



TECNOLOGICO DE MONTERREY

**EGE**<sup>®</sup>

Escuela de Graduados en Educación

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
EDUCACIÓN VIRTUAL  
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACION**

**“Planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo  
Profesional”**

**Tesis para obtener el Título de  
Maestra en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

Ileana Haydee Reséndiz López

Asesor Tutor: Mtro. José Gutiérrez Homma

Asesora Titular: Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Tampico, México

marzo del 2014

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo mencionar que me siento muy feliz y entusiasmada por concluir una etapa de mi vida que me ha llenado de muchas satisfacciones en el ámbito profesional, doy gracias a Dios quien me ha permitido continuar con mis metas personales tanto a corto como en largo plazo, mi estudio de posgrado me ha permitido dar a conocer a los demás mi pasión la cual se encuentra enfocada a la docencia.

Agradezco a la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani por permitirme formar parte de un proyecto tan ambicioso y tan rico en experiencias sobre la planeación estratégica en los centros de educación en los diversos sistemas educativos. Del mismo modo al Maestro José Gutiérrez Homma, quien durante todo este proceso se ha tomado el tiempo de leer página por página mis capítulos, darme las sugerencias pertinentes y las correcciones adecuadas para que este proyecto de tesis pueda ser finalmente concretado.

A la institución educativa que me permitió realizar mi investigación la Universidad del Desarrollo Profesional, y a su personal directivo, administrativo y docente que participó y me brindó un poco de su tiempo para ayudarme con la investigación.

Gracias a todas aquellas personas especiales que contribuyeron en gran medida a la conclusión de esta etapa profesional, que si los nombro no acabaría de escribir, gracias por su paciencia, confianza y amor incondicional.

## DEDICATORIAS

Esta obra va dedicada de modo muy especial a las personas de más importancia en mi vida. A mi madre, gracias por ayudarme en la medida de lo posible y siempre de acuerdo a tus posibilidades con las labores que por falta de tiempo no pude concluir dentro del hogar, por permitirme invadir tus espacios y tus horarios de actividades, para poder concluir en tiempo y forma y por estarme alentando semestre a semestre desde que inicie mi estudio de posgrado a concluirlo.

A mi padre, por brindarme su apoyo moral y económico para mi estudio de posgrado, por permitirme desvelarme por las noches y dejarme trabajar en mi proyecto.

A mi hermana, por tu paciencia y apoyo durante el transcurso de mi maestría, y por verme sino como un modelo a seguir por ser la hermana mayor, ya que no lo soy, sino por saber que soy capaz de concluir mis objetivos y de hacer inclusive más de lo que yo sabría que podría realizar.

A mi tía Lilia, gracias por su apoyo infinito durante mi vida personal y profesional, por consentirme y quererme y apoyarme en todo lo que he necesitado.

A ti Rey, muchas gracias, ya que un cincuenta por ciento de este trabajo es tuyo, y no porque tú lo hayas realizado, sino por tu apoyo incondicional semestre a semestre, por tus desvelos, por tu compañía, y lo más importante por tus palabras de aliento a concluir mi proyecto profesional de vida.

## **“Planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional”**

### **RESUMEN**

El presente documento aborda la temática de la planeación en las instituciones educativas enfocada en el ámbito superior acerca de cómo afecta tanto al área académica como docente en la realización de los procesos internos inherentes al departamento académico basado en la implementación de estrategias que ayuden a los logros departamentales e institucionales. Dentro del primer capítulo, se procura el planteamiento de la problemática acontecida dentro del plantel, en donde se contemplan sus antecedentes, así como los objetivos que se pretenden lograr. El capítulo 2 que hace referencia a la revisión de la literatura, abarca sobre las organizaciones que aprenden, el aprendizaje organizacional, las estrategias organizacionales y la planeación estratégica, operativa, así como la figura del director en la organización y el papel de la comunidad docente para el surgimiento de las estrategias. El capítulo 3 relacionado con el método de investigación implementado para poder dar respuesta a la pregunta de investigación, determinando los instrumentos a utilizar y la población muestra que responderá dichos instrumentos. En el capítulo 4 análisis y discusión de resultados se muestran las deducciones presentadas por los instrumentos en relación con el marco teórico, y el punto de vista de los participantes del proceso de planeación estratégica dentro del área docente y académica en la institución. Por último dentro del capítulo 5 conclusiones, se da respuesta a la pregunta de investigación y el investigador brinda sugerencias para futuras investigaciones y recomendaciones a la institución educativa en cuestión.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	I
DEDICATORIAS .....	III
RESUMEN .....	II
INTRODUCCIÓN .....	7
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	9
Antecedentes del problema .....	11
Objetivo de la Investigación.....	15
Justificación.....	16
Delimitación.....	18
Capítulo 2 Marco Teórico.....	21
Organizaciones que aprenden .....	21
Características de las organizaciones que aprenden.....	23
Las instituciones de educación superior como organizaciones que aprenden.....	26
El aprendizaje organizacional .....	28
La relación entre el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias .....	30
Las estrategias organizacionales .....	34
<i>El concepto de estrategia</i> .....	35
<i>Tipos de estrategias</i> .....	38
Estrategias Deliberadas .....	40
Estrategias Emergentes .....	41

Definición de estrategias .....	41
Proceso de formulación de estrategias .....	43
El concepto de planeación.....	50
El proceso de planeación institucional en el nivel superior .....	52
<i>Planeación normativa</i> .....	53
Visión .....	53
Misión.....	55
Valores.....	56
Escenarios.....	58
Planeación estratégica .....	60
Planeación operativa.....	63
El papel del director en la organización.....	65
El director como líder .....	66
Los Recursos Humanos en el área educativa .....	67
La importancia del docente en el centro educativo .....	68
Reclutamiento y selección de personal docente.....	70
El papel del docente en el aprendizaje organizacional .....	72
La evaluación del docente como medio para el logro de metas institucionales .....	72
Capítulo 3. Método .....	76

Investigación .....	77
Investigación Educativa .....	77
Enfoque cualitativo de la investigación .....	78
Características del enfoque cualitativo de la investigación .....	78
Método .....	81
Estudio de caso.....	82
Muestreo, participantes e instrumentos.....	83
Muestreo.....	83
Participantes .....	85
Instrumentos de recolección.....	88
La observación.....	89
La entrevista .....	90
Tipos de entrevista.....	91
Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados .....	97
Proceso de planeación dentro de la institución .....	102
Estrategias formales implementadas en el plantel .....	104
Resultados obtenidos de los proyectos académicos y docentes .....	109
Fomentar las estrategias emergentes en el área académica.....	112
Origen de los proyectos no planeados.....	115

Prácticas que permitan mejorar el proceso docente dentro de la institución .....	119
Capítulo 5 Conclusiones .....	122
Alcances y limitaciones.....	134
Recomendaciones para futuras investigaciones .....	136
Conclusión General .....	137
Referencias.....	141
Apéndice A Guía de entrevista .....	153
Apéndice B. Entrevistas a población muestra .....	156
Apéndice C Formato de Guía de Observación de Clase.....	217
Apéndice D Formato de Carta de Consentimiento .....	218
Apéndice E Guía de observación.....	220
<b>Currículum Vitae.....</b>	<b>227</b>



## INTRODUCCIÓN

La institución educativa denominada Universidad del Desarrollo Profesional UNIDEP campus Altamira pertenece al sector educativo privado, con educación de nivel medio superior y superior con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios otorgado por la Secretaría de Educación Pública. Ofrece programas presenciales y semipresenciales de bachillerato, Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciaturas y Posgrados. Dentro del plantel Altamira se imparten licenciaturas en Educación, Contador Público, Publicidad y Mercadotecnia, Derecho, Comercio internacional, Psicología industrial, Administración de empresas. En Posgrados se encuentran Educación y Dirección de negocios.

La organización cuenta con 53 planteles en 16 estados de la República Mexicana, ubicados desde Tijuana hasta Ciudad del Carmen, con una cantidad de estudiantes a nivel nacional de 20000 alumnos en promedio. Los centros educativos son divididos en regiones. El plantel seleccionado es el de Altamira, ubicado en la región golfo, por su ubicación y el acceso a la información, facilitada por su personal administrativo, puesto que el investigador es un docente perteneciente a la plantilla académica del mismo.

Para la realización de los procesos administrativos, académicos y operativos se toma como referencia su misión y visión institucional.

El centro educativo como organización cuenta con una planeación normativa, en donde se incluyen la misión, visión y una escala de valores establecidos de forma

institucional. Dado lo anterior, es necesario que cuente con un proceso de planeación eficaz, que le permita dirigirse al cumplimiento de sus metas u objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado. Por ello, la institución debe apoyarse en el empleo y generación de estrategias, las cuales de acuerdo a Ortega (1997) están formadas por la percepción de las necesidades sociales, aunado al campo de acción del centro y la interacción entre ambas. Estas estrategias, permiten generar planes de acción ante los cambios de tipo tecnológicos, políticos o sociales alrededor del medio ambiente que rodea a la empresa para que pueda cumplir con las metas propuestas.

Para el plantel es importante medir los niveles de desempeño del personal docente y conocer el impacto de sus destrezas, habilidades y actitudes en la adquisición de conocimientos durante la enseñanza didáctica en el aula.

Se pretende que los actores involucrados (coordinación académica, orientación y servicios estudiantiles, docentes) influyan en la creación de estrategias que administren el departamento académico de forma eficiente.

La investigación es llevada a cabo mediante el enfoque cualitativo por medio del estudio de caso, puesto que es un caso particular que se incorpora al caso general denominado llamado “Planeación estratégica en instituciones educativas” el cual pretende realizar estudios en diferentes países, ubicado para el nivel superior dentro de una institución posicionada a nivel nacional.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

Dentro del presente capítulo se pretende realizar el estudio de caso del proceso de planeación en el área académica de una institución de educación superior en el estado de Tamaulipas. La institución educativa fue fundada en 2003 en la ciudad de Hermosillo, Sonora y pertenece al sector educativo privado, es un complejo de campus distribuido a nivel nacional, el cual responde a las necesidades laborales y de desarrollo de las regiones donde opera. Dentro del estado de Tamaulipas se encuentra un campus dentro de ciudad Mante, adicional al del campus del presente estudio. Se ofrecen programas presenciales y semipresenciales de bachillerato, Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciaturas y Posgrados.

Dentro del plantel Altamira se imparten para el nivel licenciatura las carreras de Educación, Contador Público, Publicidad y Mercadotecnia, Derecho, Comercio internacional, Psicología industrial, Administración de empresas. En Posgrados se encuentran Educación y Dirección de negocios

En el área administrativa se tienen las áreas de: promoción, vinculación, coordinación académica, coordinación administrativa, encargado de centro de cómputo y biblioteca, y el departamento de orientación y servicios estudiantiles.

En la parte académica se cuenta con una plantilla docente para cubrir la totalidad de materias conformada por 60 docentes de los cuales 10 son docentes virtuales

impartiendo las materias adecuadas en base a su perfil para las diversas licenciaturas y posgrados.

Para la realización de los procesos administrativos, académicos y operativos se toma como referencia su misión y visión institucional. Una de las actividades realizadas dentro de la institución de forma modular (mensual) es la evaluación de su planta docente para los procesos académicos de contratación que realizan en conjunto la coordinación académica con el área de orientación.

Lo anterior para medir el desempeño del profesorado y poder realizar una plantilla docente capaz de impartir dichos cursos y que pueda ser autorizada por el director del plantel lo que permite el logro de los objetivos institucionales propuestos a lo largo del cuatrimestre.

Ruiz (2000) menciona que para poder contar con una planeación eficaz de una institución educativa se necesita visualizar los procesos críticos y representativos dentro de sus departamentos, así como contar con evidencia física que los documente.

Con lo anterior se pretende responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo puede realizarse un proceso de planeación estratégica que permita mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica de la institución?
- ¿Cómo se diseñan las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes dentro de la institución?

### *Antecedentes del problema*

Las instituciones educativas de educación superior, se encuentran en una etapa de transición en la formación de la comunidad estudiantil, lo que permite generar nuevas oportunidades ante los cambios tan vertiginosos a los que se enfrenta la sociedad.

Mantilla (2006) afirma que un elemento muy importante dentro de los procesos de planeación son los cambios, y es posible que dentro de la institución educativa puedan suceder dos tipos de cambios: uno es el cambio por adaptación al medio ambiente y otro es el cambio por alguna fuerte amenaza que le permite crear una reestructuración a su organización. Lo que puede generar serias dificultades si el centro o su recurso humano no están correctamente preparados ni son capaces de adaptarse a los nuevos contratiempos presentados.

