho de que muchas estrategias exitosas son resultado de una estrategia no racional o deliberada.

La crítica principal antes este tipo de planeación es en relación a que en el mundo en el que se vive domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad por lo cual resulta casi imposible hacer una predicción acertada de lo que va a suceder.

Es necesario ver las estrategias como una manera de responder a las demandas del entorno, para lograr sobrevivir a las demandas y exigencias de la sociedad. Para conocer cuáles son estas demandas es necesario realizar un análisis y reflexión individual o grupal. Los “modelos de planeación” varían según cada organización depende de sus objetivos, características, historia, etc.

Según Ruiz, en Flores y Torres (2011) las estrategias son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que responden ¿Hacia dónde va la organización? y las estrategias responden a la pregunta ¿Cómo se llega hacia allá? Sin embargo como se mencionó anteriormente puede ser que la estrategia proceda de un proceso planificado o no.

Establecer las estrategias es el primer paso para el despliegue de la misión y visión de la organización. Estas aseguran el cumplimiento de lo que desea la organización a largo plazo. Para facilitar que se cumplan los objetivos es necesario contar con estrategias claramente definidas.

Toda estrategia cuenta con ciertas características que la definen, estas son: el plan, ya que las estrategias siempre están condicionadas a partir de uno, ya sea estructurado o no estructurado, la estrategia es un patrón porque proviene de una constante visible, es una posición debido a que se puede ubicar en un ambiente competitivo, buscando un lugar único, es perspectiva porque siempre cuenta con un lugar claro de hacia dónde dirigirse y hacia dónde quiere llegar, y para finalizar esto quiere decir que sabe cómo enfrentar y burlar a su oponente (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2010)

También es importante señalar que para toda ventaja que se pueda establecer para una estrategia, también se pueden encontrar una desventaja. Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) mencionan las siguientes:

1. La estrategia ofrece una dirección.
 - a. Ventaja: el papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de la organización, de modo que esta pueda navegar con coherencia a través del ambiente.
 - b. Desventaja: al partir a un rumbo predeterminado que no se conoce puede ser peligroso. Es importante estar conscientes que en el camino habrá cambios.
2. La estrategia concentra el esfuerzo.
 - a. Ventaja: la estrategia promueve la coordinación de actividades y así evita que todos tomen diferentes direcciones.
 - b. Desventaja: Se puede correr el riesgo de perderse la visión periférica, la apertura a otras posibilidades.
3. La estrategia define la organización

- a. Ventaja: la estrategia proporciona a la gente una síntesis de lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograr para que todos lo puedan entender de una mejor manera.
 - b. Desventaja: si se define una organización con demasiada nitidez, esta corre el riesgo de perderse en la complejidad del sistema.
4. La estrategia proporciona consistencia.
- a. Ventajas: Al establecer una estrategia reduce la ambigüedad y proporciona orden.
 - b. Desventaja: En esta situación se puede perder la creatividad y la espontaneidad.

No hay que perder de vista que el principal papel de la estrategia en las organizaciones es resolver los grandes temas, para que las personas se puedan dedicar a los pequeños detalles. En conclusión Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) mencionan que las estrategias pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por ausencia como por su presencia.

2.2.3 Modelos de estrategias. Según Ruiz, en Flores y Torres (2011) existen tres tipos de modelos que definen cómo se formula una estrategia:

- Modelo analítico estructurado
- Modelo de aprendizaje
- Modelo de interacción

Modelo analítico estructurado: Se apoya en el análisis de la información del entorno y del estado de la organización basándose en el conocimiento y creatividad del líder para lograr formular las estrategias.

Modelo de aprendizaje: el aprendizaje es la base para la formulación del aprendizaje. El aprendizaje surge a partir del líder y de su equipo de apoyo. También se consideran las experiencias adquiridas en la práctica y la reflexión en la acción.

Una condición importante dentro de este modelo es el del aprendizaje social. Se deriva de las prácticas organizacionales que se convierten en rutinas, que al enfrentarse a una situación novedosa provocan el diseño de nuevas conductas que eventualmente se traducen en rutinas y finalmente en estrategias que emergen.

Modelo de interacción: la estrategia surge a partir del proceso de interacción entre grupos sociales de la misma organización. Éstas se derivan de la cultura de la organización (valores, políticas, costumbres, etc.) Surgen estrategias organizacionales, es el resultado del poder y de la política dentro de la organización. Éste es creado por un grupo de personas integrantes de la organización. A partir de la negociación surge la estrategia. El diseño de la estrategia se produce a través de la interacción social, en el cual la persona asimila la cultura mediante la socialización del mismo. Los que participan son miembros de la organización.

En resumen una estrategia según Álvarez (2005), suele ser entendida como un instrumento que favorece e impulsa el proceso de adaptación de una organización a su entorno de una manera evolutiva. No hay que perder de vista como se mencionaba

anteriormente que una estrategia debe ser propuesta o creada a partir de los principios de una organización para que ésta no pierda su esencia.

2.2.4 Tipos de estrategias. Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) habla acerca de las estrategias y cómo estas se pueden clasificar en dos en estrategias emergentes y deliberadas. Cabe mencionar que en ningún momento se pretende que estas se hagan por separado, al contrario Mintzberg hace especial hincapié en que se pueden dar de manera simultánea para lograr mejores resultados en una planeación estratégica. Para Mintzberg ve a la estrategia como un patrón resultado del tiempo.

Mintzberg hace principal mención de tres tipos de estrategias: las realizadas o deliberadas, las no realizadas que son aquellas que no se llevaron a cabo por alguna situación, como falta de recursos, tiempo, espacio o por cambios no previstos etc. y las realizadas no pretendidas mejor conocidas como emergentes. A continuación se definirán las estrategias emergentes y las deliberadas con más detenimiento.

2.2.4.1 Estrategias emergentes: se derivan del proceso de implementación, de la interacción de la organización con el ambiente, y de las rutinas, se produce de un proceso de aprendizaje el cual da como resultado nuevas estrategias conocidas como emergentes. Surgen a partir de una ausencia de intencionalidad. No hay control, la estrategia se genera como una reacción del contexto y de manera táctica. En este tipo de estrategia no hubo un modelo pretendido o estrictamente planeado. No están controladas. (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, ,2010)

Estas estrategias también pueden surgir mediante los reportes organizacionales y procedimientos formales, los cuales son fuente de aprendizaje organizacional, surgen en

tiempo real con los grupos de interés relacionados con la organización. También pueden producir a partir del uso de preguntas detonadoras que generen la reflexión de los individuos. Las estrategias emergentes están relacionadas con la habilidad de la organización para aprender de las experiencias de los empleados, tratando de convertir el aprendizaje derivadas de las rutinas de un conocimiento tácito. (Ruiz, en Flores y Torres, 2011).

En resumen estas estrategias son las respuestas no planeadas a circunstancias imprevistas que surgen a partir de administradores comprometidos con la institución y que responden a los cambios constantes del entorno sin tener que esperar a los directores. Son el resultado de mecanismos no formales de planeación. Según estudios realizados por Álvarez (2008) las estrategias emergentes permiten que el gerente no se cierre ante cualquier situación o problema que se le presente permite doblegar el control a aquellos que tienen la información actualizada, detallada y realista, abre el camino para acciones colectivas y comportamientos convergentes. Este tipo de estrategia permite reaccionar ante situaciones cambiantes de nuestro entorno.

2.2.4.2 Estrategias deliberadas: surgen de un proceso intencional de planeación. Existe un completo control sobre el proceso de generación, las condiciones para que se presente una estrategia deliberada: (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, , 2010)

- Debe haber un proceso que claramente las defina, que exprese lo que desea realizar.
- Debe tener un proceso colectivo que tenga un significado común para todos los involucrados.
- Debe ser realizada sin que interfiera el entorno de la organización.

El modelo de desarrollo de estrategias de Mintzberg (2010) proporciona una visión más amplia de lo que es realmente una estrategia. Este modelo establece que cualquier estrategia que se lleva a cabo en una compañía es el producto de estrategias planeadas que se ponen en práctica (deliberada) y de una serie de estrategias no planeadas o inesperadas (emergentes). Mintzberg (2010) sostiene con frecuencia que las estrategias emergentes tienen éxito y pueden resultar más adecuadas que las estrategias deliberadas.

En un estudio realizado por Montoya (2010), se concluyó que una estrategia emergente va a tomar ventaja de su entorno para poder surgir y puede ser en ocasiones la que funcione como corrector de una estrategia deliberada. Así mismo menciona que la conexión de una estrategia emergente con una deliberada se puede dar a partir de la toma de decisión de algún o algunos agentes que están conscientes de los cambios que suceden a su alrededor.

Según Mintzberg las estrategias tanto deliberadas como emergentes pueden ser vistas como un *continuum* entre las cuales se forma una estrategia. No existen estrategias deliberadas o emergentes totalmente puras. En ocasiones las estrategias emergentes ayudan a que se concreten las estrategias deliberadas y en ocasiones las deliberadas son la pauta para el desarrollo de estrategias emergentes. En resumen se puede decir que existe un ciclo entre estas dos estrategias.

2.3 Liderazgo y planeación

Cuando se habla de la “cultura de administración” se pretende reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales que permitan una mejora sustancial

en la empresa, sino también en la sociedad. Es indispensable la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social.

Es fundamental que se realicen estudios de diagnóstico de diversas organizaciones con éxito que permitan la creación de nuevas técnicas de gestión que lleven a competir con eficacia e integrarse al mismo tiempo. Es indispensable consolidar una nueva organización (Gallardo, *et.al.* 1998).

La nueva visión del mundo organizacional está basada en un pensamiento holístico, existe una compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo que empuja a una cambio político, economía globalizada, cambio tecnológico pero sobre todo un cambio cultural.

En las organizaciones se puede hablar de organizaciones flexibles, ligeras y orgánicas con capacidad de auto renovación y aprendizaje, en donde una organización es capaz de reconocer sus errores y aprende de ellos.

El nuevo director se tiene que enfrentar a una diversidad cultural, tecnología avanzada, estrategias diversas, liderazgos diferentes, etc. Actualmente existe la transición de un modelo burocrático tradicional a un modelo flexible. Según Isaacs (2004) un directivo dentro de un centro educativo debe responsabilizarse del bien integral de todos los miembros, esto implica que deberá estar pendiente y ocuparse de los proyectos de mejora que estén relacionados con ellos. Isaacs (2004) propone las siguientes características que le permitirán mover a sus colaboradores:

1. Ejercer una auténtica autoridad
2. Vivir determinadas cualidades humanas

3. Crear una cultura adecuada para trabajar y convivir a gusto
4. Asegurar una buena comunicación entre los colaboradores
5. Y motivar continuamente a los colaboradores con el fin de que contribuyan a un fin común.

Se parte de un enfoque de una “administración científica” dominante que consideraba la organización como una máquina, a una organización que divide las funciones y tareas fragmentándolo todo.

Una fuerte crítica que se le realiza a la planeación deliberada es que se le otorga demasiada importancia a la función directiva. Se ha comprobado por estudios que las decisiones estratégicas importantes de una empresa no las iniciaban los administradores superiores, sino las acciones más autónomas de administradores de niveles más bajos comprometidos con la empresa, que por iniciativa propia formulaban nuevas estrategias y luego convencían a los administradores para que le dieran prioridad a sus estrategias (Hill y Jones, 2009).

En resumen las exigencias para el administrador actual en este nuevo orden organizacional es retarlo a ir más allá de un modelo autoritario y mecanicista. Se debe buscar una administración organizacional integral. Es importante que conozca el medio que lo rodea, así como las características de los miembros de su equipo y reconozca la diversidad de los mismos.

Para lograr con éxito la aplicación de los sistemas de la planificación, es de suma importancia el rol que juega el directivo para lograr su correcta implementación. Se requieren habilidades de comunicación innovación, motivación, planeación, congruencia,

servicio, etc. El líder debe ser la fuerza impulsora para poder realizar una planeación efectiva.

Los líderes deben ser conscientes del entorno cambiante. Se requiere de un líder que adopte nuevos paradigmas y aprenda a responder a ellos apropiadamente según la situación, las características del personal de la institución y las del propio líder

Según Ruiz (2007) se requiere que el líder tenga las siguientes características:

- Sensibilidad cultural
- Conducción de equipos
- Disposición para aprender
- Capacidad de planeación
- Obtención de información

2.3.1 Líder visionario: este líder no sólo es experto en su área sino que se preocupa por desarrollar un ambiente de trabajo libre de miedo y que promueva un ambiente colaborativo con una meta única. Debe buscar comprometer, estimular y motivar a su grupo de trabajo. Busca involucrar a los grupos de interés. Tiene que enseñar y señalar el camino de cómo llegar a los objetivos. Es capaz de desarrollar una visión, describirla claramente, comunicarla a toda su organización y debe ser capaz de hacerla real. (Ruiz, 2007)

En los sistemas de planeación estratégica no se pueden obtener buenos resultados si los administradores no saben utilizar la información a su disposición de una manera eficaz. Hill y Jones (2009) mencionan que es necesario ser conscientes de quienes toman las decisiones están limitados por sus propias capacidades, no somos computadoras y no puede captar tanta información. Sin embargo ante esta situación es importante tomar en cuenta las

características de un líder estratégico que permitan que toda esta información fluya y se pueda delegar funciones para tomar las mejores decisiones.

2.3.2 Líder estratégico: Este líder debe de tener una visión clara y convincente de hacia dónde tiene que ir la organización. Debe saber comunicar la visión, misión y valores a otros integrantes de la organización. Debe lograr que la visión de la institución sea parte y se convierta en la cultura organizacional. Son capaces de desarrollar una red de fuentes formales e informales que los mantiene bien informados sobre lo que sucede en la institución. Estos líderes buscan delegar, son conscientes que el no delegar puede sobrecargarlo de responsabilidades.

Reconocen que facultar a su personal a tomar decisiones es una herramienta de motivación adecuada y da como resultado que las decisiones las tomen quienes deban implementarlas, sin embargo no pierden de vista que deben de mantener el control sobre ciertas decisiones clave.

Administra los recursos de una manera inteligente. Tiene bastante claro el manejo de su inteligencia emocional, se conocen a sí mismos, se controlan, piensan antes de actuar, tienen una fuerte motivación por su trabajo, muestran empatía con los miembros de su organización y cuentan con habilidades sociales que le permite establecer buenas relaciones y por consiguiente un buen ambiente de trabajo. (Hill y Jones, 2009)

En la actualidad la concepción que se tiene sobre dirección y liderazgo ha llevado a las personas que lo ejercen a caer en el autoritarismo e individualidad, donde se piensa que la persona que tiene la verdad absoluta es aquella sobre la que se delega la mayor responsabilidad.

En esta época se busca que dentro de los centros escolares para el logro de sus metas establecidas en su misión y visión, se ejerza un liderazgo democrático, participativo y descentralizador de la toma de decisiones, posibilitador, animador, comprometido con el cambio (Cantón y Arias, 2008).

Según Covey, (2006) el liderazgo de hoy en día habla de tener conocimiento del centro educativo que incluya cada uno de los aspectos que lo integran, de saber delegar responsabilidades, tener capacidad de autocrítica y aprendizaje continuo, exige de competencias específicas, ya el liderazgo no es un cargo sino una elección, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja.

Al tener presente el rol que le toca desempeñar al líder de las diferentes instituciones educativas, podrá actuar en consecuencia, fundamentando su intervención, en beneficio de optimizar la calidad de sus recursos humanos y en consecuencia mejorar el servicio que brinda la institución.

La clave de la práctica de un liderazgo efectivo se encuentra en el desarrollo de las siguientes dimensiones, éstas son (Anderson, 2010):

1. Establecer direcciones.
2. Consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela.
3. Desarrollar personas, se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización.
4. Mejora escolar, integración entre el desarrollo individual y colectivo.
5. Rediseñar la organización.
6. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

El hablar de prácticas claves de liderazgo efectivo no es una tarea sencilla, los equipos directivos deben buscar cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas

en los sitios y condiciones particulares de sus escuelas, de modo que al mismo tiempo, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo, con frecuencia experimentarán al principio una baja de autoconfianza en sus habilidades, hasta que llegan a un nivel de dominio más común.