Es por ello que Abrile (1994) considera como prioritaria la educación dentro del gobierno de un país para poder colocarlo en ventaja competitiva a nivel mundial.

En nuestro país existen una gran cantidad de universidades, con carreras de diferente perfil de egreso y diversos campos de acción en el ámbito laboral, cada una de ellas con una estructura departamental bien definida, y con una planta de personal estructurada.

Cada institución desde el momento de su creación además de contar con un nombre, cuenta también con los pilares que la definirán como el centro educativo en el que se convertirá en un futuro. Estos pilares son conocidos como las dimensiones del liderazgo, la misión, visión y los valores que la representan, elementos que forman parte de la planeación normativa. Lo anterior permite que pueda formarse un sistema de planeación el cual puede contar con un registro de indicadores los cuales medirán el desempeño plasmado de la operatividad del centro para su mejora. (Ruiz, 2000).

En base a lo anterior puede afirmarse que para que un centro educativo pueda cumplir con la misión, visión y valores establecidos es necesario que cuente con un proceso de planeación eficaz, que le permita dirigirse al cumplimiento de sus metas u objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado. Por ello, la institución debe apoyarse en el empleo y generación de estrategias, las cuales de acuerdo a Ortega (1997) están formadas por la percepción de las necesidades sociales, aunado al campo de acción del centro y la interacción entre ambas.

La planeación estratégica, que es llevada a cabo una vez realizada la planeación normativa, permite la creación de dos tipos de estrategias, las deliberadas y las emergentes. Este es un proceso que se encarga de mantener el equilibrio entre la institución educativa y el ambiente que la rodea, para poder definir el plan de acción ante las situaciones generadas por el mismo, que pueden dar una visión hacia el futuro (Rowley, Lujan y Dolence, 1997).

La institución educativa, como organización sistémica que se estremece de forma variable en base a las necesidades dictadas por la sociedad en la que vive y el medio ambiente en el que se desenvuelve, necesita como actividad rigurosa de un proceso de planeación que le permita adecuarse a los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que se presenten. De acuerdo a Torres, Villafan y Álvarez (2008), está estrechamente ligado el proceso de planeación con la figura del director del plantel, ya que ambos trasladan a la institución hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

El plantel educativo como entidad en conjunto con un líder visionario y un capital humano con las habilidades y conocimientos pertinentes dentro de los departamentos administrativos que lo forman ayudan a definir las metas propuestas y los diferentes medios con los que se cuenta para poder alcanzarlas. Un ejemplo representativo de esta situación es la Universidad del Desarrollo Profesional (UNIDEP, S.C.). Es una sociedad civil, e institución educativa privada con domicilio corporativo en Boulevard Calacoaya No. 7 Col. La Ermita, en Atizapán de Zaragoza, en el Estado de México C.P. 52970. El escenario de estudio es dentro del estado de Tamaulipas, en el plantel de Altamira, cuya dirección es Boulevard Allende # 714 en la Zona Centro de Altamira. El plantel de Altamira fue inaugurado en Septiembre del 2008.

La institución cuenta con departamentos administrativos que se encargan de la correcta operación de los procesos de gestión entre los que se encuentran la coordinación académica, quien se encarga de la contratación y reclutamiento de personal docente, así

como distribución de cargas de materias y horas por modulo (mensual) y por cuatrimestre para una plantilla docente que cumpla con los requisitos de la carga académica. La coordinadora académica realiza un programa cuatrimestral que envía al corporativo a autorización final, previa permisión del director del plantel.

El departamento de orientación y servicios estudiantiles se encarga de apoyar a la coordinación académica en los procesos de evaluación docente modulares, ya que aquí se realizan las observaciones docentes, en donde se evalúan ciertos criterios como lo son el dominio del tema, control de grupo, entre otros indicadores que se encargan de medir el desempeño docente durante un periodo de tiempo determinado (módulo).

Otro departamento es la coordinación administrativa quien se encarga de los pagos de nómina docente, y control de ingresos y egresos en el plantel de forma quincenal y mensual respectivamente.

La institución evaluada en su conjunto, necesita realizar procesos internos departamentales. Los procesos internos que se analizan dentro del planteamiento del problema muestran los procesos de evaluación docente, y las estrategias a implementar para la satisfacción de los indicadores docentes requeridos para la permanencia en el plantel para mejorar los procesos de planeación dentro del cuatrimestre para poder cumplir con la misión y visión corporativa.

Para poder efectuar estas premisas es necesario realizar una mejora en sus procesos, para que sean de calidad. Valle (2005) considera a la impartición de cátedra en el aula por parte de los docentes como un proceso clave de la gestión. Es posible,



comenta, por medio de la observación, hacer un análisis de sus procesos y conocer las áreas de oportunidad que pueden mejorarse.

La participación de la comunidad académica dentro de la institución para un aporte efectivo al cumplimiento de la misión y visión brinda un alto sentido de responsabilidad dentro de sus procesos de planeación, así como un efecto dentro del cual el académico muestra un gran sentido de identidad y compromiso con el centro, de tal forma que con sus acciones contribuye al cumplimiento de los objetivos del plantel. Lo que ayuda a generar un liderazgo académico (Sevilla, Galaz y Arcos, 2008). Esto para poder realizar un proceso creativo que permita diseñar, implementar y estructurar nuevas estrategias para el logro de su misión y visión.

#### *Objetivo de la Investigación*

A partir del problema de investigación planteado en el centro educativo de estudio se determina el siguiente objetivo general:

“Indagar estrategias de planeación que permitan mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente establecidos por la Universidad del Desarrollo Profesional, Campus Altamira dentro del área académica para el cumplimiento de su misión y visión institucional”

Los objetivos particulares que pretende alcanzar se enlistan a continuación:

- Identificar el proceso de planeación estratégica para el departamento académico en el área docente.
- Analizar las estrategias emergentes que ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión institucional al emplear las estrategias emergentes.
- Conocer el proceso de planeación y el diseño de estrategias deliberadas y emergentes de la institución.

### *Justificación*

La planeación estratégica permite crear nuevas ideas, registrar y controlar las acciones de los procesos internos en una organización y busca protegerla ante las diversas situaciones futuras que no pueden preverse, las cuales se encuentran fuera de su entorno, que es vertiginosamente acelerado. (Ojeda, 2013)

Dentro de las organizaciones, es posible hablar de las instituciones de educación superior, en las que existen procesos de gestión académica y administrativa, los cuales dificultan sus actividades. Hablando de los procesos académicos llevados a cabo dentro de la universidad, es necesario conocer la estructura del departamento académico, así como la realidad en la que vive, particularmente dentro del ámbito docente, conformado

por los procesos de captación de nuevo personal, adiestramiento, reclutamiento y evaluación del mismo.

Dentro de la actividad docente, se realizan diversas acciones que permiten la cuantificación de los procesos de enseñanza- aprendizaje en el aula por parte del estudiante. Caso contrario con el facilitador, puesto que no se cuentan con los elementos suficientes que indiquen información relevante y medible sobre los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades con los que cuenta, porque forman parte de su experiencia adquirida dentro de la práctica educativa, (Barrón, 2004).

De acuerdo a Lopera (2004), es difícil poder medir los avances en el área docente, e inclusive poder tomar decisiones académicas acertadas, puesto que éstas presentan un efecto que puede ser positivo o negativo en la institución a corto o largo plazo, dentro de los programas o inversiones en los que esta se encuentre.

Para el plantel, una parte muy importante es el área académica, la cual necesita medir los niveles de desempeño del personal docente con el que cuenta, y conocer el impacto de sus destrezas, habilidades y actitudes en la adquisición de conocimientos durante la enseñanza didáctica en el aula. Lo anterior para determinar la permanencia del docente dentro de próximos ciclos académicos. Se pretende obtener información relevante que permita conocer al personal docente en base a los resultados obtenidos en las observaciones de cátedra y evaluaciones aplicadas de forma mensual por la

coordinación académica y el departamento de orientación y servicios estudiantiles para reforzar al personal a su cargo en las prácticas educativas realizadas durante el cuatrimestre, con la finalidad de reclutar personal apto y con un perfil adecuado a la materia a impartir, optimizar los niveles de desempeño del personal docente, mejorar los resultados obtenidos en evaluaciones docentes previas, perfeccionar los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitar la deserción estudiantil y mejorar los niveles de aprobación de la currícula en sus diversas licenciaturas, para futuras contrataciones y permanencia docente dentro del plantel, para sustentar los procesos de planeación estratégica en el área académica y lograr el cumplimiento de los estándares de verificación operativa que lo regulan.

Del mismo modo, le permitirá a la institución por medio de la dirección del plantel justificar la plantilla docente propuesta por parte de la coordinación académica para el periodo a cursar e inclusive justificar, si fuese necesario, la contratación de nuevos docentes para incorporarlos como recurso humano dentro de la organización .

### *Delimitación*

La investigación forma parte de un proyecto de mayor escala, ubicado dentro de un estudio de caso, en donde se pretende mostrar diversas publicaciones sobre la planeación estratégica en las instituciones educativas en diversos países del continente americano.

El centro educativo en cuestión es una institución que a nivel nacional está sustentada como una organización con validez oficial ante la Secretaría de Educación Pública (SEP), en sus diversas licenciaturas y posgrados. Dentro del estado de Tamaulipas, se cuenta con dos planteles. La estructura organizacional se conforma de pocos departamentos administrativos, pero con un personal docente bastante amplio por su esquema de enseñanza, puesto que se maneja un plan modular en donde el alumno cursa por periodos o bloques de dos materias en un horario de dos horas por sesión. El director del plantel como representante, tiene como función verificar el correcto funcionamiento del plantel, tanto de forma académica, administrativa y docente, y al mismo tiempo, que dicha institución cumpla con los estándares establecidos por el nivel central que se encuentra en México, respetando y cumpliendo su filosofía corporativa (misión, visión, valores).

Garbanzo y Orozco (2007), consideran que una correcta administración en el ámbito educativo ayuda para los cambios generados dentro de este ámbito, por medio de paradigmas contextuales, políticos y estatales.

Batanaz (2005), afirma que es el director un líder que puede influir en la institución educativa de forma positiva sobre los procesos de gestión suscitados para su progreso. Lo que permite que el recurso humano se comprometa a lograr las metas propuestas a corto o largo plazo y cumplir con su planeación normativa, elevando su calidad competitiva, con la finalidad de prepararse ante las situaciones de cambio que pudieran generarse dentro de un periodo considerable de tiempo.

Se pretende que los actores involucrados dentro de la presente investigación (coordinación académica, orientación y servicios estudiantiles, docentes) influyan en la generación de nuevas estrategias que permitan administrar el departamento académico de forma eficiente, cumpliendo con los indicadores propios del departamento en las secciones referentes a la administración del personal docente en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación.

Los beneficios esperados al implementar el presente estudio son los siguientes:

- Mejorar los procesos de gestión administrativa en el área académica.
- Implementar estrategias que ayuden al cumplimiento de la normativa institucional.
- Optimización de tiempo de respuesta de aceptación de candidatos a docentes frente a grupo.
- Mejorar los resultados presentados en las evaluaciones docentes en comparativa con los ciclos escolares anteriores.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

Dentro del presente capítulo se pretende vislumbrar el marco teórico que referencia la base del presente estudio de caso. Es por ello que se coloca base del análisis del presente estudio los conceptos de organización, aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, el concepto de estrategia, la definición d estrategias, el proceso de formulación de estrategias, los tipos de estrategias así como la relación entre el proceso de estrategias en un plantel educativo dentro de la gestión para su mejora.

Puede apreciarse la figura del director y de los docentes como elementos que ayudan a la implementación de las estrategias organizacionales, que brindan ventajas competitivas a la organización y al mismo tiempo la preparan ante los cambios vertiginosos que suceden dentro del medio ambiente en el que se desarrollan, contemplando el fundamento teórico sobre las evaluaciones de los docentes en el centro educativo.

### **Organizaciones que aprenden**

Las organizaciones como sistemas sociales complejos, se ven modificados por los cambios dentro de su entorno, dichos cambios llevan a la institución a situaciones desconocidas e impredecibles. Por lo tanto, la gestión debe dejar de ser tradicional y empezar a cambiar, debe estar preparada a los retos a los que deberá enfrentarse en el futuro, deberá manejar una administración dinámica, flexible, competitiva, para que pueda adaptarse a las demandas establecidas por la sociedad y de su entorno. La

administración tiene como desafío principal el colocar a la institución hacia la misión y visión previamente definida, en donde exista un involucramiento organizacional (Garbanzo y Orozco, 2007).

Debe considerarse una dirección que demuestre un liderazgo eficaz y transformador, el cual debe visualizar siempre el futuro, uniéndolo con el conocimiento de su realidad situacional actual para poder reestructurar los conocimientos y las prácticas, para lograr el éxito que necesita y generar los cambios que la transformen en una organización innovadora y competitiva, con altos niveles de calidad. Este liderazgo, a la vez, debe influir en los miembros del centro educativo, en donde exista un involucramiento y un nivel de compromiso organizacional que la transforme en una organización que aprende.

La organización es considerada una institución que aprende, y su capacidad de aprendizaje de acuerdo a Prieto y Revilla (2004) constituye el ritmo de la organización, de tal manera que se genere un conocimiento nuevo. Tanto el conocimiento como los procesos de aprendizaje desarrollados dentro de ella son los que le brindaran el éxito a la organización.

Torres y Díaz (2012) consideran que una organización basada en el aprendizaje, aprovecha la fuerza intelectual, el conocimiento y la experiencia de los miembros que forman la organización con la finalidad de coevolucionar en beneficio de todos. Es un elemento que se asocia a la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la gestión de



los recursos humanos, estrategias, el conocimiento, la toma de decisiones, los sistemas de información, los cuales son relevantes en la competitividad empresarial en donde el ambiente que se genere dentro de la institución sea de aprendizaje continuo en donde no importa si hay errores, puesto que es posible que el aprendizaje sea mejor en equipos de trabajo, por medio de un enriquecimiento de experiencias.

Mayo y Lank (2000) mencionan que una organización que aprende aprovecha los conocimientos y la experiencia para evolucionar en beneficio de sus miembros.

Inclusive contempla el aprendizaje a partir de la experiencia diaria y a todos los niveles para que sea una organización de éxito.

Senge (2002) define a la organización que aprende como aquella institución que se puede rehacer, revitalizar y renovarse por medio de una orientación del aprendizaje. Todos los actores que están dentro de la organización deben de expresar sus aspiraciones, para la toma de conciencia y desarrollen sus capacidades, considerando que todos pueden aprender unos de otro para beneficio de la organización. Una institución educativa, puede ser considerada una institución que aprende, la cual debe contar con ciertas particularidades, que se mencionan a continuación.

#### Características de las organizaciones que aprenden

Las organizaciones que aprenden son organizaciones en donde el personal que lo integra, expande al máximo sus capacidades para poder obtener los resultados que se

desean, en donde se busca generar nuevos patrones expansivos de pensamiento, y todos sus miembros aprenden a como aprender juntos. (Senge, 1998).

Dentro de estas organizaciones, existe el medio apropiado para que surja el aprendizaje organizacional y se brinde una colectividad en el trabajo en equipo, colaboración, creatividad y los procesos de conocimiento (Confessore y Kops, 1998).

Senge (1998) maneja cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden, que deben ser aplicadas a cualquier organización, en este caso de estudio se aplican al sector educativo. Estas disciplinas se mencionan a continuación:

- Dominio personal: este se encarga de clarificar y profundizar la visión individual. En donde se enfocan sus energías, se desarrolla la paciencia del personal para ver la realidad de forma objetiva.
- Modelos mentales: apuntan a la reflexión e investigación y desarrollan la conciencia de las actitudes y percepciones tanto individuales como colectivas. (Senge, 2002).
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico: permite que los individuos pertenecientes a la organización puedan conocer las relaciones existentes dentro del sistema al que pertenecen.

Para que una organización sea nombrada como una organización que aprende, deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- Creación de continuas comunidades de aprendizaje
- Promoción del dialogo y la búsqueda
- Propiciar la colaboración y el aprendizaje en equipo
- Establecer sistemas que capturen y compartan el aprendizaje entre sus miembros
- Otorgar al personal una visión colectiva
- Conectar a la organización con su medio ambiente (Confessore y Kops, 1998).

De acuerdo a Garvin (1993), las organizaciones que aprenden deben:

- Solucionar problemas
- Trabajar con nuevos enfoques
- Aprender de su experiencia, así como de las experiencias de otras organizaciones
- Transmitir el conocimiento de forma rápida y eficiente en la organización.

Debe considerarse que para las organizaciones que aprenden hay que proporcionar un medio ambiente capaz de generar nuevos aprendizajes, en donde se brinde un espacio hacia el análisis y a la reflexión. Debe también conocer las necesidades de los clientes, brindar una evaluación de los sistemas de trabajo y la invención de nuevos productos.

Vassalou (2001) menciona que existen principios y bloques necesarios para las organizaciones que aprenden, entre los cuales destacan:

- Misión
- Visión
- Liderazgo
- Cultura de experimentación
- Trabajo en equipo

Para Pesca (2009) las organizaciones dentro del entorno se encuentran en una posición en donde se requieren cambios continuos y permanentes, y para que sean consideradas como organizaciones que aprenden en el estricto sentido de esta acepción deben de cubrir las siguientes características básicas: sistémica, proactiva, dinámica, flexible, estratégica, audaz, abierta al aprendizaje de forma permanente, asertiva, integradora, descentralizadora y desconcentradora. Por lo tanto, podemos considerar a una Universidad como tal, siendo una institución de educación superior orientada a la mejora del centro educativo.

Las instituciones de educación superior como organizaciones que aprenden

Las organizaciones pueden considerarse como organizaciones que aprenden, puesto que están en el proceso de generación del conocimiento y al mismo tiempo lo comparten entre sus miembros para concebir nuevos conocimientos que puedan contribuir a elevar la calidad de la misma. En el sector educativo, puede afirmarse que las escuelas son organizaciones que aprenden, puesto que se encuentran en un medio ambiente que facilita el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, (Tschannen-Moran,

Uline, Woolfolk&Mackley, 2000) en donde se busca que la comunidad estudiantil aprenda. Lo lamentable, es que a pesar de las escuelas por naturaleza sean consideradas como organizaciones que aprenden, no puedan funcionar como tales, debido a que sus procesos administrativos y de gestión son procedimientos burocráticos que la convierten en una institución rígida e inflexible. Hay que empezar a romper estos paradigmas y buscar un cambio significativo en las estructuras organizacionales de las instituciones educativas, para que en un futuro toda escuela independientemente del nivel al que este enfocada en brindar el conocimiento (básico, superior o medio superior) pueda ser considerada como una organización que aprende.

Específicamente haciendo referencia al caso de estudio, las instituciones de educación superior, tienen ciertas barreras que les impiden transformarse en este tipo de organizaciones, uno de ellos es el profesorado (O'Neil, 1995), el cual se encuentra atado al impartir su cátedra en el aula, pero siguiendo las políticas y la normativa institucional. En cuanto al personal docente, una forma de promover su cambio para beneficio de su organización es la realización de actividades como contar con comunidades de aprendizaje en donde puedan compartir sus experiencias, un compromiso de mejora, difusión de mejores prácticas dentro de las escuelas. (Silins, Zarins y Mulford, 2002).

Las universidades como centros educativos, deben enfrentarse a una realidad burocrática por la que atraviesan, y deben al mismo tiempo crear estrategias que le permitan modificar dicha realidad en donde los individuos que a esta pertenecen puedan

verse conectados al mundo, y que los problemas a los que se enfrentan su labor son resultado de sus acciones (Flores y Torres, 2010).

Para que estas instituciones ejerzan como organizaciones que aprenden, deben de acuerdo a Silins, Zarins y Mulford (2002) realizar una evaluación del medio ambiente en el que se encuentran, desarrollar metas compartidas, brindar entre sus miembros la enseñanza colaborativa, generar iniciativas de riesgo, así como reconocer y reforzar el trabajo positivo y brindar oportunidades de desarrollo profesional de forma continua. Las instituciones de educación media superior, puede considerarse una organización que aprende, por medio del aprendizaje organizacional

#### El aprendizaje organizacional

Asumir una clara interpretación de los retos y desafíos a los cuales se enfrenta la educación, es una condición indispensable para la administración de la educación, para ello es necesario partir de un reconocimiento acertado e integral del escenario en el que se encuentra la organización. (Garbanzo y Orozco, 2007).

Para poder lograr una administración educativa exitosa, es necesario contar con una transformación de su recurso más importante, el recurso humano. Este recurso debe de permitir una interacción con el medio en el que la organización se desarrolla. (Flores y Torres, 2010).

En palabras de Garzón y Fisher (2008) la capacidad de aprendizaje de una organización está contenida en cuatro variables: las fuentes, los niveles de aprendizaje,

la cultura y las condiciones para el aprendizaje. La interacción entre estos elementos brinda a la organización efectos positivos en la gestión del conocimiento y en su capacidad de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje de las organizaciones es definido por Prieto y Revilla (2004), como “el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes”

Estas organizaciones se enfocan en los problemas presentados en la organización, y las crisis habidas dentro de los mismos problemas como variables fundamentales para el aprendizaje. Al estar resolviendo estas situaciones, se produce un aprendizaje, cuando el desafío generado por el problema a la persona que debe de brindarle una solución se encuentre dentro de los límites, y a la vez, se da un aprendizaje máximo cuando el problema a resolver esta acorde a las capacidades de la persona que resolverá dicha situación de conflicto (Garzón y Fisher, 2008).

Puede decirse que en una organización se presenta el aprendizaje organizacional cuando:

- Los miembros de la organización logran detectar y corregir los errores cometidos

- Se desarrolla un conocimiento sobre las relaciones entre la empresa y el medio ambiente que lo rodea
- Se utilizan diversos procesos de mejora de las acciones realizadas por medio de la mejora del conocimiento y su comprensión
- Las experiencias vividas por los miembros de la organización se convierten en rutinas que ayudan a guiar el comportamiento en las instituciones.
- Se comparte entre los miembros de la organización los conocimientos y se utilizan tanto las experiencias como el conocimiento pasado.
- Existe un cambio en las conductas organizacionales cuando se utilizan de forma correcta los procesos de información
- Se incrementa la capacidad de la organización para actuar de forma eficiente

El aprendizaje organizacional es una forma de fuente de aprendizaje que manifiesta una manera de ayudar a sus miembros ante los problemas que se susciten, lo que permite que el personal pueda ver los problemas como situaciones que pueden ser resueltas y no aquellas situaciones que no se han resuelto y en donde se necesite identificar a un culpable (Hargreaves, 1995). Una vez que la institución educativa, como organización que aprende, puede ver las situaciones generadas por su medio ambiente, es posible darles una solución favorable por medio de la formulación de estrategias.

La relación entre el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias

Toda organización brinda un producto o un servicio a la sociedad como respuesta a una necesidad o para crear una necesidad social. Esto por medio de sus directrices



estratégicas, las que le indican cómo reaccionar ante los cambios propuestos. Puede definirse a una organización como un “sistema de prácticas que existe en el mundo del conocimiento tácito que es útil y objeto de reflexión cuando ocurre una crisis”. (Gherardi y Nicolini, 2001, p.50).

Una vez que se menciona el conocimiento de organización, hay que mencionar que las organizaciones pueden ser consideradas como aquellas que generan conocimiento, lo difunden y este conocimiento es agregado dentro de sus procesos internos, o bien los productos y/o servicios que estas brinden a la comunidad. Este conocimiento, al ser implementado dentro de sus procesos de gestión, es una fuerza que impulsa a que la institución cambie. (Fullan, 2001).

Cuando en una organización se ha puesto en marcha el compartir conocimiento entre los miembros de la organización, puede decirse que se considera como una organización que aprende.

Una organización que aprende, es un sistema que de forma continua interactúa con su entorno para poder satisfacer sus objetivos y por medio de la socialización entre sus individuos se genera un conocimiento que a la vez es transmitido entre ellos para generar nuevos conocimientos, para mantener lo valioso de la organización, para poder adaptarse a los cambios en los que se encuentra de forma ambiental. (Flores y Torres, 2010).

Un proceso que se da dentro de las organizaciones que aprenden muy importante es el aprendizaje organizacional. Fullan (2005) menciona que el aprendizaje genera

cambios que eventualmente se convierten en permanentes, es decir en un principio estos nuevos cambios pasan a ser procesos cotidianos dentro de una institución. El aprendizaje organizacional otorga una nueva oportunidad dentro de esta, ya que modifica la perspectiva o forma de ver las cosas o situaciones inherentes a la organización. Con lo anterior, surgen las estrategias, cuyo principal objetivo es buscar los cambios a través de las acciones que se guían por medio de los propósitos institucionales. (Ruiz, 2000).