Las capacidades de influir basadas en el liderazgo, sobre los actores y las herramientas para facilitar la resolución de los problemas que se suscitan al interior de los centros escolares son los factores de éxito de la tarea, sin embargo, lo que realmente se debe fortalecer en un centro en favor de su eficacia, es la constante motivación hacia la visión compartida de lo que se anhela como idea del centro escolar.

En la medida que el liderazgo construye, comunica y entusiasma en los diferentes espacios de interacción social ese sueño posible de lograr, se está más cerca del propósito central de toda acción educativa que es el desarrollo integral de cada uno de los componentes que integran la institución educativa entre los que destacan los recursos humanos y el aprendizaje de todos y cada uno de sus alumnos.

2.3.3 El liderazgo distribuido. Martín en Cayulef (2007) proponen el llamado “liderazgo distribuido” como una respuesta para mantener una buena calidad en los centros escolares.

Para entender primero qué se entiende por calidad educativa en un centro educativo cita a Marchesi y Martín en Cayulef (2007) proponen la siguiente definición:

“Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes

e influye con su oferta educativa en su entorno social. Un centro educativo de calidad tiene en cuenta las características de los alumnos y de su medio social. Un sistema educativo de calidad, favorece el funcionamiento de este tipo de centros y apoya especialmente aquellos que escolarizan a los alumnos con necesidades educativas especiales o están situados en zonas sociales o culturalmente desfavorecidas”. (Marchesi y Martín en Cayulef, 2007, p. 2 y 3)

Para lograr esta calidad es necesario según la autora lograr la mayor equidad en el ámbito educativo, donde los proyectos estén constituidos la inclusión y la cohesión social principalmente. Así mismo es necesaria la revisión de los contenidos escolares donde los currículos escolares sean mucho más flexibles.

Es indispensable para alcanzar la “calidad educativa” repensar en la Dirección Escolar. El director debe ser consciente de los cambios que suceden a su alrededor y cómo estos afecta a su entorno directo. Para que esto se pueda llevar a cabo es necesario que el director asuma una postura de “liderazgo distribuido”, donde se pretende que la comunidad escolar comparta este liderazgo.

La idea es generar equipos de trabajo que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzcan hacia un fin compartido. La función de los directivos es identificar y proponer metas y generar un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración.

El trabajo colaborativo y compartido genera un sentimiento de corresponsabilidad que ayudará a que los proyectos sean más fáciles de implementar.

Es importante mencionar que si se logra un liderazgo distribuido dentro del centro escolar, será más fácil que en un futuro los alumnos logren vivir lo que es realmente la

democracia, ya que este sistema es un sistema horizontal donde todos son responsables de que las cosas funcionen bien. La idea es que cada miembro del centro escolar pueda desarrollar al máximo sus potencialidades y al mismo tiempo fomentar la participación de todos los miembros del centro (Cayulef, 2007).

2.4. Posibles riesgos de la planeación estratégica

Son muchos los artículos que hablan acerca de situaciones que impiden que se lleve a cabo con éxito una planeación efectiva. Entre ellos Mintzberg, cita a Steiner en Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2010) como un autor que realiza una lista de las posibles situaciones que ponen en riesgo a la planeación. Esta son las siguientes:

1. La suposición de la alta dirección que puede delegar la función de planificar a un planificador.
2. Al directivo de absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación de largo plazo y el proceso se desacredita entre su mismo equipo de trabajo.
3. Error en el desarrollo de metas factibles como una base en la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca la planeación.

7. Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad en el sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad restringiendo la creatividad.
9. Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales los planes a largo plazo que se han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Otro autor que hace mención a los riesgos que se pueden presentar ante una planeación estratégica muy estructurada es Starbuck en Lip (2005). El establece que el exceso de programación puede convertir a las empresas en organizaciones menos sensibles a los eventos ambientales por lo tanto, menos sensibles a los cambios externos y la institución corre el riesgo de no lograr responder a los eventos externos aunque los perciban.

2.5 Organizaciones inteligentes

Esta organizaciones inteligentes son propuestas por Senge y es donde se busca que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en la libertad, donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización. Las organizaciones inteligentes parten del hecho de que todos somos aprendices. Aprendiendo a aprender en conjunto para crear una comunidad abierta al aprendizaje. (Senge, 2006)

2.5.1 Disciplinas del aprendizaje. Senge, (2006) habla y propone las siguientes disciplinas personales. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que quiere, con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente.

1. Dominio personal: es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Esta disciplina aclara las cosas que de veras interesan para poner la vida al servicio de mayores aspiraciones. Son fundamentales ante todo las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre el individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.
2. Modelos mentales: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar. Todo aquello inconsciente que afecta la conducta diaria. Son las percepciones que cada quien tiene debidas a su educación y cultura. En esta disciplina es necesario volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar las imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.
3. Construcción de una visión compartida: capacidad de compartir una imagen del futuro que se procura crear. Supone aptitudes para “configurar visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes de un mero acatamiento.
4. Aprendizaje en equipo: cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino sus integrantes crecen con mayor rapidez. Este aprendizaje comienza desde el “diálogo” para lograr un pensamiento en conjunto. La disciplina del “diálogo” también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Si los equipos no aprenden la

organización no puede aprender. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. Cuanto más aprende más reconoce nuestra ignorancia. Es vital que las 5 disciplinas se desarrollen como un conjunto.

5. Pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimiento y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros para ayudar a modificarlos.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina porque es la que empuja a que las 5 disciplinas funcionen en conjunto. Es la encargada de fusionarlas e integrarlas. El pensamiento sistémico parte del hecho de que “el todo puede superar la suma de sus partes”.

El pensamiento sistémico también requiere de las otras cuatro disciplinas.

- *La construcción de una visión compartida* alienta el compromiso a largo plazo.
- *Los modelos mentales* enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de la manera de actual de ver el mundo.
- *El aprendizaje en equipo* desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trasciende las perspectivas individuales.
- *El dominio personal* alienta la motivación del personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan el mundo.

2.5.2 Metanoia: un cambio de enfoque. En las organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, deben tener muy claro el concepto de metanoia que se traduce como desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra. Esto es lo que implica el aprendizaje un cambio, un desplazamiento. A través del aprendizaje se capacita para hacer algo que antes no podía. (Senge, 2006)

La organización inteligente aprende continuamente y expande su capacidad para crear su futuro.

2.5.3 Problemas de aprendizaje. Senge. (2006) menciona una serie de problemas que él ha analizado a y piensa son parte del problema dentro de las organizaciones. Él menciona que la parte grave de una organización está relacionada con los problemas de aprendizaje del personal.

Él piensa que los problemas de aprendizaje en una organización son igual de trágicos a los de un niño cuando no se detectan a tiempo y para poder resolverlos el primer paso es identificarlos.

Senge (2006) habla de siete barreras para el aprendizaje.

1. Yo soy mi puesto

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes resulta difícil saber por qué.

2. El enemigo externo

Se tiene la propensión de culpar un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Mandamiento “Siempre hallarás un agente externo a quien culpar”. El síndrome del “enemigo externo” este es un subproducto de “yo soy mi puesto”.

3. La ilusión de hacerse cargo

La proactividad es la reactividad disfrazada. La verdadera proactividad surge de ver de cómo intensifican nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

4. La fijación de los hechos

Si se pone atención en los hechos, a lo sumo se puede predecir un hecho antes de que ocurra, para tener reacción óptima. Pero no se puede aprender a crear.

5. La parábola de la rana hervida

El aparato interno de la rana está hecho para detectar amenazas a la supervivencia está preparada para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

Para aprender a ver procesos lentos y graduales se tiene que aminorar el ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Hay que aprender a aminorarlo y ver esos procesos graduales que a menudo plantean para todos las mayores amenazas.

6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”

Cada uno posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual se evalúa la eficacia. Cuando los actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema y se extienden durante años y décadas.

7. El mito del equipo administrativo

La mayoría de los equipos administrativos ceden ante la presión. El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores el espíritu del equipo se termina.

En resumen Senge busca de una manera u otra crear consciencia de lo quien es cada uno y cómo el comportamiento afecta a los demás. Invita a hacer una autoanálisis y a romper paradigmas, sin perder de vista el trabajo colaborativo. Sin embargo la parte que es

muy importante entender es que en estas organizaciones que aprenden se debe ser consciente de que uno nunca deja de aprender y que siempre algo que aprender de los demás y algo que enseñar.

2.6 Escuelas inteligentes

Como respuesta a un mundo cambiante del cual la escuela no puede ser ajena, en los últimos años varios autores han comenzado a hablar de cultura escolar, comunidades de aprendizaje y comunidad de práctica. En las escuelas al igual que las empresas se ha ido creando consciencia que una organización no puede depender sólo de una sola persona, en este caso el director.

Al contar con solo una figura como líder y cómo único encargado de la toma de decisiones dentro de las escuelas, crea una inestabilidad e incertidumbre en el momento que no está. Ante estas situaciones las escuelas han tenido que ir buscando maneras distintas de organizarse, en las que se puedan hacer grupos de trabajo que propongan, innoven y sean corresponsables de buen funcionamiento de la escuela. Para lograr este cambio es necesario entender e identificar la cultura de las escuelas.

Anteriormente hablaba el tema de la planeación y de la cultura y se analizaba la importancia de conocer la cultura de planeación que tiene cada institución para lograr que la implementación se lleve a cabo con mayor éxito.

En esta sección se analizará tanto el tema de cultura escolar como las comunidades de aprendizaje como respuesta a una mejor organización dentro de las escuelas que permitan que se lleve a cabo un trabajo colaborativo que permite el mejor funcionamiento de las mismas.

Cada vez es más grande la preocupación por crear y promover esfuerzos colaborativos de profesores que generen cambios en la estructura tradicional de la escuela y se traduzca en una comunidad educativa que aprenda.

2.6.1 Comunidades de aprendizaje. Estos dos términos están íntimamente relacionados con la colaboración, temas comunes y compartir conocimientos. Según (Palincsar, *et.al.* 1998 citado en Flores y Torres, 2011) en educación la creación de las comunidades de aprendizaje tienen el propósito de mejorar la práctica, particularmente cuando ésta se relaciona con el desarrollo profesional. En este tipo de comunidades se busca que el profesor rompa con el aislamiento de la práctica docente.

Para comprender lo que una comunidad de aprendizaje es necesario retomar el concepto de aprendizaje organizacional. Según García y Edel citado en Lennin y Díaz, (2002) el aprendizaje organizacional consiste en crear, adquirir y transferir conocimientos que tienen como resultado un cambio en el comportamiento de la organización. Es decir una organización que se basa en el aprendizaje aprovecha los conocimientos y todas las experiencias de cada uno de sus miembros que la conforman para lograr un bien común.

Catalán y Peluffo citados en Lennin y Díaz (2002) mencionan que las principales características de un aprendizaje organizacional son:

- a) Aumentar la capacidad estratégica de la institución
- b) Reforzar la capacidad de cambiar, esto quiere decir mejorar la capacidad de visualizar los problemas y abrir el panorama a las diferentes alternativas de solución basados en los conocimientos y experiencias de los miembros de la organización

c) Mejorar el rendimientos y desempeño de la organización

Para lograr una comunidad de aprendizaje en una institución educativa la idea principal es que el profesor pueda trabajar colaborativamente, identificando y resolviendo problemas con sus compañeros de trabajo. El profesor puede participar en temas como diseño curricular colaborativo, revisión de textos y materiales, planeación para la mejora de la escuela y equipos interdisciplinarios colaborativo para el desarrollo de otras actividades.

El enfoque de escuelas que aprenden tiene sus antecedentes en Senge (2006). La idea principal es lograr que la misma propuesta que realiza él a las empresas se pueda ser implementada en el ámbito escolar. El interés se centra en convertir las escuelas en organizaciones que aprenden, para que las personas que la integran se puedan desarrollar de una manera más autónoma, llegando a sus propias conclusiones, cuestionándose, corriendo riesgos y desarrollando sus capacidades.

Una escuela que aprende implica un aprendizaje organizacional, aprendizaje en el trabajo, un clima que favorezca el aprendizaje y una estructura organizacional congruente. En los estudios realizados por Lennin y Díaz (2002) en una organización que aprende las estrategias deben ser proactivas, esto quiere decir que deben de promover e impulsar el cambio en la organización y del propio entorno.

Para lograr establecer una escuela que aprenda tiene que haber un cambio en el aprendizaje individual y colectivo en todos los miembros de la comunidad educativa maestros, alumnos, padres de familia, administrativo y directores. Se pretende que la autoridad se comparta y por lo tanto las responsabilidades (Martínez en Flores y Torres, 2011).

Según los estudios realizados por Álvarez (2005), en las escuelas que aprenden, es necesario que los docentes apliquen su creatividad, trabajen en equipo e intercambien ideas con sus compañeros de trabajo para lograr que se conviertan en profesionales con liderazgo que los lleven a emprender esfuerzos conjuntos para alcanzar mayores resultados.

2.6.2 Comunidad de práctica Las comunidades de práctica buscan la interacción natural que favorezca el aprendizaje, la colaboración y la interacción. Se conocen como entidades en las que se administra el conocimiento, son grupos de personas en las que las organizaciones se reúnen a compartir lo que saben, que aprenden unos de otros, tomando elementos de su trabajo y mirando siempre su contexto social del trabajo. (Nickolos, en Flores y Torres, 2011).

Al igual que Nickolos, en un estudio realizado por Lennin y Díaz (2012) resaltan la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones que aprenden, proponen que debe de fermentarse un ambiente de trabajo flexible y cordial que los impulse a trabajar por un bien común.

En conclusión este marco teórico enmarca los temas más sobresalientes que buscan ser base y camino de la investigación. Se partió del tema de planeación que pretende dar un contexto general que lleve poco a poco a realizar un recorrido en el cómo se puede trazar un plan, en entender cuáles son las partes que lo integran y cómo se le puede dar un seguimiento para tener un mayor éxito en su implementación.

El lograr entender los conceptos claves como planeación y estrategias permiten entender de una manera más profunda la investigación ya que se parte de que las organizaciones actuales dependen en su mayoría de planeación con estrategias rígidas y

establecidas en tiempos y espacios muy precisos que impide en muchas ocasiones que las organización se logren adaptar a los constantes cambios del entorno. Los conceptos de estrategias emergentes propuestos principalmente por Mintzberg ofrecen un espacio de reflexión y análisis a las organizaciones para que pueden implementarlas eficientemente en un proceso de planeación, sin perder estructura ni principios.

Cabe mencionar que este recorrido incluye temas de suma importancia que están relacionados con el liderazgo y la organización en sí. El lograr que una planeación deje de recaer en una sola persona permitirá que las escuelas puedan trabajar con más soltura y cooperación, en las que todos los miembros de la comunidad participen y sean así corresponsables del proyecto institucional. Y pensando en que la escuela es una organización social pequeña en la que los alumnos principalmente aprenden como organizarse se pretende que estos al salir puedan ser ejemplo de un diferente tipo de organización, una organización más democrática e incluyente.

Capítulo 3: Método

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para conocer el proceso de integración de una planeación anual a partir de las estrategias emergentes en la escuela Liceo del Valle de Toluca de Metepec, México. En este apartado se describe y se define el tipo de metodología que se utilizó en la investigación. Esta investigación está basada en un estudio de caso el cual pretende describir y realizar un estudio de una situación determinada. Para continuar con la metodología se menciona el tipo de población elegida y las razones por las cuáles eran sujetos a estudio. Posteriormente se realiza una descripción del marco contextual que tiene como finalidad lograr situar en al lector en el ambiente donde se desarrolla el caso. Otro punto es la selección de los instrumentos de recolección utilizados en el proceso, en él se describe cada uno de ellos y se justifica el uso de los mismos. Para finalizar se presente el desarrollo del procedimiento que se llevó a cabo para concluir con el análisis de los datos obtenido durante todo el desarrollo de la metodologías, sin perder de vista la pregunta inicial. La finalidad es lograr que ésta información servirá como base para el planteamiento de nuevas teorías e hipótesis para próximas investigaciones.