Para poder comprender la relación entre el aprendizaje organizacional y el proceso de la formulación de estrategias organizacionales, es necesario considerar a la formulación como aquel proceso en donde el aprendizaje estratégico surge como consecuencia del control administrativo estratégico como un segundo rizo de la revisión de estrategias, lo que permite la generación de estrategias emergentes. Para poder realizar un diseño e implementación de la estrategia puede apoyarse en una metodología propuesta por Kaplan y Norton (2000) conocida como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, la cual es una metodología que genera un control administrativo en donde se da una retroalimentación a la estrategia. Aquí es donde la estrategia puede ser probada, aprendida por los actores, los cuales son considerados como una fuente importante de nuevas estrategias, que surgen a raíz de iniciativas y experiencias, manejando las variaciones de la estrategia implementada y dicha estrategia es adaptada a las situaciones de gestión interna de procesos organizacionales. (Pawlowsky, 2001).

El cuadro de mando integral es un modelo importante de planificación y gestión para brindar soluciones apropiadas a los problemas organizacionales. Aquí las estrategias con

convertidas en objetivos con una relación, los cuales pueden ser medidos por medio de diversos indicadores y unidos a planes de acción que alinea el comportamiento o la conducta de los miembros de la organización. Se forma por tres elementos: misión, visión y valores definidos por la empresa.

A partir de estas definiciones, puede ser desarrollada la estrategia para poder lograr los puntos anteriores, estas estrategias son representadas por mapas estratégicos, el cual es un conjunto de objetivos con relaciones causales entre sí para poder visualizar la estrategia organizacional. Les brinda una importancia colocándolo en cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para poder realizar una medición de los avances hacia el logro de las metas organizacionales, es necesario implementar dentro de este modelo un conjunto de indicadores.

Se manejan dos tipos de indicadores los indicadores de resultado y los indicadores de causa. Los indicadores de resultado son aquellos denominados indicadores de efecto, y miden la consecución del objetivo estratégico. Mientras que los indicadores de causa, llamados indicadores inductores, miden los resultados de las acciones implementadas (Fernández, 2001).

Moreno, Caballero y Bastidas (2010) consideran que la universidad demanda que todos los departamentos como entidades sean colaborativos, ya que son la estructura básica que brinda un plan de mejora de la calidad por medio de la herramienta del cuadro de mando integral para lograr alcanzar sus propósitos.

Para finalizar con la formulación de estrategias en la siguiente figura se muestra el proceso continuo de formulación de estrategias según Kaplan y Norton (2000). Estas estrategias se convierten en estrategias organizacionales, las cuales serán abordadas a continuación.

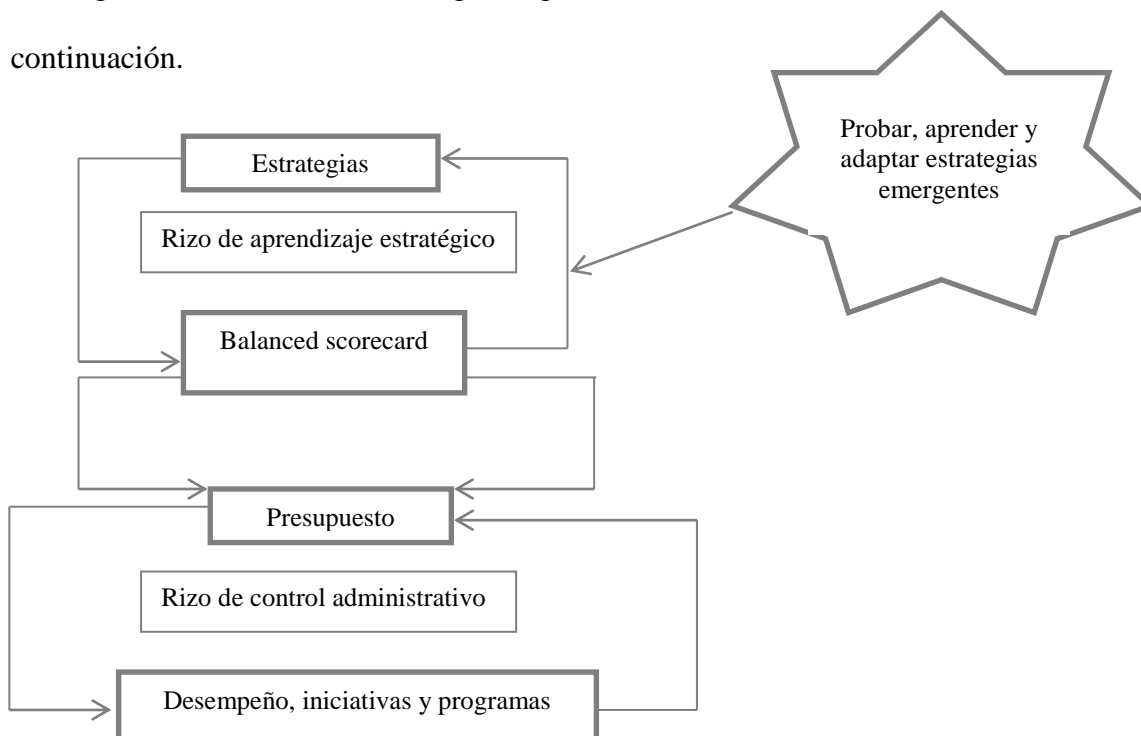


Figura 1. Proceso de formulación de estrategias

### Las estrategias organizacionales

Dentro de una empresa, hay que considerar una parte importante para poder lograr su misión y visión institucional, y es aquí en donde entran las estrategias organizacionales. Lo anterior para poder otorgarle una ventaja competitiva y al mismo tiempo poder sobresalir ante los cambios que suceden de forma inesperada en el medio ambiente en el que estas se desenvuelven. Las estrategias surgen a partir de la reflexión individual o de forma grupal de los individuos que pertenecen a la misma. Debe existir un proceso de formulación de estrategias, que puede existir dentro de una institución como formal o

informal. Dentro de este proceso se ven involucrados, además de los actores educativos (directivos, personal docente, administrativo, alumnos, padres de familia y sociedad en general), las situaciones ambientales que surgen para modificar el medio en el que la escuela se desenvuelve, así como la información más relevante de los procesos llevados a cabo en la organización para poder realizar una toma de decisiones consiente de la realidad en la que está involucrado el centro. (Torres y Flores, 2010).

Una vez que han sido definidas las estrategias en la organización, estas pueden ser clasificadas en dos tipos las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes. La estrategia deliberada surge de los procesos de planeación y los planes de acción que se encuentran dentro de la empresa, mientras que las estrategias emergentes surgen a partir de nuevas experiencias y aprendizajes surgidos a raíz de diversas situaciones problemáticas en el medio de desarrollo de la misma.

### *El concepto de estrategia*

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. En la palabra griega, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997). Proviene de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). (Ronda, 2004).

Para definir la palabra estrategia hay que considerar a Mintzberg el cual concibe a la estrategia como un *plan*, que se muestra como una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa

sobre una situación. Tienen como característica su desarrollo consiente y basado en un propósito realizada de forma anticipada a las acciones a las que se van a implementar. Puede ser entendida como una posición, mediadora entre la empresa y su ambiente. También puede ser considerada como una forma de conducta en el tiempo o como perspectiva que da coherencia a las actitudes tomadas en el tiempo. El plan no debe de ser fijo, ni debe de cambiar de forma sistemática en el tiempo, ya que hay que estar conscientes de que el mundo es cambiante y globalizado, lo que afecta a la organización en diversas situaciones. Estas estrategias cuentan con un ciclo de vida, definido en la etapa de concepción, elaboración, decadencia y muerte. Dentro de cada fase, existen oleadas de cambio dentro del ciclo de vida, lo que se consideran adaptaciones incrementales a la misma. (Montoya, 2009 en Mintzberg, 1987).

Mintzberg et al (1997) definen a la palabra estrategia como aquel patrón de acciones que ocurren a lo largo del tiempo. Los patrones implican un grado de congruencia en los actos de la organización. Al hacer congruencia existe una planificación o una definición de las metas organizacionales. Estas estrategias son clasificadas por el autor en dos tipos: deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que surgen cuando se realizan intenciones o metas bien formuladas y definidas y dentro de la organización se realizan las acciones necesarias para su cumplimiento. En cambio, las estrategias emergentes son aquellas que surgen a raíz de acciones improvisadas, que no están dentro de lo planeado en los procedimientos y acciones de las instituciones. Estas estrategias adquieren forma y suceden a pesar de no estar establecidas por escrito.

Rodríguez (2005) define a la estrategia como “el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable”

De acuerdo a Ruiz (2000) en Flores y Torres (2010), las estrategias son aquellas que marcan la dirección o el rumbo a seguir en una organización, para poder lograr el cometido establecido de forma escrita manifestada en la misión y visión planteadas a largo plazo. Estas se encargan de responder a la pregunta: ¿Cómo va a llegar la institución al logro de su misión y visión?

Una estrategia se compone de los siguientes elementos (Mintzberg et al, 1997):

- Las metas se encargan de establecer lo que se desea lograr y cuando van a ser encontrados esos resultados, pero no permite el establecer cómo lograrlos. Aquellas metas que perturben a la organización en niveles directivos son conocidas como metas estratégicas.
- Las políticas se definen como las reglas o las acciones a seguir en caso de alguna situación o procedimiento en el que pueda o no existir un conflicto, para brindarle una solución. Tienen una relación con los objetivos organizacionales.

- Los programas se encargan de mostrar cómo se van a lograr los objetivos. Así como de la asignación de los recursos para el logro de los objetivos establecidos por la organización. Del mismo modo, al implementarse los programas, puede medirse el grado de avance de las metas organizacionales.
- Las decisiones estratégicas brindan la orientación de la empresa ante los cambios predecibles o impredecibles que sucedan en su medio ambiente que le rodea. Se encargan de determinar los recursos que la empresa destina a sus tareas organizacionales.

Montoya y Montoya (2005) en su artículo Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategias y principales escuelas, hacen alusión al tema de las estrategias en donde Mintzberg las concibe como un plan o serie de pasos a seguir para ser utilizados como una guía sobre una determinada problemática o situación. De acuerdo a Mintzberg, existen dos tipos de estrategias, deliberadas y emergentes, las cuales se abordan enseguida.

### *Tipos de estrategias*

En una organización, independientemente del giro al que dicha institución pertenece, existe la posibilidad de la creación, generación e implementación de las estrategias organizacionales. Las cuales emergen cuando el personal que concierne aprende sobre las situaciones existentes dentro del centro así como la capacidad de la institución para poder manejarse con estas en su medio. (Mintzberg, Ashland y Lampel, 2003).



Las estrategias pueden clasificarse en dos tipos:

- a) Deliberadas: se crean a partir de un proceso de planeación existente.
- b) Emergente: son patrones que se crean a partir de una ausencia de intencionalidad. (Torres y Flores, 2010 en Ruíz)

Para que una estrategia sea considerada como deliberada, debe de cumplir con las siguientes características (Mintzberg y Waters, 1985):

- Debe existir un proceso de definición de estrategias claro. Con ciertos detalles que manifiesten lo que se desea que realice dicha estrategia.
- Debe contar con un proceso colectivo en donde se involucre a todo el personal y al cual le tome un significado común.
- Debe ser realizada sin que interrumpa el entorno de la organización.

Para las estrategias de tipo emergente, debe involucrarse un constante análisis del entorno cambiante y flexible al que se somete la organización, así como la implementación de dicha estrategia. Es por ello que Carr, Durant y Downs (2004, p.80) mencionan que tiene por característica un “proceso de experimentación, ensayo y discusión”.

Las estrategias independientemente de su tipo pueden ser cambiadas por el entorno en el que se desenvuelve la organización, el ambiente cultural y político, las experiencias adquiridas por el personal de forma individual o colectiva y la toma de decisiones. (Flores y Torres, 2010).

### *Estrategias Deliberadas*

Este modelo de estrategia se denomina tradicional de acuerdo a Urrego (1990) ya que es considerado como un proceso deliberado y ordenado de forma secuencial. Lo que se pretende es pensar las situaciones generadas por el entorno y a continuación, brindar las acciones a realizar en base a un análisis del entorno. Se llegan a estrategias claras ya que se emplean modelos como la matriz FODA.

Las organizaciones, por medio de las estrategias, permiten generar procesos de planeación para poder conseguir las metas estratégicas definidas de forma institucional, las estrategias intencionadas, que son realizadas, llamadas deliberadas, de acuerdo a Mintzberg (1978), y a su vez deben de satisfacer 3 condiciones (Mintzberg y Waters, 1985, en Montoya, 2010):

1. Deberían existir intenciones precisas en las organizaciones, articuladas en un nivel de detalle concreto relativo, de forma que no haya duda sobre lo que se desea antes de que las acciones sean tomadas.
2. Debido a que organización significa acción colectiva, para dispersar cualquier posible duda sobre si las intenciones son organizacionales, debe resultar común para virtualmente todos los actores.
3. Estas intenciones colectivas deben haberse realizado exactamente como se pretendieron, lo cual significa que ninguna fuerza externa (mercado, tecnológica, política, etc.) interfirió con la realización. El ambiente, en otras palabras, debió resultar perfectamente predecible, totalmente benigno, o de

completo dominio por parte de la organización. Estas tres condiciones constituyen un ordenamiento elevado, así que pueden resultar improbables de encontrar. Tal vez en estructuras como el monopolio.

### *Estrategias Emergentes*

Puede afirmarse que existen estrategias que surgen cerca de los sucesos dentro de la organización, por medio de acciones diarias, denominadas estrategias emergentes, las cuales como su nombre lo dicen acontecen de forma inesperada, una vez que estas estrategias son identificadas dentro de la organización, es posible observarla y si dicha estrategia, presenta ciertos patrones identificables, puede ser transformada en estrategia Deliberada. (Urrego, 1990).

Estas estrategias, pueden ser realizadas, pero no ser pretendidas, son patrones que surgen de las revisiones de las estrategias, cuando existen ciertas consecuencias que pueden denominarse no intencionadas. Estas estrategias pueden surgir de forma espontánea, deben tener una consistencia en la acción sobre el tiempo y un orden (Montoya, 2010). Una vez que se han clarificado los conceptos de estrategias deliberadas y emergentes, es posible definir y formular el diseño de las estrategias dentro de una organización.

### Definición de estrategias

Las estrategias son acciones que los directivos emplean dentro de las organizaciones para el logro de sus metas en donde se busca generar un alto impacto en el desempeño

de la organización, que debe de ser superior al de la competencia, brindando una ventaja competitiva. (Montoya, 2009).

Ramos (2008) menciona que para poder lograr los objetivos empresariales debe realizarse un planteamiento de estrategias por medio de procesos predefinidos dentro de la misma organización o sobre la marcha, lo anterior independientemente de la misión y las metas organizacionales. Es la estrategia aquella fuerza que sirve como intermediaria entre la organización y el entorno, estrechamente vinculada con aquellas situaciones ya sean de orden interno o externo que no pueden pronosticarse, lo desconocido e impredecible.

La estrategia realiza una interacción constante entre empresa-entorno, por medio de sus propios procesos de formulación y diseño, para el cumplimiento de los objetivos. Al definir una estrategia, deben pasarse por diversas etapas, (Ronda, 2004) la primera etapa consiste en diseñar una estrategia, la cual en primer lugar analizar el entorno que la rodea, de la misma manera permite conocer cómo influyen los valores organizacionales en los miembros de la organización, por otro lado el diagnóstico como segunda etapa analiza las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de forma interna. La tercera fase, se encarga de la definición de los valores de la organización, los cuales dan sentido a las metas a largo plazo, para poder conseguir lo que se pretende alcanzar. La cuarta fase, en la alineación de las estrategias. A continuación viene la formulación de las políticas, las cuales son pensamientos que ayudan a la toma de decisiones, por último

la implementación que se da dentro de la organización desde el líder hasta los miembros de la misma

### Proceso de formulación de estrategias

Dentro del proceso de creación e implementación de estrategias, existen planes de acción que deben de ser sometidos a revisiones constantes, y estos deberán de ser flexibles para adaptarse al entorno que se encuentra alrededor de la organización, para evitar las amenazas que pudieran surgir y realizar modificaciones a la dirección estratégica de la misma y la asignación de recursos de la misma (Cardona, 2011).

Para el diseño o formulación de estrategias organizacionales, debe analizarse en el nivel en el que se desarrollara a nivel competitivo o nivel corporativo. El análisis para generar las estrategias se basa en el análisis de la empresa y de su propio entorno. Su objetivo es la protección de la misma de la competencia, por medio de ciertas zonas de seguridad que disminuyan los niveles de incertidumbre de su medio ambiente. (Guerras, 2004).

Existen tres modelos de formulación de estrategias, los cuales serán descritos brevemente en este espacio para ampliarlos más adelante, el primer modelo denominado el modelo analítico-estructurado, el de aprendizaje y el de interacción. El modelo analítico-estructurado lleva un proceso de formulación de estrategias organizado, dentro del cual se realiza un análisis y recopilación de su entorno, basándose únicamente en el líder como aquel personaje que se encarga de formular las estrategias organizacionales.

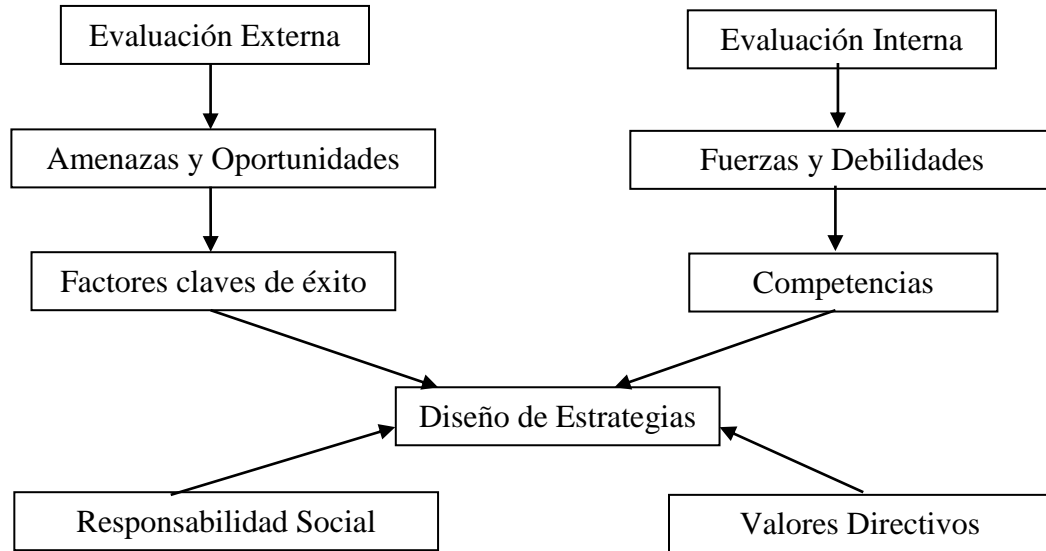
En cambio, con el modelo de aprendizaje, se establece que es el aprendizaje el elemento fundamental y generador de dichas estrategias, y se incluye las experiencias generadas por los miembros y la reflexión en la acción, aquí involucra además de la figura del líder de la organización al personal bajo su cargo. Por último, en el modelo de interacción, la estrategia surge a partir de las interacciones o intercambios entre los distintos grupos sociales pertenecientes a la institución. Las interacciones se derivan de factores como la cultura, valores, políticas, costumbres, o los procesos de negociación de intereses distintos dentro de ésta.

#### *Modelo Analítico estructurado*

Este modelo se forma por tres fases, en la primera fase se debe realizar una evaluación externa de la institución, en donde se muestran las amenazas y las áreas de oportunidad para la misma. Una vez realizado lo anterior, entra la segunda fase, aquí debe realizarse una evaluación de forma interna, para obtener las fortalezas y las debilidades de la empresa. Es aquí en donde puede ser implementada una matriz FODA. Para la tercera fase, debe existir un proceso creativo en donde puedan diseñarse las estrategias basado en los siguientes factores: el análisis de la matriz FODA, la creatividad y el conocimiento del líder. (Mintzberg et al, 2003).

El principal actor involucrado dentro de este modelo es el director o líder, ya que basado en el análisis de la información, los valores y su experiencia, puede realizar el proceso de formulación de estrategias y generar las estrategias institucionales necesarias. (Flores y Torres, 2010).

En el siguiente diagrama se muestra el modelo analítico estructurado para el diseño de la estrategia.



*Figura 2.* Proceso de diseño de estrategias según el modelo de diseño (Mintzberg et al 2003, p.43).

Es necesario elaborar una matriz FODA que ayude a determinar la situación de la empresa, que permita analizar el entorno de la misma de forma externa e interna. A continuación se describe la matriz FODA como herramienta para la elaboración de estrategias organizacionales.

## La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Es una herramienta que ayuda a la organización a ser evaluada sobre aquellos factores fuertes o débiles que ayudan a conocer la situación interna y externa por medio de las oportunidades y amenazas alrededor de la misma. Lo que permite que se tenga una perspectiva general de la situación estratégica en la que se encuentra. Puede definirse a las fortalezas como aquellas funciones realizadas correctamente en la empresa, como la capacidad competitiva, las habilidades del personal y sus recursos. Una debilidad puede considerarse como aquel factor que es vulnerable o aquellas actividades que aunque son realizadas dentro de la organización para el cumplimiento de sus procesos, no están elaboradas de forma eficiente. Las primeras se encargan de la parte interna o inherente a la organización. Las oportunidades son factores ambientales de forma externa que no pueden ser modificados o controlados por la empresa, pero que le permiten a la misma poder estar dentro de una situación de mejora. Lo anterior permite que las estrategias organizacionales implementadas puedan ser moldeadas o modificadas por el mismo entorno en el que estas se desenvuelven. Las amenazas son factores externos no controlados por la organización, pero que pueden generar potenciales problemas, lo que contribuye a que la institución a que emprenda acciones estratégicas, que posteriormente serán estrategias implementadas y puestas en marcha dentro de ella. (Ponce, 2007).



En la siguiente figura se plantea un ejemplo de la organización de los elementos de una matriz FODA

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

*Figura 3. Diseño de una matriz FODA*

En el siguiente ejemplo, puede apreciarse una matriz FODA dentro de una institución educativa aplicado al personal docente

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El director es un líder en la organización que motiva a su personal docente.</li> <li>2) Los docentes cuentan con las herramientas pedagógicas necesarias en el aula.</li> </ol>	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realización de eventos académicos que contribuyan a elevar la calidad del personal docente.</li> </ol>
Aspectos Negativos	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se cuenta con poco material de apoyo en las actividades pedagógicas.</li> <li>2) Los recursos tecnológicos son obsoletos.</li> </ol>	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Los padres de familia no se encuentran preocupados por la situación académica de los hijos.</li> </ol>

*Figura 4. Ejemplo de matriz FODA en una institución educativa*

### *Modelo de aprendizaje*

Este modelo considera como principal generador de estrategias al aprendizaje, este aprendizaje puede darse de forma colectiva o de forma individual, o de tipo

organizacional. Se manifiesta que el aprendizaje surge durante el trabajo diario, al implementar planes o programas para poder crear nuevas estrategias organizacionales.

El proceso se forma por medio de un análisis interno y externo de la institución, la toma de conciencia de los modelos mentales del equipo directivo y al brindar las prioridades basadas en el contraste entre el análisis y los modelos mentales. Los actores involucrados como fuente creadora de estrategias incluyen al líder como a los miembros pertenecientes a la empresa que se encuentran dentro del proceso de reflexión y acción, lo que ayuda a surgir un aprendizaje colectivo en donde todos los involucrados además de aprender, puedan compartir lo que aprenden con los demás.

#### *Modelo de interacción*

Este modelo es un proceso de interacción social, dentro del cual el personal se encarga de asimilar la cultura por medio de su sociabilización. Aquí la estrategia surge como resultado del poder y la política dentro de la organización (Torres y Flores, 2010). Aquí participan los miembros pertenecientes a la institución, quienes consigo manifiestan sus valores, comportamientos, creencias o criterios que los emplean para la toma de decisiones para dar lugar a la cultura organizacional. El surgimiento de la estrategia se da por medio de los patrones de conducta del personal (Mintzberg et al, 2003).

Una vez que las estrategias que han sido diseñadas y formuladas, se va a realizar la evaluación y la selección de estrategias idóneas para la organización. Para poder

seleccionar la estrategia, hay que considerar 3 criterios (Johnson y Scholes, 2001 en guerras, 2004):

- a) Adecuación: evalúan la consistencia de la opción estratégica seleccionada con los objetivos establecidos, basados en el diagnóstico interno y externo de la empresa.
- b) Factibilidad: evalúan la viabilidad de la implementación de la estrategia en la empresa, verificando la disposición de los recursos suficientes y adecuados.
- c) Aceptabilidad: evalúan si las consecuencias de la implementación de la estrategia organizacional son aceptables dentro de la organización.

La implementación estratégica son las decisiones necesarias para poner en marcha una estrategia en la empresa, para logro de su misión, visión y los objetivos. (Navas y Guerras, 2002). Para el éxito de la estrategia seleccionada e implementada, la organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios, que se ajustan a los comportamientos de sus miembros y de los grupos de interés tanto internos como externos. (Guerras, 2004).