3.1 Método de investigación

Respondiendo a la pregunta de investigación ¿Cuál es el proceso que utilizan las directoras del área para integrar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes? se determinó utilizar un método de investigación de estudio de caso. La investigación cualitativa, según Van (2003), es un término paraguas que cubre una variedad de enfoques interpretativos los cuales buscan describir, decodificar y traducir los fenómenos que

ocurren en el mundo social en donde el investigador se involucra por completo buscando entender más determinada situación que se estudia. Por su parte Merriam (2009), resalta algunas características propias de este método de investigación como son: su enfoque en el significado y la comprensión, toma al investigador como instrumento principal, se rige por un proceso inductivo, es ricamente descriptiva, lo cual busca acercarse más a un contexto real y poder comprenderlo e incluso aportar a su evolución.

Debido a que la investigación tuvo lugar en una escuela y estuvo enfocada en un caso específico se utilizó un estudio de caso cualitativo en la que se realizó una descripción y un análisis profundo de un sistema determinado. Según Valenzuela y Flores, (2012) un estudio de caso cuenta con cuatro características: a) el caso es el objeto de estudio, b) está enfocada principalmente a la unidad de análisis, c) su delimitación es intrínseca y d) no está sujeta a un tipo particular de colección y análisis de datos.

La investigación cualitativa está basada en el paradigma fenomenológico en la cual se requiere que el investigador asuma el conocimiento de las bases que dan sentido a las acciones que él debe realizar para entender el tema que aborda (Leal, 2000). Su principal representante es Edmund Husserl (1859 – 1938). Dentro de este paradigma se reconoce principalmente la existencia de “múltiples realidades”, ya que la realidad depende de cómo la ve y la vive cada persona. Es por esto de se considera dentro que este paradigma se ubica en un pensamiento subjetivista (Valenzuela y Flores, 2012).

En resumen “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández *et.al.* 2010, p.364). Al comprometerse con este

tipo de investigación, el investigador necesita conocer con mayor profundidad el tema que está abordando, se debe de enfocar en realizar un estudio de tipo inductivo.

Según Valenzuela y Flores (2011), existen aspectos subjetivos en el comportamiento de las personas que deben ser objeto de análisis, aspectos que exige indagar los significados en acción, es por esto que se pretende realizar observaciones y entrevistas que permitan este acercamiento con el objeto de análisis.

3.2 Población y selección de la muestra

En la investigación se seleccionó un grupo de estudio con los que se trabajó aplicando los instrumentos de recolección. A este grupo de estudio se le conoce como población. Sellitz 1974 en Hernández *et.al.* (1998) la define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Una vez identificada la población hay que seleccionar una muestra que puede ser entendida como un subgrupo de la población. Esta muestra prácticamente se establece desde el planteamiento del problema. Para lograr establecer una muestra es necesario delimitar las características de la población para posteriormente definir más detenidamente el grupo que se utilizó para el análisis. Según Hernández *et.al.* (1998) los tipos de muestras que suelen ser las no probabilísticas o dirigidas. El tipo de muestra que se usa en este caso, es una muestra dirigida que según Hernández *et.al.* (1998) es dónde todos los elementos de la población son elegidos por compartir situaciones y características en común.

En este tipo de muestro es importante tomar en cuenta que no siempre es representativo.

Para elegir la muestra se requiere llevar a cabo un proceso. De acuerdo con Namakforoosh, “es necesario primero definir la población en estudio, las causas que se van a estudiar además de especificar qué unidades de la población hay que excluir, esto quiere decir que hay que fijar un mínimo de límite geográfico de periodo” (2005, p. 186)

En el caso de esta investigación la población se seleccionó de acuerdo a las características del estudio. Se pensó en personas que estuvieran relacionadas con la mayor parte de las áreas que integran la escuela (Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria), esto con el fin de que tuvieran una visión periférica mayor y por lo tanto ofrecieran más información a la investigación. Por consecuencia se acordó que el personal que iba a participar sería de las áreas de Formación Integral, Inglés y Administración.

El área de Formación Integral es la encargada de supervisar que se lleve a cabo el programa de valores, preceptoría, servicio social y religión en toda la escuela. Es el área que le da el sello particular al Liceo, la que la distingue de las demás instituciones educativas de la localidad. El personal que se eligió para la entrevista fue la directora del área, la coordinadora y la maestra de religión con más años de antigüedad.

El área de inglés está a cargo de supervisar los programas de inglés de todas las áreas excepto preparatoria. En esta área se eligió a la directora del área, a la coordinadora y a una de las maestras con más antigüedad. En general todas llevan más de 8 años laborando en la institución.

Finalmente se integró a la investigación el área de Administración que está encargada de asignar los recursos a todas las áreas y mantiene una constante comunicación con todos. Es el área que propone y revisa que los presupuestos se respeten. En este caso

solo se seleccionaron dos personas de esta área. Se eligió a la Contadora Pública que es la encargada de finanzas y a la cajera que es la encargada de cobrar y realizar los pagos pertinentes de toda la contabilidad de la escuela. Se seleccionaron sólo dos personas en esta área, ya que son las únicas que mantienen mayor contacto con el consejo administrativo, dirección general, padres de familia y alumnos y tienen más de cinco años laborando para la institución.

De cada una de estas tres áreas se seleccionaron a personal con diferentes rangos y edades que se muestran a continuación.

Tabla 1
Relación del personal que participó en el estudio

<i>Área</i>	<i>Puesto</i>	<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>
Formación Integral	Directora de área	54 años	Femenino
Formación Integral	Coordinadora de área	29 años	Femenino
Formación Integral	Maestra	60 años	Femenino
Inglés	Dirección de área	53 años	Femenino
Inglés	Coordinadora de área	46 años	Femenino
Inglés	Maestra	45 años	Femenino
Administración	Coordinación de finanzas	37 años	Femenino
Administración	Caja	41 años	Femenino

Las características por las cuales se eligió este sector de la población fue porque ellas son las encargadas de organizar y estructurar las planeaciones anuales de la institución. Por un lado las directoras y/o subdirectoras son la función de integrar y realizar la presentación de la planeación anual en las juntas de planeación estratégica. Así mismo tienen también que llevar a cabo reuniones de seguimiento semanales con las maestras

dónde se habla y se evalúan los proyectos anuales que se van cumpliendo durante el ciclo escolar. Por otro lado se eligió a las maestras porque de ellas se desprende la información y/o las estrategias deliberadas o emergentes, ya que son las que están en contacto directo con los alumnos y padres de familia y conocen las necesidades e intereses de estos sectores. En relación al personal de administración de ellos depende que se asignen los recursos para los nuevos proyectos o propuestas emergentes que surgen a lo largo del ciclo escolar.

Con esta población se pretende obtener información suficiente acerca del cómo realizan su proceso de planeación a partir de las estrategias emergentes.

3.3 Marco contextual

El Liceo del Valle de Toluca, S.C., es una institución fundada desde 1989 por un grupo de empresarios profesionistas católicos. Es una escuela privada mixta, con esencia católica. Está situada en Metepec, Estado de México en el Barrio de Santiaguito. El horario que ofrece la institución es matutino, sin embargo por las tardes se ofrecen talleres deportivos y culturales tales como: iniciación al deporte, psicomotricidad, básquet, futbol, tai - chi, atletismo, danza regional, irish, guitarra, robótica, preparación para primera comunión y confirmación.

El colegio cuenta con preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. El área de preescolar tiene este ciclo escolar 2013 – 2014, 135 alumnos, primaria 403 alumnos, secundaria 265 alumnos y de preparatoria 132 alumnos, en total la matrícula es de 935 alumnos. Además de los niveles de anteriormente mencionados, el Liceo cuenta con una Dirección de Formación Integral, una Dirección de Inglés y una coordinación de deportes.

Existe dentro de la institución un Consejo de Administración integrado por el presidente que es el accionista mayoritario y 5 accionistas más. Posteriormente se encuentra la Directora General y la Subdirectora General. En total tienen 6 directoras de área con sus respectivos coordinadores o subdirectores según el caso. En total laboran 114 profesores, 15 de personal administrativo y 12 en el personal de limpieza.

En relación a la fundación del Liceo del Valle de Toluca su historia comienza en los años ochenta donde un grupo de empresarios y profesionistas católicos comprometidos y activos se reunían para que, con apoyo de su Párroco Monseñor Víctor Díaz Esquivel se aplicara el esquema católico en sus empresas. En estas reuniones se llegó a la conclusión de que era necesario renovar la imagen católica. Por esto, se reconoció la necesidad de estar preparado para participar activamente en nuestra sociedad con preparación, responsabilidad y ética.

Los fundadores mencionaban que era frecuente que los trabajadores ya no practicaban los mismos valores que antes, que con facilidad dejaban los trabajos o no procuraban un buen ambiente de trabajo con sus compañeros. Al repetirse esta problemática, en varias de las reuniones decidieron ocuparse de esta situación y dejar de quejarse. Optaron por buscar una solución. Se realizaron varias propuestas y a la conclusión que se llegó fue:

“Los adultos son difíciles de cambiar; por lo que existe más posibilidades de cambio si empezamos por los niños desde pequeños...”

Es así como el año de 1989 se funda el Liceo del Valle de Toluca en la ciudad de Metepec, con una esencia totalmente católica y con formación integral contando con la bendición del Ex. Sr. Obispo de Toluca Alfredo Torres. Fue oficialmente constituida en

marzo, y en abril del mismo año se colocó la primera piedra de lo que sería la primera parte de sus instalaciones. El primero de septiembre del mismo año se iniciaron labores con las áreas de Preescolar y Primaria en su actual ubicación, Av. Estado de México # 233 oriente, en Metepec, que estrenaba su título oficial de ciudad y que despertaba poco a poco a su nueva fisonomía. En el año de 1990 abre la segunda parte de las instalaciones y se inaugura su tercera sección Secundaria. Y finalmente en el ciclo 2003 – 2004 se abrieron las instalaciones para el nivel de preparatoria, incorporada al programa de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

En general la propuesta de los accionistas fundadores y del padre fundador fue:

“Si yo inicio cada día con una esperanza activa, en donde yo sé que todo lo que me sucede en mi vida me va a acercar a Dios y estoy consciente que debo decir la verdad, apoyar la justicia y me voy a preocupar por los demás, seguramente poco a poco habrá un cambio positivo en mí y por lo tanto en la sociedad.” (Loya y Rojas, 2005, p 2)

Para lograr los objetivos del Liceo del Valle de Toluca solicita a los padres de familia la participación activa y compromiso en la educación y formación de sus hijos, ya que cada uno de nuestro alumnos es considerado como un ser único e irrepetible. Por esto se estableció el programa de tutorío o preceptoría, entrevistas con los padres de familia, Escuela para Padres y su participación en actividades escolares y extraescolares.

Los fundadores tuvieron la capacidad de prever que una buena propuesta académica no era lo suficiente sino que también era necesario atender la educación del niño en el aspecto físico y espiritual.

Se pensaron en valores que sirvieran de sustento del nuevo modelo educativo que se proponía. Llegaron a un consenso y los valores que se propusieron fueron: Verdad, Justicia y Fraternidad, valores que se encuentran escritos en el escudo del Liceo del Valle de Toluca.

El principal objetivo de la institución es ofrecer una educación integral basada en valores.

Según el modelo educativo de la institución su visión es “formar personas con principios, seguras de sí mismas, capaces de trascender a través de sus valores y excelente nivel académico, que busquen su propia superación y la de su entorno, teniendo como fin último a Dios” (Loya y Rojas, 2005)

Según el modelo educativo de la institución su misión es: “ofrecer educación Integral a sus alumnos para que sean hombres y mujeres libres, responsables de sus actos, preparados para enfrentar los retos de la vida y promover cambios positivos en nuestra sociedad a través de los valores fundamentales: Verdad, Justicia y Fraternidad” (Loya y Rojas, 2005)

El colegio fue el primero colegio privado en Metepec en recibir la acreditación por parte de la Confederación de Escuelas Particulares (CNEP) en las áreas de preescolar, primaria y secundaria en el 2005. Esto le permitió a la escuela crear manuales más estructurados que le permitieran entender cómo funcionan y sí es que funcionan de acuerdo a su visión, misión y objetivos establecidos en el modelo educativo.

En los 25 años que tiene el Liceo del Valle de Toluca se ha tenido cuidado en ofrecer a las familias un sistema exigente con una mejora continua de acuerdo a las necesidades

que demanda la época para que los alumnos se pueden enfrentar con éxito a los nuevos retos.

3.4 Instrumento de recolección de datos

Para el estudio de caso se utilizaron tres tipos de instrumentos diferentes: cuestionarios entrevista (apéndice A), recolección y análisis de documentos y observaciones (apéndice B). A continuación se presenta una descripción de cada uno de ellos.

El cuestionario, según Hernández, *et.al* (1998) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a seguir. Se dice que es el instrumento más usado para la investigación y es utilizado como un instrumento de colección de datos que está diseñado a partir de las variables u objetivos de la investigación (Valenzuela y Flores, 2012). Dentro del cuestionario se pueden utilizar dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. En este caso se utilizó un cuestionario entrevista que tuvo como objetivo tener una entrevista cara a cara con cada uno de los participantes de la muestra, en el cuál el investigador tenía el objetivo de realizar las preguntas al participante en un lugar y en un tiempo determinado. El cuestionario está integrado por preguntas abiertas y preguntas cerradas, según se requiera. Los cuestionarios que se utilizaron para la investigación fueron elaborados a partir de unos ejemplos otorgados por la Dra. Ileana Ruiz Cantisani asesora titular de la investigación.

Dichos cuestionarios se aplicaron dentro de una entrevista que consiste en concretar una reunión para conversar e intercambiar información entre dos o más personas. Según Hernández, Collado y Baptista (2010) debe existir un entrevistador y una o más

entrevistados y consiste en realizar una serie de preguntas y respuestas que están fundamentadas en la investigación que se está realizando.

Las entrevistas tuvieron lugar en la oficina del investigador, en este caso la oficina de subdirección general para evitar en lo mayor posibles las interrupciones. Antes de iniciar cada una de las entrevistas, el investigador ofreció una pequeña reseña del objetivo del trabajo de investigación, esto para evitar que las entrevistadas pensaran que se les estaban evaluando. Se mantuvo un cuestionario impreso a la mano para realizar las preguntas y hacer anotaciones sobresalientes en el caso de que existieran. Todas las entrevistas se grabaron en un ipod touch con el fin de poder contar con ellas para cualquier aclaración, duda o análisis posterior. En un principio el micrófono que se utilizó para grabar causó cierto nerviosismo en algunas entrevistadas pero posteriormente ya no hubo problema.

Después de las entrevistas se realizaron anotaciones que resumieron a grandes rasgos las principales intervenciones para posteriormente analizarlas y poderlas integrar a la investigación. Se envió un correo electrónico de agradecimiento cada uno de los entrevistados.

En relación a las entrevistas se realizaron dos entrevistas a directoras de área, dos a coordinadoras, dos a maestras, una la contadora pública encargada del área administrativa y una a la encargada de caja. El personal anterior es fuente importante para la generación de estrategias emergentes, mismas que pueden ser utilizadas para la planeación anual.

En relación al instrumento de observación su principal objetivo es recolectar datos acerca de los fenómenos o situaciones que requieren de una observación. Según Hernández, Collado y Baptista (2010) la observación investigativa involucra a todos los

sentidos y menciona que los propósitos principales son: explorar ambientes y contextos, describir actividades, escenarios y contextos, comprender procesos, identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. El papel del observador juega es muy importante dentro del ambiente, y más cuando es parte de la investigación.

Este instrumento se utilizó principalmente para la observación de la sesión de la planeación anual que tuvo lugar el día jueves 18 de julio del 2013 a las 8:00 de la mañana en las instalaciones del Hotel Quintas del Rey localizado en Paseo Tolloca oriente, km 5, San Jerónimo, Chicahualco, Estado de México. La duración de la sesión fue de más de 10 horas.