Para poder realizar una buena formulación de estrategias organizacionales hay que considerar que "...la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores" (Sarmiento del Valle, y Jaimes Amorcho, 2003, p. 2).

## El concepto de planeación

De acuerdo al diccionario de la real academia española es posible definir la palabra planeación, a partir de la palabra planeamiento, la cual es la acción o efecto de planear. La palabra planear significa trazar o formar el plan de una obra o hacer planes o proyectos. (Diccionario de la real academia, 2001).

En base a lo anterior es posible ver diversas acepciones de la palabra planeación dentro de la organización.

Para Sánchez (2010) la planeación es una disciplina multidisciplinaria, que incluye las metas y los objetivos organizacionales. Se realiza de forma sistémica para poder realizar un control de los recursos y mejorar los procesos de toma de decisiones, para una correcta selección en los planes de acción a implementar para el logro de los objetivos, así como algunas otras alternativas propuestas. Lo anterior para detectar los posibles impactos y sus consecuencias generadas en la organización sobre su entorno.

Graffe (2006) argumenta que la planeación es un proceso que incluye la actividad humana, específicamente en el ámbito conductual, para poder transformar su realidad. En donde puede puntualizarse y sistematizarse los objetivos, realizando un análisis previo de los hechos de la realidad actual para poder proyectarse en un futuro, de acuerdo a los escenarios que pudieran presentarse en la organización. Esto para lograr un cambio o transformación organizacional.

Otra definición de planeación es aquella brindada por Vallejo y Fuentes (2006), quienes la conciben como una práctica social, que proporciona un punto de conducción

o un rumbo a seguir a la institución. Es un instrumento de organización colectiva, la cual se encarga de prevenir los sucesos futuros, los cuales pueden ser impredecibles.

Salazar y Romero (2006) discurren sobre la planificación en la organización, en esta actividad los directivos estudian los objetivos organizacionales establecidos para cumplirlos por medio de planes de acción, los cuales se encargan de definir los procedimientos necesarios para el logro de dichos objetivos, sirviendo como guía para la obtención de los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales. Básicamente se permite la toma de decisiones congruente y acorde a los lineamientos establecidos. Al realizar la planeación pueden identificarse las fortalezas de la institución, y a poder darle solución a los problemas externos generados por su medio ambiente.

Robbins y De Cenzo (2002), mencionan que la planificación se define como aquel proceso que es llevado a cabo para determinar lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Puede decirse que la planificación es un proceso sistemático hacia el logro de los objetivos propuestos, por medio de la utilización de procedimientos que ayuden a su cumplimiento y a la vez permitan realizar una toma de decisiones consiente, con miras hacia el futuro, considerando al entorno, el cual puede generar situaciones adversas a las instituciones, pero es por medio de una correcta planificación como la misma puede salir a flote y ser considerada como exitosa.

En el enfoque educativo Rueda (2011) considera que la planeación dirigida al sistema educativo se manifiesta en un cuerpo de políticas que intentan traducirse en orientaciones para la acción de los agentes directamente involucrados en el funcionamiento del sistema escolar. Siendo indispensable en las acciones de la organización escolar. Una vez analizado el concepto de planeación, es posible mostrar el proceso de planeación institucional en las instituciones educativas de nivel superior.

#### El proceso de planeación institucional en el nivel superior

En una organización, para que esta se mantenga en un ambiente estable, generando ventajas competitivas debe existir un proceso de planeación existente dentro de la misma, en donde se manejen diversos planes de acción como medidas a realizar ante las contingencias en un medio externo cambiante. Este proceso de planeación se conoce como planeación estratégica y se forma de acuerdo a Ruiz (2000), por los siguientes elementos, teniendo como base al personal, los procesos críticos y la perspectiva del cliente:

- Planeación normativa: aquí se encuentran contenidas la visión, misión y los valores institucionales.
- Planeación estratégica: conformadas por las estrategias, metas y los objetivos organizacionales. Esto es derivado de la planeación normativa.
- Planeación operativa: se forma por los programas, proyectos y los planes de acción. Estos se derivan de la planeación estratégica.

### *Planeación normativa*

La planeación normativa constituye una parte muy importante en el modelo de un sistema de planeación organizativa. Está formada por las metas y los objetivos que marcan los límites de una organización a través de las necesidades generadas por el entorno (Sánchez, 2010). Por otro lado podría definirse a la planeación normativa como aquel proceso que se encarga de establecer objetivos organizativos así como las diversas maneras de poder realizarlos, realizando una distribución equitativa de los recursos, tratando de minimizar los costos y maximizar los beneficios para una correcta toma de decisiones. (Graffe, 2006).

Saldaña (2012) manifiesta que la Planeación Normativa concibe la realidad como una totalidad ordenada, científicamente programada, desde una visión de certeza en el futuro como resultado de las tendencias y decisiones. Se concentra en la formulación de los planes, programas y proyectos que expresan lo deseable; destaca el papel de los expertos en la producción de planes, programas y proyectos. Los elementos de la planeación normativa son la visión, la misión y los valores organizacionales.

### Visión

La visión dentro de la organización hace referencia a la imagen futura de la misma o lo que la empresa desea crear, funciona como una fuente de inspiración para los miembros del plantel dentro del ámbito educativo o bien dentro del ámbito empresarial.

Es definida como “un estado ideal y deseable futuro de la institución educativa debe contar con ciertas características para lograr el efecto deseado y el compromiso necesario dentro de la misma organización. Un enunciado coherente, convincente y estimulante de la prospectiva de largo plazo de una institución. Es el estado perfecto, que quizá no será alcanzado, pero que se intentará lograr permanentemente”. (Ruiz, 2010, p.33).Esta debe responder a las preguntas siguientes:

- a)Qué: lo que será la institución en un futuro.
- b) Por qué: es lo importante dentro de la organización, para que el personal que ahí se desarrolla tenga un enunciado común.
- c)Cómo: por medio de la planeación estratégica implementada en la empresa, puede realizarse lo que se desea respecto al futuro de la misma.

La visión es un medio hacia el futuro, que se basa en un análisis de la situación actual de la organización analizando sus fortalezas y debilidades dentro de su entorno, y al mismo tiempo considera las posibles situaciones alternativas en el medio ambiente que la rodea utilizando los escenarios, en este punto es importante la participación de los miembros dentro de la institución; los directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y sociedad en general. (Ruiz, 2010).

Méndez, Martínez, De Jesús, y Andrade (2008), consideran que las instituciones de educación superior muestran a la visión como el ideal de la institución que se desea



alcanzar. Prospecta un futuro anhelado y le brinda la orientación necesaria para el logro de los objetivos institucionales.

### Misión

La misión dentro de las organizaciones es muy importante puesto que define su razón de ser y las acciones a realizar dentro de su entorno para el logro de la misma. Surge de la visión organizacional y la ayuda a poder cumplirla. (Ruiz, 2010).

Tiene una relación con los valores institucionales, los cuales deben ser compartidos, promovidos y practicados en la organización por los miembros pertenecientes a la organización ante las diversas situaciones cambiantes que brinda el entorno que la rodea. (Méndez, Martínez, De Jesús, y Andrade ,2008).

Ruiz (2010) menciona que para poder definir la misión es conveniente responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué servicios ofrece la institución?
- b) ¿Quiénes son los que van a beneficiarse de la institución?
- c) ¿Cuáles son las necesidades que la institución desea satisfacer?
- d) ¿Hacia dónde van los objetivos de la organización?
- e) ¿Qué hace a la institución diferente a las demás?
- f) ¿De qué forma pueden contribuir los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos institucionales?

## Valores

De acuerdo al diccionario de la real academia de la lengua, la palabra valores, se desprende de valor. (Diccionario de la Real Academia, 2001) Esta palabra cuenta con diversas acepciones, que se enlistan a continuación:

- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
- Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
- Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
- Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros.
- Subsistencia y firmeza de algún acto.
- Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
- Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.
- Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

En el ámbito organizacional, los valores son considerados como instrumentos que ayudan a la organización al logro de sus metas, e integran una cultura organizacional. (Rodríguez y Romo, 2013).

Por lo tanto los valores son definidos como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral” (Arciniega y Zazueta, 2010, p.29).

Los valores son definidos como una forma conductual para los miembros de la organización dentro del logro de la visión y misión institucional. Aquí se muestran las actitudes y los comportamientos humanos para crear una cultura organizacional, expresando lo que el recurso humano que labora cree. Son ideas en donde puede manifestarse lo correcto o incorrecto, en las relaciones dentro o fuera de la empresa y están muy ligados a la misión. Toda organización debe contar con una escala de valores, los cuales deberán ser compartidos por sus miembros, deberán ser claros entre ellos y tener su jerarquía. (Ruiz, 2010).

Los valores son considerados como una gran influencia en las conductas personales, inclusive dentro de las organizaciones, y tienen una relación con ciertos factores como creencias, necesidades, intereses, metas, actitudes y tipos de personalidad (Dávila y Jiménez, 2012). Estos valores brindan un impacto en los empleados dentro de la organización. (Garrido, Rodríguez y Álvaro, 2010).

## Escenarios

Dentro de toda organización, al realizar el proceso de planeación normativa en sus componentes: visión, misión, valores, existe un término que ayuda a la dirección estratégica en la formulación de las estrategias organizacionales dentro de su medio ambiente, el cual es muy cambiante, para el logro de las metas organizacionales, ante el mercado competitivo.

Considerando los factores del medio ambiente y el futuro incierto, es aquí en donde surge el término escenario. El escenario brinda ideas a los directivos ideas para vislumbrar el futuro ante las amenazas ambientales. (Yori, Hernández, y Chumaceiro, 2011).

Para vislumbrar el futuro de la organización los escenarios analizan los retos y las oportunidades del entorno para poder definir de acuerdo a Ruiz (2010) los grandes cómo que hacen realidad la planeación normativa, lo anterior con la finalidad de que la institución sea flexible y adaptable a los cambios futuros y defina las acciones que logren las metas deseables para la organización.

Bas (2002) menciona que los escenarios son un futuro posible de diversas alternativas, los cuales se encargan de describir las situaciones hipotéticas que pueden suceder posteriormente.

Francés (2001) define a los escenarios como diversas representaciones de los potenciales entornos en los que podría posicionarse la organización en el futuro, y su función es prevenirse de aquellos eventos que puedan afectar la empresa.

De acuerdo a David (2003) los escenarios se refirieren a los conjuntos alternos de potenciales ocurrencias futuras en donde pueda anticiparse el impacto de diversos argumentos en una organización.

Los escenarios brindan un instrumento que sirve de apoyo a los tomadores de decisiones organizacionales a crear un contexto para la planificación y programación, en donde puedan seleccionar entre diversas opciones de desarrollo. Deben ser implementados en aquellas instituciones ubicadas dentro de entornos cambiantes, o en situaciones en donde existe una anticipación a la incertidumbre situacional, para brindar una vital importancia estratégica. Y debe cumplir tres condiciones: pertinencia, coherencia y verosimilitud, como utensilio que facilita un contexto para la planificación disminuyendo los niveles de incertidumbre e incrementando los niveles de conocimiento, relacionados con los efectos de las acciones realizadas. (Yori, Hernández, y Chumaceiro, 2011).

Madrigal (2002) enuncia que el análisis de los escenarios impulsa al pensamiento creativo sobre el futuro, para el desarrollo de las estrategias fundamentadas en la planeación estratégica.

Los escenarios organizacionales deben de tener un proceso de planeación. La planificación de escenarios es una herramienta que contribuye a la toma de decisiones dentro del cual se manipulan y auguran aquellos ambientes de cambio social y de interacciones complejas, reduciendo la incertidumbre por medio de los futuros alternativos posibles. Cabe destacar que para realizar los estudios del futuro, hay que tener en cuenta que estos son consecuencia de la incertidumbre; en la siguiente

proporción a mayor incertidumbre, existirá un mayor interés en conocer el futuro. Lo que permite a la empresa ser una organización que se adapta a los cambios, para brindarle una ventaja competitiva. Los tomadores de decisiones deben conocer los cambios en materia económica, política, social, competitiva y tecnológica que acontecen en el entorno. (Yori, Hernández, y Chumaceiro, 2011).

### Planeación estratégica

Las organizaciones cuentan ciertas características que las distinguen para alcanzar los objetivos propuestos por medio de su personal, entre las cuales se encuentran las siguientes de acuerdo con Ojeda (2013): son creadas de forma intencional de acuerdo a un plan para el logro de las metas, tienen una estructura que está vinculado, y por medio de la estructura coordina las acciones entre los recursos y sus miembros. Hablando de las instituciones organizacionales como sistemas complejos, y en particular de los centros educativos es importante señalar que deben ser productivas para el logro de sus metas. Y para lograr lo anterior deben destinar sus recursos a los procesos de planeación. Por medio de la planeación estratégica, es posible lograr las estrategias institucionales tomando de base la planeación normativa y brindar el desarrollo de la organización y fijar metas comunes para aquellas unidades que la conforman.