También se utilizó este formato para la observación de juntas de directoras relacionadas con los preparativos para la junta de planeación anual. Estas dos observaciones se realizaron en la sala de juntas donde tuvieron lugar estas reuniones, a las 13:00 hrs. cada una de estas reuniones finalizó aproximadamente a las 15:00 hrs.

Finalmente se usó el análisis de los documentos que son considerados como una fuente muy valiosa y clave que contiene datos relacionados con la investigación, ya que ayudan entender el fenómeno central de estudio. Según Hernández, Collado y Baptista (2010) los documentos se dividen en: a) documentos grupales, b) materiales audiovisuales grupales, c) artefactos y construcción grupales, d) documentos y materiales organizacionales, e) registro de archivos públicos y huellas, rastros, vestigios, etc. Los documentos que se revisaron para su análisis fueron todos aquellos relacionados con el tema de planeación.

Los documentos analizados dentro de esta investigación fueron los siguientes:

1. Dos minutas de juntas de directoras
2. Una minuta de junta de planeación estratégica anual.
3. Resultados de evaluaciones anuales del ciclo 2012 - 2013
4. Presentaciones en Power Point utilizadas en la junta de planeación estratégica del área de inglés, formación integral y administración.
5. Formatos análisis de fortalezas y debilidades
6. Formato de planeación estratégica institucional
7. Formato de planeación estratégica por área

3.5 Procedimiento

Dentro de este apartado se enlistan detalladamente la serie de pasos que se realizaron para llevar a cabo la investigación del caso.

El primer paso de la investigación consistió en definir el problema que se originó a raíz de la necesidad de identificar ¿cómo es el proceso que llevan a cabo las directoras del Liceo del Valle de Toluca, para realizar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes? Con esta pregunta se dio la dirección al estudio, para posteriormente establecer los objetivos de la investigación que ofrecen la perspectiva de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados de la investigación.

Una vez establecidos el objetivo general y objetivos específicos de la investigación que permite dejar bien claro y establecida la meta a la que se quiere llegar.

Ya con el problema identificado y definidos los objetivos se realizó una revisión de la literatura de acuerdo a los temas relacionados con la investigación para estructurar el marco

teórico. En este paso se revisaron artículos, investigaciones, libros y material especializado para revisar los temas a profundidad y posteriormente delimitar el tema.

A continuación se estableció la metodología de estudio, en la cual se definió que la investigación a realizar sería de carácter cualitativo. Dentro de este tipo de investigación se acordó utilizar el estudio de caso en el que se realiza una descripción y una análisis a profundidad de un sistema delimitado, donde se realiza una investigación de un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Valenzuela y Flores, 2012). También se justificó el paradigma de cual se desprende este tipo de investigación.

Una vez identificada la metodología se procedió a determinar la población a la que se le aplicaría esta investigación. Fue necesario en un principio establecer y definir cuáles eran las características de la población según el contexto. Una vez identificada esta información se definieron las personas y los grupos que funcionarán como proveedores de la información para esta investigación.

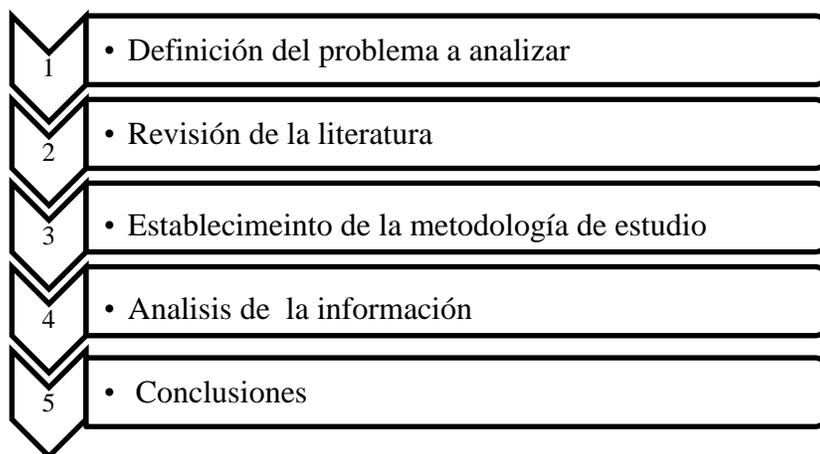
El siguiente paso consistió en determinar el tipo de instrumentos que se requerían para la obtención de la información. Los instrumentos que se utilizaron fueron, cuestionarios, entrevistas, entrevistas grupales, documentos y observaciones. Esta diversidad de instrumentos fueron elegidos para lograr describir en lo más profundo el fenómeno de estudio.

Una vez obtenida la información se procede al análisis de los datos. En este paso se requirió de organizar la información y revisarla de nuevo para poder obtener un nuevo panorama amplio de toda la información con la que se cuenta. Según Namakforoosh, (2010) una vez obtenidos los datos se sugiere guardarlos en la computadora. En este caso la

entrevistas estas en archivos de audio, las observaciones se tienen por escrito y la documentación que se compartió de resguardó en una archivo de la computadora de investigador. Una vez que se revisó y estructuró la información se analiza cada una de las unidades a fin de extraer su significado. A partir de este análisis se establecen categorías para poder realizar comparaciones. Una vez que se tiene esta información se procede a relacionar los resultados obtenidos los objetivos establecidos en un inicio para posteriormente elaborar nuevas teorías o generar nuevas hipótesis para nuevas investigaciones.

Tabla 2.

Procedimiento de investigación



3.6 Análisis de datos

En un enfoque cualitativo el análisis se realiza a partir de reunir los datos y la información, esta información puede ser escrita, audiovisual, verbal etc. Una vez que se tiene esta información se analiza para determinar significados y describir fenómenos desde el punto de los actores (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para el análisis de datos cualitativos se utilizará el propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Como primer paso es necesario recolectar todos los datos de las entrevistas, observaciones, anotaciones, materiales audiovisuales, etc. El segundo paso consiste en organizar los datos e información, se recomienda organizar la información de acuerdo a criterios. El tercer paso es organizar los datos para el análisis. Cuarto paso revisar los datos e información recolectada para contar con un panorama general de los materiales. Quinto paso, descubrir las unidades de análisis. Sexto paso codificación de las unidades para asignarle categorías y códigos. Y finalmente generar teorías, hipótesis y explicaciones acerca del objeto de estudio.

La información que se obtuvo se capturó en archivo en la computadora, ya sea por scanner, grabaciones audiovisuales, etc. Se pretende que esta investigación sea una investigación de calidad por lo que se pretende buscar una confiabilidad cualitativa realizando comparaciones de los resultados realizados en distintas investigaciones afines y ser revisados por investigadores expertos en el tema.

Para mantener la credibilidad del estudio se mantuvieron estancias prolongadas en el campo para evitar distorsiones en la información y contar con el tiempo suficiente para el realizar análisis, observaciones y profundizar en reflexiones respecto al tema de investigación. Se realizaron comparaciones con las teorías establecidas en la revisión de la literatura a fin de avalar la información que se va generando. La información recolectada fue presentada de una manera detallada, profunda y completa a fin del que el lector la pueda comprender de una manera más completa. Por medio de lo anterior se pretende minimizar los sesgos y tendencias del investigador.

Otros criterios propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010) son: la fundamentación en la que se pretende que la investigación cuente con bases teóricas y filosóficas sólidas como marco referencial. La aproximación que consiste en que el investigador señale la secuencia o proceso que llevó a cabo en la investigación y los razonamientos o bases que lo condujeron. La representatividad de voces que tiene como fin incluir a todos los grupos de interés a la mayoría de ellos con el fin de conocer las mayores perspectivas posibles que fundamenten y enriquezcan la investigación. Y finalmente el último criterio que se consideró el de la capacidad de otorgar significado que consiste en la profundidad con la que se presentan los nuevos conocimientos generados en la investigación.

En resumen en este capítulo se describe la metodología que se utilizó en la investigación de éste caso. Por medio de él se pretende fundamentar teóricamente el proceso de investigación que se llevó a cabo con el fin de que el lector entienda de una más clara las bases filosóficas que impulsan este tipo de investigación. Así mismo se presenta el procedimiento cómo se llevó a cabo. La investigación de caso cualitativo requiere de un trabajo detallado y muy minucioso a fin de que la información que se obtenga realmente esté bien fundamentada y pueda ser utilizada como una fuente de apoyo para otras investigaciones.

Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados

En el presente capítulo se hablará acerca del análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación. Se retomará la pregunta de investigación, así como los objetivos para lograr entender la relación que existe entre el planteamiento inicial del problema con la información recabada y analizada durante el estudio.

Se entiende como análisis de datos en la investigación cualitativa al cómo se debe de organizar la información obtenida a partir de entrevistas, notas de campo, observaciones, entrevistas, aplicación de cuestionarios. En este proceso es de suma importancia que el investigador logre organizar y sistematizar la información recolectada. Es indispensable llegar a establecer categorías y subcategorías que lo ayuden a decodificar la información para que posteriormente se pueda establecer una relación entre los contenidos enunciados en el marco teórico.

Dentro del análisis de datos en la investigación cualitativa se recomienda y se requiere que el mismo investigador retome la información las veces que sean necesarias para lograr tener un mayor entendimiento.

Según Valenzuela y Flores (2012), el análisis de datos involucra trabajar con datos, organizarlos y fragmentarlos en unidades que puedan ser manejables, codificarlos y sintetizarlos hasta el grado de lograr establecer categorías y temas que apoyen a la interpretación de los datos. Con esto se pretende explicar y enmarcar los resultados de la

investigación y también mostrar hallazgos sobresalientes que se hayan encontrado durante la investigación.

El análisis de los datos de la investigación presenta parte de la pregunta: ¿Cuál es el proceso que utilizan las directoras de área del Liceo del Valle de Toluca para integrar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes?

El objetivo general de la investigación es conocer detalladamente el proceso de planeación que se lleva a cabo dentro del Liceo del Valle de Toluca, a fin de identificar el cómo es que se logran incorporar las estrategias emergentes a los nuevos proyectos para que la institución se mantenga a la vanguardia y mantenga una buena calidad educativa.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Conocer en qué consiste y cuáles son los pasos que se requieren para realizar una planeación estratégica.
2. Identificar cómo es que las directoras utilizan las estrategias emergentes para incorporarlas a la planeación anual.
3. Presentar una serie de propuestas de mejora al proceso de planeación ya existente apoyadas basadas en las organizaciones que aprenden.

En el análisis de información se retomaron los temas más importantes que enmarcan esta investigación cualitativa como los son la planeación, planeación educativa, estrategias, estrategias emergentes y las organizaciones que aprenden.

La investigación se centra en lograr entender cómo es que las directoras de la escuela Liceo del Valle de Toluca logran incorporar las estrategias emergentes que surgieron durante el ciclo escolar a la planeación anual.

Para conocer el proceso de planeación estratégica que se realiza dentro del Liceo del Valle de Toluca se analizó la población y se determinó que los participantes en la investigación serían aquellos que estuvieran en contacto con la mayoría de la comunidad escolar. Los participantes en esta investigación están relacionados con la dirección de inglés, la dirección de formación integral y la coordinación de finanzas. Dichas direcciones tienen contacto directo con las áreas de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria.

Se iniciaron las entrevistas con el área de dirección de formación integral que están encargados de las materias de religión, llevan a cabo el programa de preceptorías, mejor conocidas como consejería, programas de servicio social y religión. Se entrevistó a la directora, a la coordinadora de religión y a una maestra de la materia de religión. En el caso de la dirección de inglés se entrevistó a la directora de inglés, a la subdirectora de inglés y a una maestra. Para finalizar se entrevistó al área de finanzas encargada de asignar recursos junto con dirección general y Consejo de administración.

Durante la investigación se recolectaron formatos que utiliza la misma institución que evidencian que existe un proceso de planeación estratégica formal, mismos que serán analizados posteriormente y se encuentran en la sección de apéndices.

4.1. Análisis de resultados

A continuación se presentan y se desarrollan las categorías en las que se dividió y organizó la información analizada. Las categorías que se determinaron utilizar para el

análisis de información que se obtuvo a raíz del uso de cuestionarios, entrevistas, observaciones y documentos son las siguientes: análisis del proceso de planeación estratégica de la institución que está relacionada con el objetivo número uno que es conocer el proceso de planeación que se utiliza en la escuela. Dentro de este análisis se identificaron tres etapas de la planeación estratégica que se explicaran a más adelante. En la segunda categoría se analiza la documentación que está relacionada con la planeación estratégica. En esta categoría se analizaron cinco documentos relacionados con el proceso de elaboración de la planeación de la institución: formato de análisis de fortalezas y debilidades, formato de planeación estratégica institucional (apéndice E), formato de planeación estratégica por área (apéndice F), formato de planeación de planeación de actividades anuales (apéndice G) y la información de la junta de planeación estratégica anual. La tercera categoría es el análisis del seguimiento de planeación estratégica que es parte esencial en los procesos de planeación, ya que después de la implementación es necesario llevar un seguimiento detenido y detallado de cómo se van cumpliendo los objetivos, los proyectos y las estrategias propuestas en el plan anual. Como cuarta categoría se determinó analizar las posturas de los participantes en la estructuración de la planeación estratégica, ya que ellos son pieza clave para lograr que los proyectos se lleven a su término, se adapten a los cambios o sean descartados. La quinta categoría está relacionada con la formulación de las estrategias emergentes, en esta categoría se realiza un análisis detallado de cómo es que los directivos, coordinadores, maestros y personal administrativo logran identificar estas estrategias durante el trabajo del ciclo escolar. Finalmente la sexta categoría es cómo los directivos, coordinadores, maestros y personal administrativo logran integrarlas a la planeación anual vigente o proponerlas para el siguiente ciclo escolar.

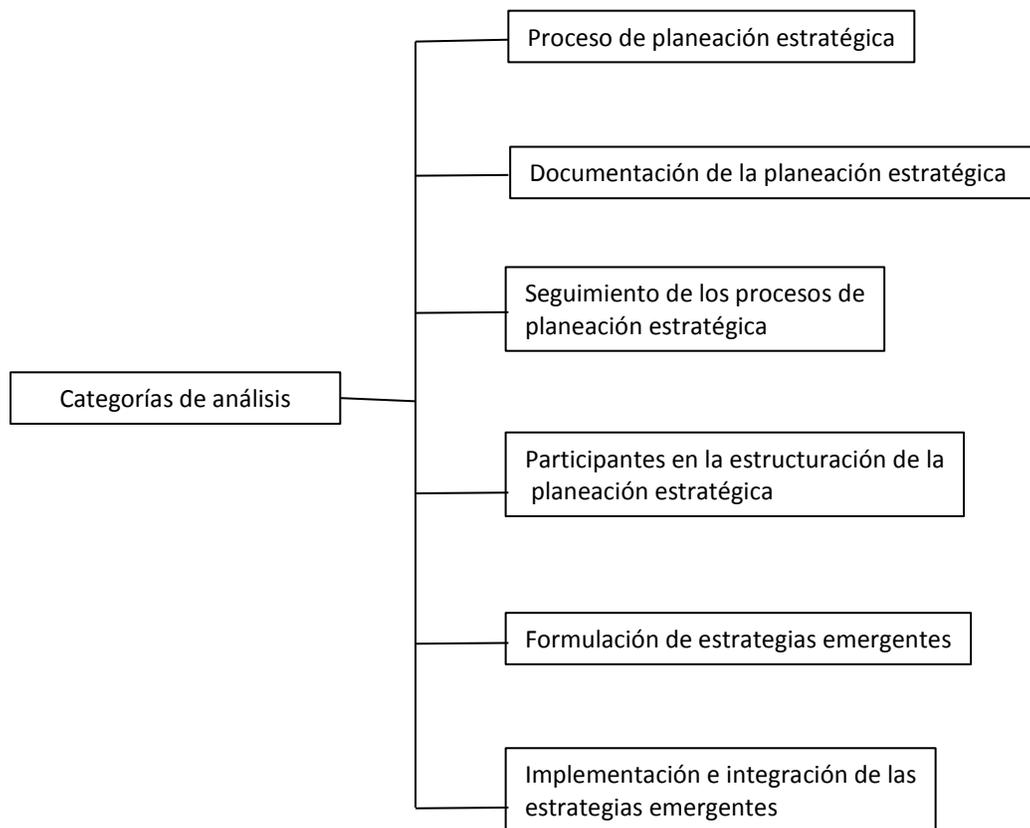


Figura 1. División de las categorías de análisis (datos recabados por la autora)

4.1.1. Proceso de planeación estratégica del Liceo del Valle de Toluca

El proceso de planeación estratégica dentro del Liceo del Valle de Toluca, se implementó desde hace 13 años. Gracias a asesorías externas que ha recibido la institución se presentó la propuesta de implementar este proceso como una propuesta de mejora en la organización de la institución. Esta propuesta fue parte de los resultados arrojados por un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que tiene como

objetivo según Hill y Jones (2009) identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, identificar las fortalezas y erradicar las debilidades.

Para analizar el proceso de planeación estratégica se dividirá la planeación del Liceo del Valle de Toluca en tres etapas según las modificaciones significativas que se han realizado a dicho proceso desde 1995 que se implementó por primera vez hasta la fecha. Desde la primera junta se invita a todas las áreas que integran la institución a que participen en esta junta (preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, formación integral, administración, inglés y coordinación de deportes. Las encargadas de liderar esta actividad son la Directora General, la Directora de formación integral y la asesora externa. Las juntas tienen lugar fuera de la institución para evitar cualquier tipo de distracción dentro de la escuela. En general todas las juntas comienzan a las 8:00hrs., y terminan alrededor de las 19:00 hrs. Se establece un orden del día donde se le indica a cada área el tiempo y el momento en que le toca participar. Se cuenta con un descanso de 30 min a las 11:00hrs. y una hora para la comida de 14:00hrs. a 15:00hrs.

Etapas de planeación estratégica. La primera vez que se llevó a cabo una junta de planeación estratégica dentro del Liceo del Valle de Toluca fue en el ciclo 1995 – 1996. Esta planeación estratégica estuvo impulsada por una asesora externa contratada por la directora general actual del Liceo. Esta junta de planeación tenía como objetivo retomar proyectos sobresalientes que habían sido exitosos durante el ciclo que había concluido y se daban a conocer las propuestas de los nuevos proyectos a todas las áreas que integran la institución. Era función de la directora de cada área el elaborar esta presentación y darla a conocer en esta junta. El único formato con el que se contaba era el formato de Planeación

de proyectos anuales (Apéndice D), este formato se entregaba a Dirección General impreso al finalizar la junta. No hay que olvidar que toda planeación estratégica según Ruiz (2007) es el proceso formal que debe servir a apoyar a la institución a identificar y alinear sus sistema con los elementos y características más sobresalientes de su entorno. En este punto se puede identificar claramente la existencia de un proceso de planeación estratégica pretende dar la dirección a las acciones que se deben de cumplir en la institución.

Etapa 2 de la planeación estratégica. A partir del 2005 en el Liceo del Valle de Toluca recibe la acreditación por parte de CNEP, la confederación de escuelas particulares, la función de una acreditación según Ruiz (2007) es proporcionar información confiable que cumpla con una serie de estándares establecidos por el organismo certificador que tiene como fin estimular la mejora de la calidad de los centros educativos. Dicho proceso tiene como resultado implementar un nuevo departamento llamado Mejora Continua, que tiene como función dar seguimiento a los pendientes y sugerencias que resultaron del proceso de acreditación. En el ciclo 2007 - 2008 el departamento de Mejora Continua junto con Formación Integral implementa como primera vez el programa de evaluación y reconocimiento a maestros. La implementación de este programa permitió realizar ajustes al proceso de planeación estratégica, ya que se contaba con los resultados de las evaluaciones tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

La primera vez que se dieron a conocer los resultados de dichas evaluaciones fue durante la junta de planeación estratégica finalizando el ciclo escolar 2007 – 2008, ya que era la primera vez que participaba este departamento participó en último lugar como parte del cierre. Por tres ciclos escolares más los resultados se siguieron entregando hasta la junta de planeación estratégica. Por otro lado la junta de planeación seguía con la misma

dinámica que la anterior. Los resultados permitieron que las direcciones pudieran analizar más detenidamente los nuevos proyectos a proponer y cuestionar si los proyectos ya establecidos seguirían vigentes, se modificarían o en su defecto se cancelarían. Según la directora de inglés el lograr contar con los resultados de una evaluación les permitió conocer mejor la viabilidad de sus proyectos.

Etapa 3 de la planeación estratégica. Una vez que las directoras identifican que las evaluaciones institucionales arrojan información muy importante que se debe de retomar para las propuestas de nuevos proyectos solicitan al área de Mejora Continua que entregue resultados antes de la junta de planeación estratégica para poder estructurar y proponer los nuevos proyectos. A partir del ciclo 2010 – 2011 las direcciones de área reciben resultados con más tiempo de anticipación para poder elaborar sus propuestas con base a las evaluaciones institucionales. A partir de este ciclo escolar se sugiere que en la junta de planeación estratégica sólo se presenten los nuevos proyectos y no los que ya se habían hecho ya que las juntas se estaban haciendo muy largas. Por otra parte, en esta etapa comenta la contadora pública encargada de finanzas que el área de finanzas no es consultada para la elaboración de las nuevas propuestas, lo cual desestabiliza las finanzas ya que los nuevos proyectos no estaban contemplados en los presupuestos.

A partir del ciclo 2012 – 2013 se sugiere por parte de subdirección general la implementación de otros formatos que les den más sustento a las directoras de área para estructurar sus nuevos proyectos. Se implementan el formato de análisis de fortalezas y debilidades (Apéndice E), planeación estratégica institucional (Apéndice F) y el de planeación estratégica por área (Apéndice G). El objetivo de implementar dichos formatos es lograr que una vez que las directoras tengan los resultados de las evaluaciones, hayan

sostenido reunión de evaluación anual con sus maestras puedan contar con un documento en el que puedan redactar cuáles son sus áreas de oportunidad en las que deben trabajar y las que deben de seguir fortaleciendo a fin de que no se pierdan en el proceso.

Durante este último ciclo escolar según mencionan la directora de inglés y la directora de formación integral se le realizaron ajustes a los formatos ya existentes y se implementaron dos más con el fin de que la planeación estratégica para el siguiente ciclo escolar fuera más efectiva. Además de contar con el formato de proyectos se dieron a conocer tres formatos adicionales propuestos por la subdirección general. A continuación se presenta a una figura que resume el proceso de planeación que se ha establecido en el Liceo del Valle de Toluca.

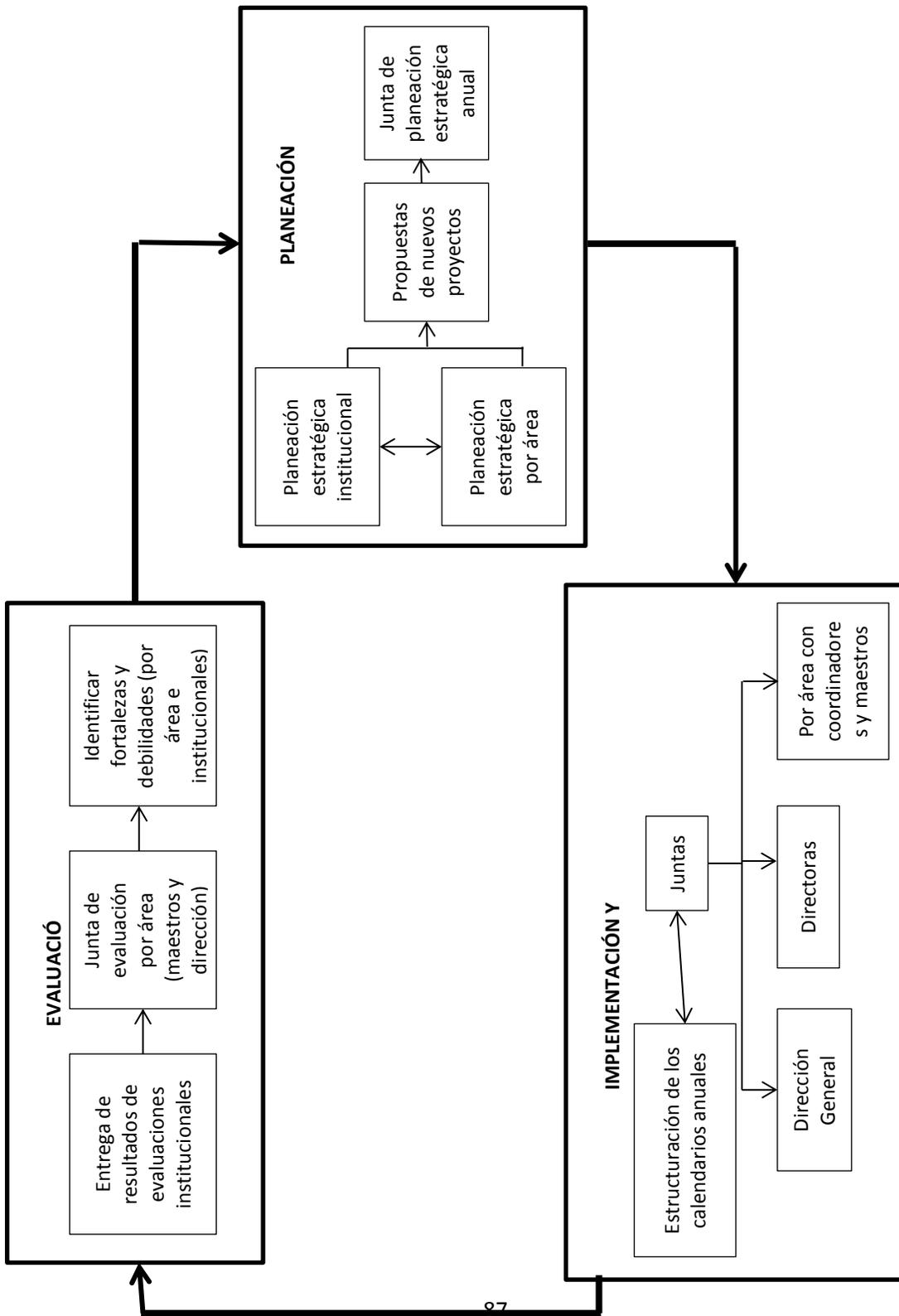


Figura 2. Proceso de planeación estratégica del Liceo del Valle de Toluca (datos recabados por la autora)

4.1.2. Documentación de la planeación estratégica

Los formatos que se tienen a disposición las directoras para la planeación tienen como objetivo ofrecer estructura y sustento a los proyectos que se llevarán a cabo como los que ya no se realizarán. Según comenta la directora de formación integral “*se tienen varios formatos que nos apoyan y nos ayudan a evaluar cómo nos ayuda a saber cómo nos fue y que tenemos que hacer, nos ayuda a concretar*”

Análisis de fortalezas y debilidades. El primer formato está relacionado con el análisis de fortalezas y debilidades basado en el análisis FODA. El principal objetivo es lograr que las directoras de área logren identificar sus fortalezas y debilidades en relación a los siguientes temas: alumnos, padres de familia, maestros, dirección de área y procesos de enseñanza aprendizaje. Este formato les permite contar con información que sustente la propuesta de nuevos proyectos, modificación o eliminación total de los proyectos para el siguiente ciclo escolar. Este análisis es posterior a la entrega de resultados de evaluaciones realizadas por el departamento de mejora continua. (Apéndice E)

Planeación estratégica institucional. Para el llenado de este formato Dirección general junto con subdirección analiza los resultados de las evaluaciones, así como los comentarios abiertos y determinan cuales son las áreas de oportunidad en las que se deben trabajar para el siguiente ciclo. Una vez que se tiene los tópicos con los que se trabajarán en el siguiente ciclo escolar, se les da a conocer la información a las directoras de área para que hagan sus propuestas. Las propuestas que llevan realmente a cabo están sujetas a

presupuesto y disponibilidad de tiempo. Las directoras tienen que pensar sus propuestas a nivel institucional dónde toda la comunidad o la mayoría de la comunidad puedan participar. Esta información se da a conocer en una presentación de “power point” en la junta de planeación estratégica anual.

No hay que olvidar que toda escuela que aprende tiene implícito un aprendizaje organizacional, existen estudios de Lennin y Díaz (2002) en los que se comprueba que las estrategias deben ser proactivas, esto quiere decir que deben de promover e impulsar el cambio en la organización y en el propio entorno. En esta institución muestran evidencias de cómo se preocupan en revisar y proponer nuevos proyectos, lo cual no habla de una preocupación por mantener actualizados sus proyectos.

Planeación estratégica por área: Las direcciones mantienen una reunión de cierre de ciclo escolar con sus maestros y personal de área para evaluar los proyectos de la planeación formal que se encuentran por escrito y todos aquellos proyectos que surgieron durante el ciclo escolar. En estas reuniones mencionan las directoras de inglés y formación integral que es dónde tienen la oportunidad de poder escuchar las inquietudes de los maestros y sus nuevas propuestas. A su vez la maestra de religión comenta que en estas reuniones pueden inclusive tratar propuestas que vienen de los alumnos o de los padres de familia. Una vez que se reúnen se procede al llenado de la planeación estratégica por área (Apéndice F) Este formato tiene como objetivo que las áreas establezcan 3 estrategias de mejora en relación a los siguientes temas y sin perder de vista la misión y la visión de la institución. Los temas que se retoman son: alumnos, maestros, padres de familia, dirección de área y proceso de enseñanza – aprendizaje. Esta información se presenta en la junta de planeación estratégica anual.

Una vez que se cuenta con todos los formatos llenos por área se les solicita a cada una de las directoras de área que estructuren su presentación que se dará a conocer a en la junta de planeación estratégica anual y misma que tener que ser enviada vía mail a dirección general y subdirección.

Formato de planeación de actividades anuales: Este formato según lo que comentan las directoras de inglés, formación integral y la coordinadora de finanzas es el formato que ha existido desde el comienzo de las juntas de planeación estratégica. El objetivo de este formato es que las directoras de área coloquen los proyectos que tienen propuestos para el siguiente ciclo escolar (Apéndice G). Este formato cuenta con diferentes rubros que se deben de llenar comenzando por el área a la que pertenecen, objetivo del proyecto, descripción, etc. Según la directora de formación integral, encargada de entregar este formato cada año a las diferentes áreas este formato ha sufrido varias modificaciones ya que se ha tenido que ir adaptando a las necesidades que se van presentando.

Junta de planeación estratégica: Durante la junta de planeación estratégica que se llevó a cabo en el mes de agosto del 2013, se contó con la participación de Dirección y subdirección general, administración, preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, formación integral, inglés y sistemas. En esta ocasión no se contó con la participación de la coordinación de deportes porque la coordinadora se jubiló al cierre del ciclo y aún no se tenía a nadie en su lugar. Se le asignó a cada área 15 minutos para exponer, a fin de evitar que la junta se volviera larga y tediosa. Las áreas que más retroalimentación recibieron, así como comentarios y observaciones fueron las áreas que están vinculadas a toda la escuela, como por ejemplo el área de inglés, formación integral y administración.

Al finalizar las presentaciones se solicitó la información a cada una de las directoras a fin de lograr concentrar la información con la subdirección y dirección general para su posterior seguimiento.

4.1.3. Implementación y seguimiento del proceso de planeación estratégica

Durante las entrevistas las directoras mencionaron que el seguimiento de estos proyectos se da a lo largo del ciclo escolar por medio de las juntas que establecen las directoras de cada una con la directora general. A la reunión de cada quincena llevan consigo las directoras la planeación de proyectos anuales que se revisa en conjunto con la directora general.