La planeación estratégica debe considerarse como una forma ordenada y planeada para llevar a la institución por un buen camino. Maneja una triple función: la primera es un diagnóstico organizacional el cual analizara los aciertos y los errores en la realización de sus prácticas, para brindar las correcciones necesarias a efectuar dentro de

las mismas y disminuir las deficiencias surgidas. La segunda función es la de reflexión, aquí se analiza lo que se está realizando dentro del plantel educativo y en qué forma se elabora basado en la sociedad y en el entorno organizacional y por último la función de crecimiento y maduración, que permite una autoevaluación de su desempeño. (Moreno, Caballero y Bastidas, 2010).

Porter (2004) menciona que la planeación estratégica es “el proceso de establecer una visión de la institución como sueño realizable del cuerpo directivo, compartido por toda la comunidad de la organización, que permita centrar los recursos en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión de futuro o anhelo compartido”. (p. 589)

Para definir la planeación estratégica se sugiere el aporte de Serna (2008), para quien es un proceso por medio del cual se pueden tomar decisiones dentro de la institución, para poder adquirir, procesar y analizar la información dentro y fuera de su medio ambiente, así como considera su grado de competitividad en el logro de los objetivos a futuro.

La planificación estratégica es un proceso que considera la definición de las metas, objetivos políticas y estrategias para el desarrollo de los planes a mediano y largo plazo. Esto con miras futurista y tener una cultura de prevención organizacional ante las situaciones ambientales que pueden ser desfavorables a la institución. (Salazar y Romero, 2006). Tiene por objetivo remodelar la organización y dar resultados satisfactorios, para producir cambios en la estructura organizacional tanto interna como externa.

El contar con un pensamiento estratégico de acuerdo a Vásquez (2002) permite ejecutarlo por medio de una implementación estratégica que facilite el logro de las metas organizacionales para poder contar con una planeación exitosa. La planeación estratégica, como tal, presenta una serie de etapas, las cuales se describen a continuación.

### Etapas de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica se ubica en el ámbito empresarial y pretende superar las limitaciones de la planificación normativa sin cuestionar radicalmente su racionalidad. Es un proceso que exige un compromiso y se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para su logro y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y alcanzar los fines buscados. Es por ello que para que sea exitosa la planeación estratégica en una organización debe contemplar las etapas siguientes (Saldaña, 2012):

- a) Diagnóstico del problema o análisis situacional (interno y externo): aquí se diagnostica a la organización y al medio ambiente que la rodea.
- b) Determinación de Estrategias (Misión, Objetivos Estratégicos y Políticas): aquí se muestran que estrategias van a poder lograr los planes propuestos organizativamente, o las acciones a seguir para el logro de metas



- c) Elaboración de Planes a Mediano y Corto Plazo: estos deberán de elaborarse en orden de importancia y en base a sus necesidades
- d) Implementación de dichos planes: constituir metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplir los objetivos organizacionales
- e) Retroalimentación o Evaluación de los resultados de cada acción.

### Planeación operativa

De acuerdo a Altuve (2008) la planeación, es seleccionar las misiones, los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, toma de decisiones y un curso de acción entre diversas opciones. Es un proceso continuo, ya que las organizaciones son cambiantes, en donde por medio del entorno en el que se desenvuelve se realiza una mira hacia al futuro para ver el curso de acción que deberá seguir para el logro de sus objetivos.

Esta suele partir de una proyección del pasado considerando las directrices estratégicas señaladas por las metas. En esta fase se logra implementar la planeación estratégica en la institución.

Una fase importante dentro del proceso de planeación organizacional, es la planeación operativa, la cual es definida como: aquella que realiza los planes de acción para el logro de los objetivos organizacionales. Está compuesta por los siguientes elementos:(Ruiz, 2000).

- Los objetivos, proyectos y planes de acción: se definen entre el coordinador del proyecto con el equipo de trabajo y está unido a metas y estrategias

institucionales. Los objetivos deben de ser medibles, específicos, realizables, y con planes de acción que aseguren el logro de estos.

- El asignar un responsable de un proyecto
- Asignar los recursos necesarios que se van a colocar dentro de cada proyecto.

Aquí la figura del líder puede asignar equipos de trabajo que ayuden a la puesta en marcha de la planeación operativa y el impacto que tiene en los demás miembros de la organización, lo ideal es que se realice un monitoreo constante de las estrategias colocadas en la empresa. Aquí se involucra todo el personal, para poder lograr la visión y misión del centro. Se deben realizar las acciones necesarias y comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, para poder vislumbrar el efecto de las mismas a largo plazo, dentro de un futuro posible.

Hay que considerar que durante la implantación de un modelo de planeación organizacional, pueden existir factores como la reticencia, el miedo a los cambios, o conflictos generados de forma interna en los procesos al estar en esta fase, y es aquí en donde debe existir una comunicación constante entre los directivos y los equipos de trabajo para poder analizar dichas situaciones y proponer las mejoras para que la organización logre terminar su proceso de planeación y sea considerada como exitosa ante los cambios que le rodean.

Una vez analizada la planeación estratégica, dentro de una institución educativa de nivel superior, es posible conocer los recursos humanos involucrados dentro del proceso de planeación, que para el presente caso de estudio se muestra a la figura del director y a

la figura del docente, como aquellos elementos que ayuden en la planeación estratégica de una institución educativa y al mismo ayuden en la formulación de las estrategias organizacionales.

### El papel del director en la organización

Cuando una institución educativa, tiene una buena gestión escolar, independientemente de los problemas que existan dentro de este, está preparada para producir cambios significativos en sus procesos de aprendizaje. Y cuando esto sucede, es cuando la administración de la educación cambia por administración estratégica, para el logro de los objetivos particulares. (Garbanzo y Orozco, 2007). Debe encontrarse siempre a la expectativa de los cambios y/o demandas de su medio ambiente, el cual va transformándose en diferentes ámbitos; social, político, tecnológico y económico de forma dinámica.

Al trabajar con un medio ambiente tan cambiante y turbulento, se ha dado por consecuencia que las organizaciones sean modificadas en su forma de entendimiento (Ahumada, 2002). Básicamente, una acción corresponde a consecuencias impredecibles, que no están contempladas en sus procedimientos, por lo tanto, la gestión directiva debe llevarse de otra perspectiva, que permita dirigir la organización estando conscientes de que el medio ambiente es un factor determinante ante el cambio organizacional y su aprendizaje en sí.

Una herramienta que ayuda a la dirección es la planeación estratégica, ya que permite generar una empresa flexible al cambio y a la innovación, de forma muy estricta en sus programas, en los cuales se buscan respuestas positivas a los cambios por el entorno, así como la solución de conflictos (Daza, 2010).

De acuerdo a López (2005) existen factores que determinan la efectividad de la planeación estratégica en donde existe una influencia positiva en la organización dentro de su proceso de formulación de estrategias como la estructura organizacional, la postura estratégica, el estilo de la dirección, y la experiencia del directivo.

#### El director como líder

El liderazgo es definido por el diccionario de la real academia como “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. (Real Academia Española, 2001). La figura del director en un centro educativo, es tomada en cuenta por los miembros de la organización como una entidad de respeto, compromiso organizacional, motivador y aquel que brinda seguridad en sus elementos.

El liderazgo hace referencia a las oportunidades y a la toma de decisiones estratégicas que son determinadas por alguna autoridad institucional como por ejemplo, el director del plantel. (López, González, Mendoza y Pérez, 2011).

Para que la organización sea abierta a los cambios, el director deberá mantener su condición de líder. El director como figura de liderazgo en el centro educativo, influye hacia el buen rumbo de la escuela y su mejora. Al ejercer un liderazgo positivo, influye de la misma manera sobre el personal que ahí labora. (Batanaz, 2005). Un factor que podría medir el liderazgo es el éxito de la organización.

Un estilo de liderazgo que puede ser aplicable y beneficioso a la organización del cual puede tomar parte la figura directiva es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es una relación entre el líder y los miembros de la organización, para poder generar un cambio y una elevación de la moral interna para poder lograr resultados de alto impacto organizacional. Está relacionado con el esfuerzo de los seguidores, con la satisfacción de su líder, para elevar el desempeño individual y colectivo. Los líderes transformacionales manejan una visión clara de hacia dónde se pretende llegar y que es lo que debe de hacerse para poder vislumbrar ese futuro. Si el líder ejerce una alta motivación entre los miembros es posible lograr los resultados favorables en la organización, ya que es posible resolver los problemas que se van atravesando en el medio ambiente que le rodea a la organización (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2001).

#### *Los Recursos Humanos en el área educativa*

Para que una institución educativa brinde una educación de calidad a su población estudiantil, ésta debe de contar con el Recurso Humano adecuado para el logro de sus estándares institucionales, esto incluye tanto al personal administrativo

como al personal académico del que se forma parte. Refiriéndose al talento docente dentro del centro educativo, hay que ver los procesos de reclutamiento y selección docente por los cuales atraviesan para formar parte de una institución, así como las evaluaciones que le permiten su estadía y permanencia dentro del mismo.

#### La importancia del docente en el centro educativo

De acuerdo a Ollarves y Salguero (2008) las universidades deben replantear la dinámica organizacional del proceso de desarrollo profesional de los docentes, esto como una estrategia a implementar para la mejora de la institución. Lo anterior para poder transmitir el conocimiento entre los elementos pertenecientes al centro y que puedan fungir como agentes de cambio en la organización misma. La universidad como organización deberá estar preparada para los cambios situacionales abordados por su medio ambiente para poder promover estrategias que ayuden a elevar la productividad y el desempeño de los miembros en el contexto local, regional y nacional.

El talento, concepto definido por Quezada (2004, p.1) como “la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados”, permite cuestionar el papel de los recursos humanos en la institución para que estos puedan potencializar al máximo los talentos individuales y colectivos que posean, para el beneficio de la organización misma, en donde pueda hacerse cumplir la postura de Senge (1992) con respecto a las organizaciones que aprenden, en donde menciona que los procesos que están institucionalizados se prestan a la reflexión y al aprendizaje al

planificar y evaluar las acciones desarrolladas de sus procesos. Lo que implica contar con nuevos aprendizajes por parte del personal hacia una visión compartida para la institución.

El docente universitario en la actualidad, es más complicado que simplemente presentarse en el aula a impartir su cátedra a los alumnos, el profesor debe de tener no únicamente el rol de generador o transmisor del conocimiento, sino que deberá de dedicarse a otros roles y tareas que ayuden a proporcionar a los estudiantes un proceso de enseñanza-aprendizaje autónomo. (Villa, 2008).

De acuerdo a Tejedor (2003) las universidades como organizaciones, para poder alcanzar los objetivos que busca cumplir, deberá estar liberada de la presión externa, desarrollando en sus procesos de evaluación interna procedimientos fidedignos y al mismo tiempo poder demostrar que son capaces de mostrar aptitudes para el autocontrol y autorregulación.

Una universidad dentro del ámbito organizacional debe ser considerada como una organización que aprende y ha de tener según Santos (2010) las siguientes peculiaridades dentro del centro educativo: *flexibilidad* para el cambio, *permeabilidad* con el medio, *racionalidad* en el funcionamiento, *colegialidad* en las actuaciones y *reflexividad* sobre la acción. Los docentes de las escuelas serán mejores en la medida en que pongan en práctica estas características, teniendo un alto grado de compromiso con el trabajo que este realiza.

Los docentes deben mejorar sus capacidades internas en donde se busca impulsar el aprendizaje de la comunidad estudiantil, trabajando al mismo tiempo en los miembros activos de la comunidad laboral que se caracteriza por un propósito común, el trabajo en equipo, el sentido de colaboración y responsabilidad colectiva entre el personal que favorece el aprendizaje. (Bolívar, 2012).

### *Reclutamiento y selección de personal docente*

De Acuerdo a Gouveia y Montiel(2006) toda institución educativa, funciona sobre el esfuerzo coordinado del factor humano que desarrolla funciones en base a las categorías, puestos o departamentos ubicados dentro de la misma, por lo tanto, su eficacia va a depender de la capacidad de este factor para poder administrar de forma correcta dichas áreas, es importante considerar los procesos inherentes a cada organización para poder reclutar al personal apropiado que cubra las necesidades detectadas por la misma institución con la finalidad del logro de los objetivos y metas institucionales. Es por ello que al realizar el proceso de la selección del personal docente dentro del plantel los reclutadores del departamento académico deben ser muy cuidadosos al momento de implementar sus propios procesos para poder contar con el personal docente apto de acuerdo a los perfiles de cada uno de ellos, en donde puedan dar cátedra relacionada a dichos perfiles.