Otra manera de asegurar que estos proyectos se logren es por medio de la elaboración del calendario institucional anual que se integra al inicio de cada ciclo escolar. En él se encuentran las actividades de cada una de las áreas. Se mantiene una reunión específica para lograr integrarlo. El fin de este calendario es lograr que las áreas se concienticen acerca de las actividades que se llevan a cabo en otras áreas y así se puedan compartir y evitar empalmarlas. Durante las juntas de directoras que se llevan a cabo cada quince días en la sala de juntas de dirección general también se le da seguimiento a las propuestas de proyectos anuales y se dan a conocer las propuestas de actividades que van surgiendo durante el ciclo.

Según Ruiz (2007) la comunicación constante entre los niveles directivos y del personal proporcionan un instrumento efectivo para poder enfrentar los conflictos o problemas que se pueden desarrollar durante la implementación de las estrategias de planeación.

En relación a los maestros y la planeación estratégica se da por medio de las reuniones a la semana que se sostienen en cada área. En el caso de inglés las maestras tienen una reunión con su directora y coordinadora por semana dónde se tiene seguimiento a los proyectos y también es donde surgen las nuevas propuestas que surgen a lo largo del ciclo escolar, tema que se abarca más adelante. En el caso de formación integral también se sostienen este tipo de reuniones sólo que cada quince días, ya que los maestros de esta área trabajan sólo por horas.

Para la mejora del seguimiento de estos proyectos anuales, este ciclo escolar se le añadió al formato de proyectos dos rubros relacionado a la retroalimentación y propuestas de mejora. El objetivo de estos rubros es que una vez que se realice el proyecto la directora realice las anotaciones de cómo le fue y que propuestas de mejora se tienen o en su defecto se pretende cancelar la actividad. Esto surgió a partir de detectar que las directoras olvidaban aspectos importantes que había que tomar en cuenta para mejorar los proyectos para el siguiente ciclo.

Gracias a la evaluación continua de los proyectos se puede tener constancia en el mismo formato sí funcionó o no el proyecto o se le pueden hacer adecuaciones. Las razones que se mencionaron con mayor frecuencia en las entrevistas por las cuales no se llevaron a cabo los proyectos fueron por razones de tiempo, la saturación de actividades, la organización y presupuesto.

4.1.4. Participantes en la estructuración de la planeación estratégica

Dentro de las entrevistas sostenidas con directoras, coordinadora, subdirectora y maestras se hablaron en diferentes momentos la participación de diferentes actores dentro

de la planeación estratégica (consejo administrativo, dirección general, directoras, maestras, administrativo, padres de familia y alumnos)

Las maestras por ejemplo mencionan que una parte muy importante para la propuesta de nuevos proyectos está ligada a las necesidades del grupo al que dan clase. La maestra de religión señala en su entrevista *“Son los niños los que te dan la pauta para el trabajo que debes de impartir, son los que te empujan a realizarle cambios al cómo dar clases o para proponer nuevas cosas”*. En el caso de la subdirectora de inglés que también imparte clases en el área de secundaria comenta *“Para mí son fundamentales las reuniones con los padres de familia y las clases con los alumnos, allí te puedes dar cuenta de lo que sí funciona o lo que se debe de cambiar”*. En las entrevistas con las maestras se puede apreciar más de cerca cómo ellas son portavoz de los alumnos, son la relación más cercana para que los directivos conozcan lo que requieren los alumnos. Flores y Torres (2010) mencionan que el hecho de que el maestro participe en la detección de áreas de oportunidad sobre las que se necesita trabajar, incrementa su nivel de satisfacción con respecto a la manera que realiza su trabajo.

En cuanto a las directoras en cambio explican que es igual de importante la reunión que sostienen con las maestras de su área como la reunión que tienen con la directora general y la subdirectora. En cambio para la coordinadora de finanzas siempre hace énfasis en la importancia que tiene el Consejo de administración en la toma de decisiones, ya que ellos supervisan mayormente la parte financiera de la escuela y son los que la cuestionan acerca de los gastos.

Es interesante también que la coordinadora de finanzas tiene contacto directo con las necesidades de las maestras, ella menciona durante la entrevista: *“muchas veces tenemos que atender a proyectos que proponen las maestras y solicitan de mi opinión y apoyo para checar si se pudiera llevar a cabo por cuestiones de presupuesto”*.

Lo anterior es un claro ejemplo de uno de los modelos de estrategias que propone Ruiz en Flores y Torres (2007) llamado modelos de interacción. Este modelo surge a partir de un proceso de interacción entre grupos de la misma organización. En este modelo las estrategias que se proponen son el resultado de la interacción.

Otro tema de análisis en relación a los que participan en la estructuración de la planeación estratégica está relacionado con la propuesta de liderazgo distribuido de Martin en Cayulef (2007) en dónde establece que dentro de un centro educativo de calidad se deben de promover las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales del personal y alumnos que favorezca el trabajo cooperativo y el buen funcionamiento del centro. Sí dentro de la institución se logra que los directivos fomenten el desarrollo de las capacidades de los alumnos y profesores por medio de su participación en las propuestas de estrategias nuevas se podrá aumentar la capacidad estratégica de la institución.

En resumen se puede decir que de alguna manera u otra los diferentes integrantes de una comunidad hacen presencia directa o indirecta en el proceso de planeación estratégica, ya sea por entrevistas, reuniones, juntas, pláticas de pasillo, salones de clase, etc. Para lograr que una escuela funcione como una escuela de conocimiento es indispensable como menciona Flores y Torres (2010) mantener una interacción con los miembros de la institución sin perder de vista buscar el bien estar de los participantes, es necesario buscar

el desarrollo integral de la comunidad y buscar un beneficio común. Es necesario buscar un proceso reflexivo constante a nivel institucional y no solo en los docentes. En la siguiente figura se representa un resumen del cómo los diferentes actores participan en el proceso de planeación estratégica dentro de la institución

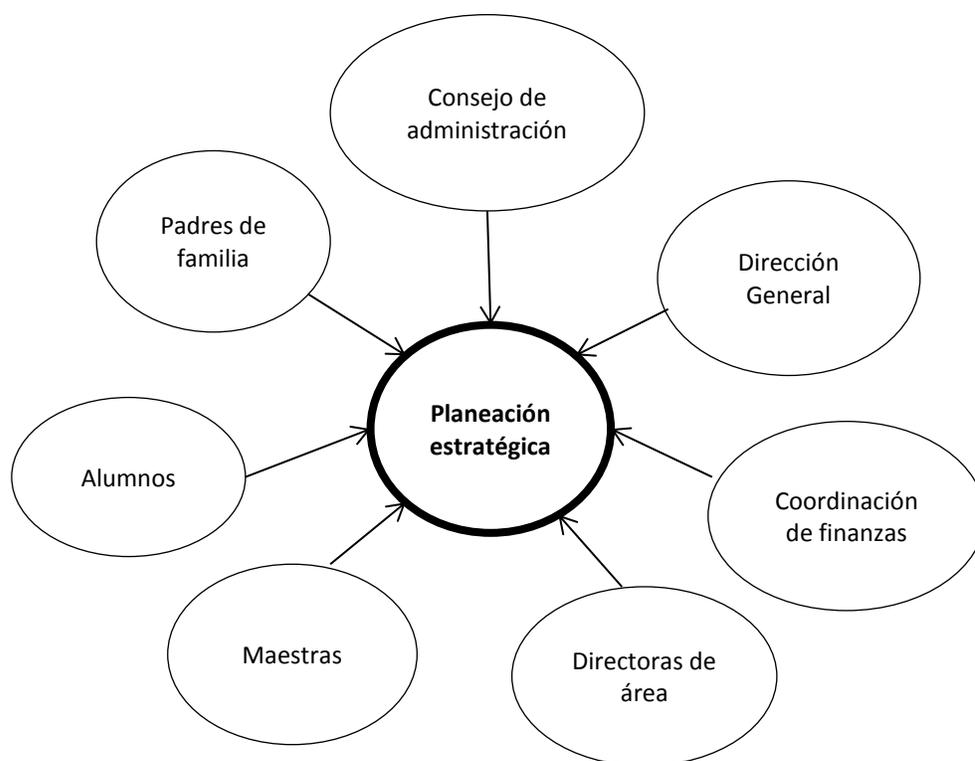


Figura 3. Planeación estratégica y sus diferentes participantes (datos recabados por la autora)

4.1.5. Formulación de estrategias emergentes

Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (2010)) mencionan que realmente se aprende con el tiempo lo cual tiene como resultado que las estrategias emergen ya sea actuando de manera individual o con más frecuencia de manera colectiva. La manera en la que surgen es muy simple la cuestión radica en ponerla en práctica. La escuela de aprendizaje de la

cual se desprende el estudio de las estrategias emergentes cuestionan las planeaciones formales.

En relación a la información del párrafo anterior se analizaron las diferentes razones por las cuales los entrevistados mencionan que surgen de manera emergente ciertos proyectos.

- Por las reuniones sostenidas con los maestros semanalmente.
- Son los alumnos que en el salón de clases te dan sugerencias para nuevas cosas.
- En las reuniones de directoras que se llevan a cabo cada 15 días.
- En las entrevistas con los padres de familia
- Son muchas veces proyectos que surgen por modas por ejemplo lo que está relacionado con la tecnología.
- Cuando platicas con maestros de otras áreas y te platican lo que están haciendo surgen muchas ideas.
- Viendo programas en la televisión
- Estos proyectos surgen durante el trayecto
- Las necesidades del grupo

En la entrevista se preguntó acerca de qué sucede cuando existen proyectos que no están contemplados en la planeación anual.

- *“Entusiasmo pero acelera, siempre existe un riesgo, como directora se piensa mucho en la logística uno juega mucho el rol del “abogado del diablo”, cuestiona el tiempo, el espacio, los recursos y evitar el estrés en lo más posible”* Directora de Formación Integral.

- *“Si uno ya tiene todos los recursos es más fácil integrar los proyectos emergentes. Primero se considera si es factible, si hay tiempo si es factible y así le damos luz verde. Generalmente cuando surge una propuesta la pido por escrito luego lo platico con mi subdirectora y vemos si es viable o no”* Directora de inglés.
- *“Generalmente lo que surge de manera espontánea tiene un objetivo positivo pero hay que checar que no interfiera con lo ya planeado”.* Coordinadora de religión.

Para llevar a cabo los proyectos emergentes es necesario identificar quién o quiénes son los responsables de ellos. En las entrevistas se mencionó que los responsables de los proyectos son:

- *“Siempre se involucra a la persona que tuvo a la idea emergente como responsable del proyecto para que se involucre. En ocasiones lo que estamos viviendo en nuestro alrededor empujan a que se hagan propuestas emergentes. En ocasiones los proyectos son muy buenos pero para mi gusto los que está planeado funciona mejor que lo que no está”* Directora de inglés.
- *“La mayoría de los proyectos viene de los maestros o de instituciones de fuera. El trabajo diario y la comunicación es fundamental, la confianza que ellos te tienen para comentarte sus propuestas es fundamental para que surjan estos proyectos. Se les involucra a ellos para que funcione mejor”* Coordinadora de inglés.
- *“Generalmente se consulta al área de dirección general y la de finanzas para checar la viabilidad y disponibilidad de presupuesto si es que se requiere”.* Directora de Formación Intergal.

- *“En ocasiones estos proyectos emergentes los propones el consejo de administración, más que nada lo que tiene que ver con las construcciones y las propuestas de remodelación”*. Contadora Pública.

Generalmente los resultados de estos proyectos son buenos, ya que el equipo de trabajo muestra una actitud positiva y se compromete e involucra realmente con el trabajo. Se involucran más. En relación a lo que se hace con los proyectos emergentes que resultan positivos, la mayor parte de los entrevistados coinciden en mencionar que se integran a los proyectos del siguiente ciclo escolar ya de una manera formal. En ocasiones se le realizan ciertas modificaciones para mejorar los proyectos.

Según Mintzberg, Ahlstrand, y Lampe, (2010) las grandes organizaciones han logrado mayor éxito al identificar las estrategias emergentes y llevarlas a su implementación. Las estrategias deben estar dirigidas a los grandes temas de modo que las personas puedan dedicarse a los pequeños detalles. Sin embargo cabe mencionar que éstas también pueden segar a una institución e impedir ver más allá de su periferia (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampe, 2010). Por lo anterior se sugiere que se tomen en cuenta las estrategias emergentes que pueden ser las respuestas a nuevos proyectos que no fueron planeados con anticipación si no surgieron durante el proceso. Se entiende como estrategia emergente a las estrategias que se derivan del proceso de implementación, de la interacción de la organización con el ambiente, y de las rutinas, se produce de un proceso de aprendizaje el cual da como resultado nuevas estrategias conocidas como emergentes. Surgen a partir de una ausencia de intencionalidad. No hay control de la estrategia se genera como una reacción del contexto y de manera táctica. En este tipo de estrategia no

hubo un modelo pretendido o estrictamente planeado. No están controladas. (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampe, 2010)

4.1.6. Implementación e integración de las estrategias emergentes

Según el personal entrevistado se podría resumir el proceso de integración y de implementación de las estrategias emergentes en los siguientes pasos.

1. Los proyectos emergentes generalmente surgen en las reuniones de las directoras con su personal o de los maestros con sus alumnos.
2. Una vez que se identifica una se platica en la dirección del área correspondiente.
3. Se evalúa la viabilidad del proyecto que surgió de manera emergente en la reunión con los maestros y en las reuniones de los directivos.
4. Los directores de área comunican los proyectos no planeados a dirección general y a coordinación de finanzas para la aprobación del proyecto y la disponibilidad presupuesto.
5. Si el proyecto es aceptado se definen quienes son los responsables del proyecto.
6. Una vez que se haya realizado el proyecto, se lleva a cabo una retroalimentación y se realizan propuestas de mejora o adecuaciones para el mejor funcionamiento.
7. Una vez que ya se tiene estructurado se integra a la planeación anual que se entrega para iniciar el siguiente ciclo escolar, en esta parte se designa a los responsables de implementarlo y darle seguimiento.

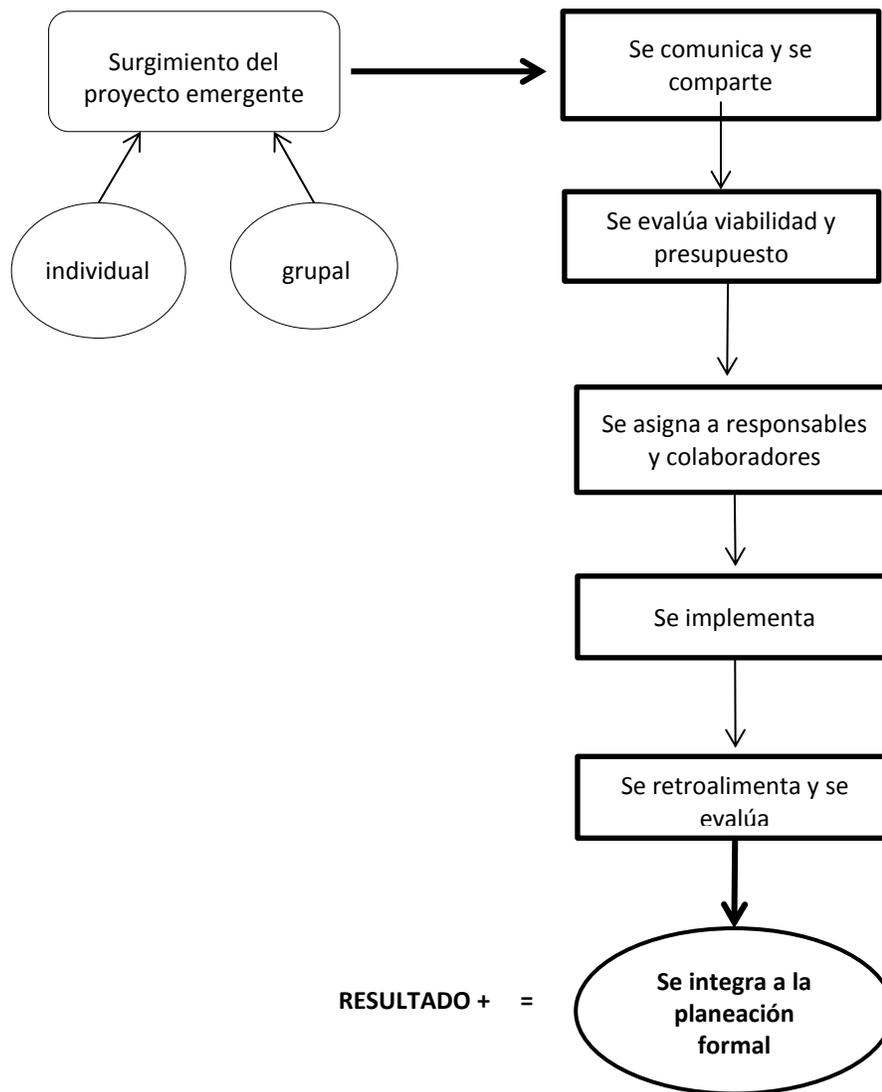


Figura 4. Proceso de la implementación e integración de las estrategias emergentes (elaborado por la autora)

4.2 Confiabilidad y validez

En esta investigación se realizó el estudio del cómo se logran integrar las estrategias emergentes a la planeación anual formal en la institución. Los resultados obtenidos se recopilaron por medio de un proceso cuidadoso de selección. La información de las entrevistas se relacionó con los formatos que se mencionaron en la entrevista. Se cotejó la existencia de los mismos a fin de corroborar que la información de los entrevistados era

real y evidente. El cuestionario que se utilizó en la entrevista, fue un cuestionario sugerido y utilizado en otras investigaciones realizadas por la Asesora titular la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani. Así mismo se revisaron los formatos de planeación llenados por las mismas áreas, los que se enviaron por correo electrónico al investigador para su revisión y análisis. Una vez que se organizaron los documentos se procedió a un análisis comparativo entre lo propuesto, las teorías existentes y los resultados de las observaciones y entrevistas realizadas dentro de la investigación. Existente evidencia suficiente de la reuniones celebradas, así como de las minutas firmadas por los asistentes que constatan dicha información.

En cuanto a la validez externa se puede mencionar que la información que se desprende de esta investigación es información que puede servir como base a otras instituciones que estén interesadas en poner en práctica un proceso de planeación a partir de las estrategias emergentes.

Tomando en cuenta lo anterior se puede resumir que en el Liceo del Valle de Toluca si existe un proceso de planeación anual formal que parte del análisis de los resultados de una evaluación anual. Sin embargo cabe mencionar que a pesar de que las directoras, coordinadoras, maestras y administrativo mencionaron que si surgen estrategias emergentes, mismas que se llevan a cabo y que generalmente tienen éxito en la implementación, no existe un proceso formal documentado de dichas estrategias. Lo único evidente es que para el siguiente ciclo escolar estas estrategias emergentes son colocadas como nuevos proyectos en la planeación anual.

4.3 Conclusión breve

La investigación realizada respecto al tema de planeación estratégica y las estrategias emergentes que se llevó a cabo dentro del Liceo del Valle de Toluca, se encuentra relacionado con los temas propuestos como marco teórico. Se logró identificar el cómo ha ido evolucionando su proceso en los últimos años ya que se ha tenido que ir adaptando a las necesidades del medio y a los cambios. Según lo estudiado se puede ver cómo, por ejemplo, tuvieron que aumentar la participación de más integrantes a la planeación estratégica para que pudieran ser parte del cambio. Sin embargo cabe mencionar no quedan claros los canales de comunicación que se deben de establecer para que la comunidad educativa participe de lleno tanto en la planeación como en los cambios que van surgiendo durante el ciclo escolar. Se podría decir que el Liceo si cuenta con un proceso de planeación formal bien establecido y existe evidencia; sin embargo en relación a los proyectos no planeados o emergentes no existe un proceso conocido por todos al que puedan acudir para realizar nuevas propuestas.

Capítulo 5: Conclusiones

En el siguiente capítulo se presentarán las conclusiones derivadas de la investigación realizada en la escuela Liceo del Valle de Toluca. Así mismo se mencionarán y desarrollarán las nuevas ideas surgidas a partir de los hallazgos y las limitantes que se detectaron durante el estudio.

5.1 Principales hallazgos

Para establecer las conclusiones es necesario regresar a la pregunta de investigación planteada a continuación: ¿Cuál es el proceso que utilizan las directoras de área del Liceo del Valle de Toluca para integrar la planeación anual a partir de las estrategias emergentes?

Los objetivos establecidos fueron:

Conocer detalladamente el proceso de planeación que se lleva a cabo dentro del Liceo del Valle de Toluca, a fin de identificar el cómo es que se logran incorporar las estrategias emergentes a los nuevos proyectos.

1. Conocer en que consiste y cuáles son los pasos que se requieren para realizar una planeación estratégica.
2. Identificar cómo es que las directoras utilizan las estrategias emergentes para incorporarlas a la planeación anual.
3. Presentar una serie de propuestas de mejora al proceso de planeación ya existente apoyados basadas en las organizaciones que aprenden.

Para establecer los resultados es importante mencionar que la investigación partió de los conceptos de estrategias establecidos por Mintzberg. Él es uno de los principales

analistas de las organizaciones, fue de los primeros en descubrir que el trabajo diario de un gerente es imprevisible, desordenado y caótico ya que generalmente su tiempo está enfocado en resolver situaciones emergentes. Parte de la premisa de que no existen planeaciones puras, el mundo de la estrategias es desordenado y revuelto (Mintzberg, Bruce y Lampel, 2010) Él identifica 3 tipos de estrategias que suceden en una organización, las predeterminadas, las no realizadas y las estrategias emergentes, mismas que se analizan en esta investigación.

En relación a la pregunta es importante mencionar que dentro del Liceo del Valle de Toluca, sí existe evidencia suficiente que avale que existe una planeación anual formal que es del conocimiento de la mayoría del personal. Lo anterior cumple con el objetivo uno que está relacionado con conocer en que consiste y cuáles son los pasos que se requieren para realizar una planeación estratégica. Es de conocimiento de las directoras, coordinadoras, maestras y administración el proceso de planeación que se sigue para estructurar estrategias para cada ciclo escolar.

Esta planeación estratégica anual formal, permitió que se pudiera analizar más a fondo dicho proceso para entender cómo funciona. Según Ruiz (2007), el contar con un sistema de planeación integral permite alinear esfuerzos en forma participativa con resultados positivos. Todo proceso de planeación tiene el fin de mejorar la calidad de la educación. En el Liceo existe con una normatividad establecida respaldada por su visión y misión que ofrece el escenario o contexto de la institución. Esta normatividad permite que exista un encuadre a la planeación estratégica que tiene como objetivo establecer, las estrategias y directrices para cumplir la misión y visión, mismas que se encuentran reflejadas en el proceso de planeación que realiza la institución. En relación a la planeación

operativa que se refiere a la implementación se puede mencionar que cuentan con ella, existen minutas de juntas en las que se revisa que los proyectos propuestos en la planeación se concreten en su mayoría.

Dentro del Liceo se ha vivido un proceso de cambio dentro de los lineamientos acerca de cómo debe de funcionar la planeación estratégica, lo cual evidencia que la institución está consciente de su entorno y de los cambios que surgen a su alrededor. “El ser consciente y el identificar los elementos de su entorno y mantener una alineación hablan de una planeación estratégica formal” (Rowely, Lujan y Dolence, 1997, citado en Ruiz, 2007, p.55)

En relación al conocimiento del establecimiento de las estrategias en el Liceo se ve a la estrategia como un plan. Existen organizaciones según Mintzberg, Bruce y Lampel, (2010) que desarrollan planes para su futuro y también patrones a partir de su pasado. Las estrategias como plan son acciones predeterminadas a manera de guía, con las cuales intervienen o interactúan sobre una situación específica (Montoya, 2009). Las estrategias predeterminadas o deliberadas surgen a partir de un plan formal y preestablecido, son las que pronostican y surgen por una intención ya detectada y son realizadas. En el caso de Liceo, son muy evidentes las estrategias con estas características ya que existen documentos, formatos y reuniones que cumplen con el fin de registrarlas y darle seguimiento. Según (Montoya, 2009) las estrategias provenientes de modelos formales no ofrecen sensibilidad al tiempo y al entorno, lo cual impide que se pueda sugerir novedosas maneras de actuar. Se observó que los que conocen con mayor detenimiento el proceso formal de planeación anual son las cabezas de las áreas, en este caso las directoras de área y dirección general. Sin embargo los maestros no conocen del todo el proceso de planeación formal aunque si

externan que por medio de las reuniones con sus directoras inciden en la formulación de las estrategias para este plan.

Las estrategias no realizadas como su nombre lo dice son las no concretadas. Estas estrategias tienen diferentes razones por las cuales no se llegan a realizar o concretar en el proceso; se podría decir que se quedan en el camino o simplemente en el plan o en el inicio de la implementación. La mayoría de los entrevistados concuerdan que la principal causa por la que no se concretan es por el tiempo. Además mencionan otras dos razones, el no lograr que el equipo de trabajo se motive y se involucre, existe poco o nulo interés lo cual termina boicoteando la estrategia propuesta. Es necesario que una organización involucre y comprometa a su personal para lograr implementar con éxito cualquier estrategia (Robinson, 2013). Otro factor que influye a que no se realicen las estrategias deliberadas está relacionado con los recursos, esto es porque la institución cuenta con un presupuesto ya establecido que en muchas ocasiones limita que se lleven a cabo estas estrategias, ya que no siempre se consulta previamente al área de finanzas para la elaboración de la planeación estratégica anual. Esto lleva a pensar que para lograr que las estrategias deliberadas funcionen es necesario mejorar los canales de comunicación de las diferentes áreas con el área de finanzas.

Las estrategias emergentes son patrones que toman forma en el tiempo y posteriormente se convierten en estrategias, este tipo de estrategias reaccionan ante un proceso inesperado. Según Mintzberg (2010), existen estrategias que se pueden formar sin ser formuladas, son el resultado de aprendizaje informal y no es necesario que surjan a partir de un proceso formal. Dentro del Liceo se observó que no existe en sí un proceso formal conocido por todos de cómo se deben integrar las estrategias emergentes a la

planeación anual ya establecida. Sin embargo es importante mencionar que esto no impide que se lleven a cabo. Generalmente cuando surgen estas estrategias en los salones de clase, en las reuniones con padres, en pláticas de pasillo, en reuniones de áreas, en juntas gerenciales, en la participación de actividades externas, búsquedas en internet o de proveedores que proponen algo nuevo, se platican con las directoras de área y posteriormente con dirección general y administrativo. Aunque no existe un proceso formal, si se puede decir que el proceso que llevan a cabo es muy similar en las diferentes áreas en el momento de contar con una nueva ideas, estrategia o proyecto.

La mayoría de los entrevistados coinciden que estas estrategias emergentes surgen en muchas ocasiones por una necesidad o interés de cualquier grupo. Establecen que durante el ciclo escolar se tienen que generar estrategias emergentes ya que por situaciones del mismo ambiente se tiene que realizar cambios o adaptaciones que mejoren el funcionamiento de la organización.

En muchas ocasiones la falta de tiempo no permite que estas estrategias no planeadas se lleven a cabo. La mayoría de las veces se le da prioridad a las estrategias deliberadas ya que se cree que tienen mayor posibilidad de que se realicen con éxito que una estrategia emergente que requiere de tomar un mayor riesgo.

Partiendo de lo anterior en el Liceo del Valle de Toluca existe una consciencia de la de las estrategias como un plan, como el trazar una ruta dentro de un mapa. La mayoría de las entrevistadas están de acuerdo que este tipo de estrategia te permite trabajar con más confianza y seguridad, ya que consideran que como el resultado de estas estrategias la mayoría de las veces será mucho más positiva que una estrategia emergente que surge en el

momento. Sin embargo también se cree que las estrategias emergentes son necesarias para un buen funcionamiento de la organización ya que te permiten adaptarte al cambio sin morir en el intento. Con la información anterior no se puede percibir que el objetivo específico de identificar cómo es que las directoras utilizan las estrategias emergentes para incorporarlas en la planeación anual se cumplió, ya que al explicarles a las directoras en que se entendía cómo estrategia emergente las lograron identificar y explicar cómo es las logran integrar a la planeación estratégica de la institución.

En ocasiones las estrategias emergentes que surgen durante el ciclo escolar, tienen un mayor impacto ya que el personal se involucra y está motivado porque la propuesta surgió con un impulso creativo que los involucra y motiva a que se concrete. Lograr que el personal sienta confianza, respeto e interés y un ambiente de escucha, estimula a sacar de las personas la energía que existe de modo natural dentro de ellas (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2010). Esto permite que se desarrolle un ambiente de colaboración informal que impulsa la creación de estrategias emergentes que pueden ser clave para el éxito de muchas organizaciones.

Cabe mencionar que para lograr el éxito de la implementación de los proyectos y sus estrategias es fundamental el papel del líder y cómo logra comunicar la información. En el Liceo se observó que en general las directoras y la Contadora Pública conocen de alguna manera el proceso de planeación pero las coordinadoras y maestras no están tan relacionadas con él. Se podría asumir que la comunicación de esta información no ha sido bien transmitida y compartida con su personal. El directivo debe lograr entender como comenta Isaacs (2004) que puede aprender y aprenderá de sus colaboradores, deben encontrar y generar los momentos para escucharlos y recibir la información de ellos.

En relación al último objetivo específico en el que se propone realizar propuestas de mejora relacionadas con las organizaciones que aprenden se sugiere que:

1. Los directivos de la escuela mantengan una comunicación adecuada en la que transmitan y den a conocer el proceso de planeación al personal, para lograrlos involucrar en la toma de decisiones.
2. Los directivos deben lograr captar lo que está pasando en su medio ambiente para realizar los cambios que se requieren por medio de un trabajo colaborativo los maestros, padres de familia, administrativo y alumnos, sin perder de vista la misión y la visión de la institución.
3. La institución debe de considerar a la planificación estratégica como un aprendizaje colectivo encaminado a desarrollar y aprovechar aptitudes como lo propone Prahalad y Hamel en Lip (2005), esto quiere decir que se deben lograr coordinar diversas aptitudes y saber integrarlas para lograr que la escuela funcione como una organización que aprende.

En conclusión es necesario mencionar que no existen estrategias predeterminadas o emergentes puras, las estrategias predeterminadas son complementadas o enriquecidas por las estrategias emergentes, ya que no se puede ser indiferente al cambio constante que existe en nuestro alrededor. Sin embargo, es fundamental lograr identificarlas para poder trabajar con ellas de una manera colaborativa sin perder de vista el modelo educativo de la institución. Es por esto que el papel del líder es fundamental ya que es el que tiene la función de guiar al equipo para que dicho proceso se realice con éxito.

5.2 Futuras investigaciones

El estudio realizado abre un campo a futuros estudios relacionados con las estrategias emergentes y sus procesos, esto quiere decir, que se logró identificar un proceso particular para la integración de las estrategias emergentes en planeaciones ya establecidas.

Otro tema para futuros estudios que requiere de investigación en relación a los temas de estrategias emergentes y que surge en este estudio está relacionado con el papel que juega el líder de cualquier organización en relación al cómo y en qué momento debe atender a hacer uso de las estrategias emergentes como una solución o respuesta a nuevos proyectos sin perder la esencia de la institución que dirige.

5.3 Recomendaciones a la institución

Según lo observado y analizado en esta investigación se le realizan las siguientes recomendaciones a la institución que servirán para enriquecer el proceso de planeación estratégica formal e integrar formalmente las estrategias emergentes que surgen durante el ciclo escolar.

1. Es necesario lograr concientizar a la comunidad educativa en general de la existencia del proceso de planeación estratégica formal que hay en la institución con el fin promover la participación y compromiso en los proyectos que se llevan a cabo anualmente.
2. Aumentar la participación de los maestros en este proceso de planeación. La finalidad es que ellos sean los generadores de nuevas estrategias para que se sientan tomados en cuenta y sean corresponsables en la implantación y éxito de estos

nuevos proyectos, lógicamente sin perder de vista el marco normativo en el que se basa la institución.

3. Dejar espacios libres en el calendario anual para promover la implementación de estrategias emergentes que mejoren el funcionamiento de la institución.
4. Establecer un nuevo rubro en los presupuestos anuales para apoyar cualquier actividad emergente que favorezca el buen funcionamiento de la institución.
5. Involucrar indirectamente a los alumnos y padres de familia en el proceso de planeación. El objetivo sería que por medio de reuniones preestablecidas o no establecidas queden registradas las propuestas que surgen de estos dos grupo y que posteriormente se puedan incluir en las planeaciones.
6. Incluir en el proceso de la planeación formal un espacio para integrar las estrategias emergentes y para que queden documentadas y sean tomadas en cuenta para la planeación del siguiente ciclo escolar. El objetivo es que el personal sienta la libertad de estar generando nuevas ideas y que la planeación formal no sea un impedimento.

5.3 Limitaciones del estudio

En relación a las limitaciones de la investigación establecidas en el capítulo 1, se puede mencionar que si existieron problemas con los tiempos para las entrevistas que se le realizaron a las directoras, coordinadoras, subdirectoras y maestras del área. Se suspendieron y se recorrieron en varias ocasiones los horarios debido a que surgían situaciones emergentes que se tenían que resolver primero. Además una situación que no estaba prevista en el capítulo 1 fue la limitante debido a la rotación del personal y el aniversario número 25 de la institución.

El tema de rotación limitó mucho los tiempos para las entrevistas ya que la investigadora tiene como función entrevistar a los posibles candidatos lo cual redujo los tiempo y espacios para entrevistar a los participantes en dicho estudio.

La actividad del 25 aniversario requería de la participación de las directoras de área lo cual fue también un factor que limitó los tiempos para las entrevistas.

En relación a las limitaciones en las entrevistas y observaciones si hubo cierto nerviosismo por parte del personal. Por ejemplo en el momento que se solicitó la participación del personal en las entrevistas, querían que se les anticipara las preguntas ya que querían estudiar antes para no cometer errores durante las mismas, mencionaba que pensaban que les iba a realizar un examen para evaluar sus conocimientos. Al finalizar la entrevista externaban que no era complicado lo que se les preguntaba.

5.4 Conclusiones

El objetivo general de la institución es establecer sugerencias de mejora para la correcta planeación anual de la institución en el que se integren las estrategias emergentes y que promueva que la institución funcione como una organización que aprende.

El estudio realizado permitió que lograra el objetivo general, se logró identificar el proceso de planeación estratégica formal ya existente en la institución por medio de observaciones, entrevistas y revisión de documentación. Como se mencionó anteriormente en la institución se ve a la planeación como el trazo de un mapa para llegar a un lugar específico. Esta planeación es la que ofrece estructura a los miembros de la institución, les da confianza y seguridad de que se hacen las cosas de una manera organizada.

También se logró identificar la existencia de las estrategias emergentes. Sin embargo no eran conocidas con tal concepto por los miembros de la institución. Se observó que estas estrategias motivan mucho al personal, ya que al ser considerado logra que se sientan parte de ella característica esencial de una de una organización que aprende.

De las principales debilidades del estudio está relacionada con el proceso de las entrevistas, ya que había mucho temor por parte de las entrevistadas a que fueran evaluadas por sus respuestas.

En resumen en el capítulo presentado se desarrollaron los principales hallazgos detectados durante la investigación y se identificaron las nuevas ideas que se generaron a partir de este estudio. Con la información recolectada y analizada d presentaron las recomendaciones necesarias para lograr mejorar el proceso de planeación y la integración de las estrategias emergentes. Definitivamente existe dentro de las instituciones educativas un área de oportunidad muy importante para trabajar que está relacionada con las estrategias emergentes. Es de suma importancia lograr que el personal que labora en las instituciones educativas sea más consciente de cómo el entorno va cambiando, para que de esta manera pueda el irse adaptando e innovando en el camino y no se pierda en el intento. Los alumnos principalmente son los termómetros que indican cómo va funcionando una sociedad, es por esto que lograr que los maestros y directivos de una institución utilicen su propuestas emergentes de una manera eficaz logrará dar un giro muy grande dentro de la organización de las nuevas instituciones educativas.

Referencias

Aguilar- Álvarez, S. (2013) Excelencia es vivir en el error. *ITSMO Liderazgo con valores*. (328) p. 26.

Álvarez, J. (2005) ¿Es posible convertir a nuestras escuelas en comunidades que aprenden para mejorar? *Revista Iberoamericana para la calidad, eficacia y cambio en Educación*, 3 (1), 432-436. Recuperado el 11 de febrero del 2013 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130142>

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, Vol. 9(2), pp. 34-52. Recuperado el 18 de febrero del 2013 en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>

Cantón, I., Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación*, (345), pp. 229-2254. Recuperado el 18 de febrero del 2013 en http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf

Castells, M. (1997). La era de la información: economía, sociedad y cultura. *La sociedad red*. Vol. 1 Madrid: Alianza Editorial.

Cayulef O.P. (2007) “El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*. Vol. 5, No. 5e. Recuperado el 21 de febrero del 2013 en <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art20.htm>

Cázares, L.y Cuevas de la Garza (2008) *Planeación y evaluación basadas en competencias*. México: Trillas.

Covey, S. (2006) *El liderazgo centrado en los principios*. México: PAIDOS

- Chamorro Miranda, Judith (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Delors, J. (1997). *La educación encierra un tesoro*. México: Ediciones UNESCO
- Flores, F. M. y Torres, H.M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Fullan, M.G. y Stiegelbauer, S. (2009) *El Cambio Educativo*. Guía de planeación para maestros. México: Trillas.
- Gallardo A., Camargo M. I, y Magallón M. T. (1998) *Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador*. Gestión y Estrategia. No 14. UAM. México. Recuperado el 22 de enero del 2013 en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Revista%2014/doc10.htm>
- Goodstein D., Nolan T. y Pfeffer J. (1998) *Planeación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México: Mc Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, L. C. y Jones, R. G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc. Graw Hill
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Leal, N. (2000). El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones. *Ponencia presentada en las Iras Jornadas de Promoción a la Investigación Científica, Humanística y Tecnológica*. Caracas: UNA.
- Lennin J. y Díaz J. (2012) Pensamiento estratégico y redes de trabajo: dos enfoques de las organizaciones que aprenden. *Revista Iberoamericana para la calidad, eficacia y*

- cambio en Educación*, 18 (1) 84 – 94. Recuperado el 2 de marzo en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73722545007>
- Lip, L.C. (2005) La planeación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*. Vol. 16, Núm. 1. Recuperado el 10 de abril del 2013 en http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1018-130X2005000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Loya J. y Rojas M. G. (2005) Modelo Educativo Liceo del Valle de Toluca.
- McGinn, N. y Warwick, D.P. (2006). La planeación educativa: ¿ciencia o política? *Revista latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXXVI, NÚM. 1 – 2. 1º Y 2º trimestres, pp. 153 – 182. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27036211>
- Merriam, S (2009). *Qualitative Research. A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mintzberg H. (1994). Repasando la planeación Estratégica. Parte I: riesgos y falacias. *Revista Gestión y Estrategia*. Recuperado en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv7/rev07trd01.pdf>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Colombia: Norma.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010) *Safari a la estrategia: una visita guida por la jungla del managment estratégico*. Argentina: Granica.
- Montoya, I. (2009) La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias y Economía*. Recuperado el 10 de abril del 2013 en <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. Recuperado el 10 de abril en

http://www.bdigital.unal.edu.co/2141/1/UNA_CONTRIBUCI%C3%93N_A_LA_CO_MPRENSI%C3%93N_DE_LAS ESTRATEGIAS_DELIBER.pdf

Muñoz, R. (2011) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson

Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de ña investigación*. México: Limusa.

Robinson, E. (2013). El enfoque estratégico en las organizaciones. *Revista Gestiopolis*

Recuperado el 10 de abril del 2013 en

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

Rueda, B.M. (2011) La investigación sobre la planeación educativa. *Revista Perfiles*

Educativo. Recuperado el 9 de enero del 2013 en

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13218531001>

Ruiz C. , (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.

Ruiz, G. (2013) Ya lo decía Darwin la empresa que sobrevive no es la más fuerte. *ITSMO*

Liderazgo con valores. (328) p. 26.

Ruiz, J.M. (2008) *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. España: Narcea.

Senge, P. (2006) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Bueno Aires: Garnica.

Sun – Tzu. (2001) *El arte de la Guerra*. Recuperado el 9 de enero del 2013 en

[http://books.google.com.mx/books?id=RnTQPA-
jjYIC&printsec=frontcover&dq=el+arte+de+la+guerra&hl=es&sa=X&ei=AP9dUanc
I-muyAG7oYG4CA&ved=0CDEQ6wEwAA](http://books.google.com.mx/books?id=RnTQPA-
jjYIC&printsec=frontcover&dq=el+arte+de+la+guerra&hl=es&sa=X&ei=AP9dUanc
I-muyAG7oYG4CA&ved=0CDEQ6wEwAA)

Torres P., Villafán J., Álvares Ma. (2008) *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. México: Revista Iberoamericana de Educación

- Valenzuela, J.R. y Flores M. (2012) *Fundamentos de la investigación educativa*, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Van, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Barcelona: Idea Books

Apéndices

Apéndice A: Carta de consentimiento



LICEO
DEL VALLE DE TOLUCA S.C.
VERDAD • JUSTICIA • FRATERNIDAD

Metepéc, México a 20 de Abril 2013

Dra. Katherina Edith Gallardo Córdoba

Maestra Titular de la Materia Proyecto I MAD

Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey

REF: Carta de Consentimiento

Cordial Saludo,

Por medio de la presente me permito **AUTORIZAR** a la docente **Jania Loya Vélez con matrícula A00740237** que se encuentra en proceso de elaboración de un trabajo de Investigación en la Materia de **Proyecto I MAD**, como parte de su formación en sus estudios de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Por tal razón **AUTORIZO** para que la investigadora pueda tener acceso a toda la información y fuentes que requieran, a los estudiantes del grado sexto, así como autorización para aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas u otros mecanismos que se requieran.

No siendo más, me remito a su disposición.

Atentamente,

Profra. Leonor Vélez González

Directora General del Liceo del Valle de Toluca

Apéndice B: Formato de entrevista

Formato de entrevista

Entrevista a directores de Liceo del Valle de Toluca

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Datos del entrevistado:

Nombre: _____

Cargo: _____ Edad: _____ Género: _____

Nivel educativo: _____

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica dentro del liceo?
2. ¿Quiénes participan en el proceso?
3. ¿Cómo se documenta la planeación?
4. De las estrategias actuales de la institución ¿cómo se definieron?
5. ¿Quién participó en definir las?
6. ¿Qué seguimiento se les da?
7. Una vez ya establecidas las estrategias ¿cómo se despliegan las estrategias?
8. ¿Quién participa en que se pongan en práctica?
9. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?
10. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados no favorables y con los que no avanzan?
11. ¿Qué sucede con los proyectos que no se llevaron a cabo, pendientes o cancelados?
12. ¿Cuáles son las razones por las que no se llevaron a cabo?

13. ¿Qué sucede cuando surge un proyecto que no está contemplado en la planeación?
14. Ejemplos de proyectos que han surgido fuera del proceso de planeación formal
15. ¿Quiénes son los responsables y como se asignaron los recursos?
16. ¿Cómo surgen estos proyectos no planeados?
17. ¿Cómo se proponen una vez que surgen?
18. ¿Quiénes los proponen?
19. Cómo es el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de nuevos proyectos
20. Generalmente qué resultados tienen estos proyectos que no están planeados formalmente
21. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Apéndice C: Formato de observación

Entrevista con directores de la escuela Liceo del Valle de Toluca

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ **Hora de finalización:** _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Grupo: _____

Datos de los participantes: (edad) (género) (nivel educativo)

Guía de tópicos:

1. ¿Qué entienden por planeación estratégica?
2. ¿Cómo definen una estrategia?
3. Dentro de la institución ¿Quiénes son los encargados de establecer las estrategias de mejora?
4. En caso de contar con propuestas o estrategias de mejora para la institución ¿Qué acciones realizan?
5. ¿Cuál es el papel que juegan ustedes dentro de la institución para establecer estrategias de mejora?

Apéndice D: Formato de análisis de fortalezas y debilidades



ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

INSTRUCCIONES:

1. Esta información se debe entregar por escrito y NO se proyecta en la junta de planeación anual.
2. En cada uno de estos indicadores se deberá enunciar 3 fortalezas y 3 debilidades.

	FORTALEZAS	DEBLIDADES
ALUMNOS		
MAESTROS		
PADRES DE FAMILIA		
DIRECCIÓN DEL ÁREA		
PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE		

ELABORADO: Mejora continua, julio 2013

Apéndice E: Formato de planeación estratégica institucional



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

INSTRUCCIONES:

1. Esta información se debe entregar por escrito y proyectar en la junta de planeación anual.
2. Cada uno de estos tópicos deberá tener tres propuestas de acciones a seguir.

TÓPICOS:

1. 25 ANIVERSARIO DE LA INSTITUCIÓN

2. PROGRAMA DE VALORES

3. USO DE LICEO.NET (padres de familia, alumnos, maestros)

4. LICEO VERDE

5. TRATO CON LOS PADRES DE FAMILIA

--

6. SEGUIMIENTO DE LOS ALUMNOS.

--

7. ORGANIZACIÓN Y DOSIFICACIÓN DE LAS TAREAS Y TRABAJOS

--

8. MEJORAR LA CALIDAD DE TODOS LOS EVENTOS DE LA ESCUELA

--

Elaborado por: Mejora Continua, julio 2013.

Apéndice F: Formato de planeación estratégica por área



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ÁREA

INSTRUCCIONES:

1. Esta información se debe entregar por escrito y proyectar en la junta de planeación anual.
2. Cada uno de estos rubris deberá tener tres propuestas de acciones a seguir.

1. ALUMNOS

--

2. MAESTROS

--

3. PADRES DE FAMILIA

--

4. DIRECCIÓN DEL ÁREA

--

5. PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

--

ELABORADO POR: Mejora Continua, julio 2013.

Apéndice G: Formato de planeación de actividades anuales

SE ENTREGARÁ EL DÍA 9 DE AGOSTO

PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES 2013 – 2014

MES: _____

ÁREA O NIVEL	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
OBJETIVO GENERAL	
DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ACTIVIDAD	
DURACIÓN DEL LA ACTIVIDAD (horas, días, mes, durante el ciclo)	
RESPONSABLES (dirección, maestr@, etc.)	
RETROLAMIENTACIÓN (una vez concluida la actividad)	
PROPUESTAS DE MEJORA	

Apéndice H: Curriculum vitae

Jania Loya Vélez

Originaria de la ciudad de México, México, Jania Loya Vélez realizó sus estudios profesionales en el área de Educación en el Distrito Federal. La investigación titulada Proceso de integración de una planeación anual a partir de las estrategias emergentes en la escuela Liceo del Valle de Toluca de Metepec, México es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo educativo, específicamente en el área de docencia, evaluación educativa y administración desde el año 2003. Asimismo ha participado en iniciativas del proceso de Acreditación por parte de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares y en la implementación del programa anual de evaluación y reconocimiento al personal del Liceo del Valle de Toluca.

Actualmente, Jania Loya Vélez funge como Subdirectora General del Liceo del Valle de Toluca, que tiene a bien supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del colegio a fin de se cumplan los objetivos establecidos en el Modelo Educativo de dicha institución. Se destaca por su creatividad, trato con el personal y comunidad educativa en general, por su capacidad de negociar y mediar y por su liderazgo en el ámbito educativo, ya que mantiene una gran pasión y dedicación por su trabajo. Sus expectativas profesionales seguir capacitándose en el área educativ