Para realizar una selección del talento humano apropiado, en cualquier área de la organización es necesario realizar un proceso de reclutamiento, el cual es definido como:



“Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Peralta, 2006, p. 93).

Dentro del reclutamiento del personal docente, el reclutador puede implementar diversas herramientas que le permitan ayudarse a una correcta selección del personal como lo son: Currículum Vitae, Pruebas psicométricas y Entrevistas hacia el personal (Peralta, 2006).

Las escuelas, como centros de trabajo, deben mejorar la forma en la cual toman las decisiones referentes a los recursos humanos que estas necesitan captar para poder aprovechar sus habilidades al máximo y de esta manera poder desarrollar su trabajo de la mejor forma posible. (Gouveia, y Montiel, 2006). Es por ello que se maneja la selección del personal, la cual busca solucionar con su implementación dos problemas:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

La selección del personal docente dentro del plantel, es un proceso complejo que delimita el ingreso del nuevo personal acorde a las necesidades de la organización. Acomodando al mismo tiempo, a dicho personal basado en el perfil de egreso con el que cuentan. (Hernández, 2012).

Se debe de contar con procesos de selección eficaces para poder determinar de acuerdo a Dalziel y Cubeiro (1996), que solicitante es el que se adapta mejor al puesto vacante solicitado brindando una mayor capacidad del desempeño. Una vez determinada

la plantilla docente dentro del centro educativo, apta en base a sus perfiles, es posible conocer el papel que estos desempeñan dentro de la institución educativa para el cumplimiento de metas organizacionales.

### El papel del docente en el aprendizaje organizacional

Los centros escolares manifiestan un sentido de comunidad entre los profesionales asociados a la misma. Esto les brinda una cultura escolar en donde los docentes pueden trabajar como iguales, en donde se pueden aprender unos de otros y aprovechar las prácticas educativas eficaces. (Westheimer, 2008 en Bolívar, 2012).

El docente como facilitador y diversificador del conocimiento dentro de una institución educativa, tiene sus funciones y tareas cambiantes, las cuales son modificadas por la sociedad y la cultura. E inclusive dentro del ambiente en el que este se desenvuelve que es el aula, la cual también es cambiante, así como los alumnos que la integran. El docente debe realizar una mejora en la calidad de su enseñanza, en su profesionalización, para poder mejorar las prácticas educativas (Santos, 2010).

La evaluación del docente como medio para el logro de metas institucionales

De acuerdo a Fernández y Coppola (2012) el docente es aquella persona que se dedica a la enseñanza de forma profesional, considerado como un especialista dentro del campo que imparte, productor y transmisor de conocimientos a los estudiantes, gestor de proyectos que permitan el desarrollo institucional, nexos y desarrollador de lazos entre la institución educativa y la sociedad, así como miembro perteneciente a la comunidad

académica. Como profesional académico, realiza funciones de docencia, investigación, extensión y gestión. Estas funciones varían en base a ciertas características como el tipo de gestión de centro educativo (público, privado), del tipo de contratación (tiempo completo, horas de asignatura), el perfil profesional, el perfil de la institución, modalidad de enseñanza (presencial, virtual), entre otros factores.

Las actividades entre alumnos y profesores están unidas por un punto en común, la evaluación, es por medio de esta herramienta que permite a la institución dar una visión sobre lo que aprenden los alumnos (SEP, 2009).

Se define evaluación como “...el proceso de recolección, sistematización y análisis de información útil, suficiente, variada y pertinente, sobre el objeto de evaluación que permita guiar la toma de decisiones para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje (SEP, 2009).”

La evaluación permite verificar las capacidades, competencias, habilidades y actitudes para poder mejorar el proceso educativo, con el fin de generar una retroalimentación en los procesos de enseñanza aprendizaje. De esta manera, se pretenden mejorar los aprendizajes de los alumnos y los métodos de enseñanza de los profesores, en donde se deba de tener un espacio abierto hacia la autocrítica y la autoevaluación (Carrizo, 2009).

Dentro de la institución educativa, existen procesos formales que recaen en el papel del docente, quienes son aquellos que trabajan en la tarea educativa. Un tema propio es la evaluación docente que se emplea para garantizar la calidad del centro

educativo, brindar información que ayude a la toma de decisiones y promover la mejora del mismo. (Romo, 2013).

Al hablar de evaluación, es posible conocer dos tipos de evaluación: la evaluación formal y la evaluación informal. La evaluación formal necesita información y resultados basados en indicadores o medidas que permitan a la institución la correcta toma de decisiones. Mientras que la evaluación informal es aquella que es evaluación intrínseca, realizada a través de las actividades realizadas, sin utilizar instrumentos o estándares de medidas. Se debe contemplar que tiene por finalidad la promoción y mejora de las prácticas docentes.

Dentro de los procesos formales de evaluación, puede incluirse a la evaluación docente, la cual según Garrido y Fuentes (2008) es una forma de validación de la calidad institucional del centro educativo, por lo tanto, no debe ser realizada de forma aislada, debiendo ser comprendida como un proceso de la actividad cotidiana, en donde debe de brindarse una participación por parte de los profesores y la aceptación respectiva para que consideren a la misma como una forma de mejorar su labor profesional.

Benito y Cruz (2007) consideran a la evaluación como un elemento clave del proceso formativo en cualquier nivel educativo, que está muy ligado a la calidad de la enseñanza, para poder mejorar el aprendizaje de los alumnos, así como ajustar los contenidos y los métodos de enseñanza con la finalidad de mejorar de forma continua el proceso formativo.

La evaluación del desempeño de los docentes en la universidad determina los elementos de la relación entre docente y alumno dentro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Una forma de implementar la evaluación de los docentes en el centro educativo es por medio de un cuestionario de opinión de los alumnos de acuerdo a la percepción estudiantil, los cuales la gran mayoría de las veces pueden resultar ser subjetivos, aunque existen otras formas de evaluación que permiten medir el desempeño de los docentes tales como la evaluación por parte de sus superiores, o la autoevaluación. Esta debe comprender diversos escenarios entre los cuales destacan las funciones de docencia, investigación, el desarrollo profesoral. Al evaluar el desempeño de la planta docente en una institución educativa hay que considerar todas las herramientas para brindar un juicio objetivo de la actuación del mismo dentro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, debe ser entendida como aquel proceso que permite identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora, por lo tanto el profesor, podrá incrementar las fortalezas y trabajar en las debilidades, lo que dará por fruto resultados ampliamente satisfactorios tanto para el mismo profesorado, como para la comunidad estudiantil, la institución educativa y la sociedad. (Vásquez y Gabalán, 2012).

### **Capítulo 3. Método**

Dentro del presente capítulo, se muestra la metodología del estudio para la obtención de estrategias emergentes dentro del proceso de planeación estratégica efectuado dentro del área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente, para el cumplimiento de su misión y visión institucional.

Para la implementación del método seleccionado por parte del investigador se tomara en cuenta a la plantilla docente, la cual está compuesta por 60 profesores de diversas licenciaturas, y 10 docentes virtuales. Para la selección de la muestra, serán tomados en cuenta el departamento de coordinación académica, puesto que es quien dirige el área docente, y realiza la contratación y selección del personal, así como su evaluación al finalizar su módulo. Los docentes seleccionados será una muestra de 12 docentes, que representa el 20% de su plantilla presencial, tanto hombres como mujeres, de diversas licenciaturas, y posgrados.

Se incluirá el área de orientación y servicios estudiantiles, quien además de estar en comunicación con los alumnos, se encuentra en constante comunicación con los docentes y dentro de sus funciones se encuentra el fungir como apoyo del área académica. La dirección del plantel colaborará con el investigador brindando la documentación necesaria para poder ser analizada referente al departamento de evaluación, será posible que el mismo comparta sus experiencias en la gestión

administrativa del centro educativo para el correcto cumplimiento de la misión y visión institucional. Deberá tomarse en cuenta a los alumnos, los cuales proceden a realizar evaluaciones docentes de forma modular a cada uno de los maestros, en base a un formato elaborado por la institución de evaluación docente.

### *Investigación*

La palabra investigación se deriva del verbo investigar, el cual tiene dos acepciones, la primera es hacer diligencias para descubrir algo y la segunda es realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Por lo tanto, tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica (Diccionario de la Real Academia Española, 2011).

### *Investigación Educativa*

El investigador, como profesional de la educación, en el ámbito de la educación educativa es un sujeto capaz de acercarse a la realidad educativa a través de distintas perspectivas, recolectando datos e información por medio de la utilización de diversas técnicas en base a una metodología, que puede ser cualitativa o cuantitativa y al mismo tiempo seleccionar aquellos instrumentos que le ayuden a la recolección de la información por medio de entrevistas, observación o el análisis de documentos, lo anterior para interpretar su realidad social y para dar respuesta a las interrogantes planteadas en un principio, plasmadas en las preguntas de la investigación y con la finalidad de cumplir con los objetivos de la misma. La función de la investigación

educativa no implica solamente identificar y resolver las problemáticas suscitadas en las organizaciones, sino en brindar estrategias que permitan lograr mejoras y avances hacia los diversos sectores del ambiente educativo para el logro del éxito académico. (Ocaña, 2010).

### *Enfoque cualitativo de la investigación*

Este enfoque particular de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para describir o afinar la pregunta de investigación en el proceso de interpretación. Es un método de investigación naturalista, fenomenológico, interpretativo o etnográfico. (Grinnell, 1997 en Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

### *Características del enfoque cualitativo de la investigación*

Dentro de este enfoque se utilizan una variedad de concepciones o marcos de interpretación, manejando patrones de entendimiento hacia ciertos eventos o fenómenos, los cuales afectan la conducta humana, ya que permiten cambiar la percepción del mundo, así como la experiencia personal de los involucrados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Sus características son:

- 1) El investigador plantea un problema, pero no existe un proceso definido, ya que no posee un planteamiento tan específico.
- 2) Descubre y refina las preguntas de investigación.
- 3) El investigador examina el mundo social y desarrolla una teoría coherente basada en lo que ocurre en el medio ambiente alrededor



de la investigación. Se explora y se describe el fenómeno, para después generar perspectivas teóricas, van de lo particular hacia lo general. Se entrevista a la persona, se analizan los datos y se obtienen las conclusiones de dicha entrevista, repitiendo el proceso con los participantes involucrados dentro del proceso, caso por caso, hasta brindar una perspectiva general del fenómeno investigado.

- 4) No prueba hipótesis. Son generadas durante el proceso y se van refinando conforme van obteniéndose más datos.
- 5) Recolecta los datos de forma no estandarizada. No hay una medición numérica, por lo tanto, no se realiza un análisis estadístico, lo que se pretende obtener son puntos de vista de cada uno de los participantes en donde estos manifiestan sus emociones, sentimientos, experiencias, entre otros. Es interesante las interacciones entre las personas involucradas. Se realizan cuestiones generales, abiertas y se recaban expresiones tanto verbales como no verbales de los involucrados, los cuales son descritos, analizados y convertidos en temas, por medio de aquellas tendencias que van incidiendo a lo largo de la investigación. El investigador se concentra en las vivencias de los participantes, de la forma en la que ellos lo viven o experimentan, es decir desde su apreciación personal.

- 6) Las técnicas de recolección de datos son: entrevistas, observación, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción de los grupos.
- 7) El proceso es flexible. Se reconstruye la realidad observando todo el fenómeno, no se separa en partes.
- 8) Se evalúa el desarrollo natural de los sucesos.
- 9) Se fundamenta en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos (humanos, instituciones).
- 10) La realidad es definida de forma subjetiva en base a la realidad de los participantes, puesto que cada uno de ellos tiene su propia idea de “realidad”, es por ello que existen varias realidades, la del investigador, la de los participantes, y la de la interacción de los participantes.
- 11) El investigador se introduce en experiencias individuales de los participantes y de esta manera, permite la construcción del conocimiento, estando consciente de que forma parte del fenómeno que se encuentra estudiando.
- 12) La investigación no busca que el estudio pueda replicarse.
- 13) La investigación es naturalista ya que estudia a los objetos en su ambiente natural y también es interpretativa, dando un sentido a los

fenómenos en términos de los significados otorgados por las personas.

### *Método*

De acuerdo al diccionario de la real academia de la lengua española (2011), la palabra método es definida como: un modo de decir o hacer con orden, modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene u observa, obra que enseña los elementos de una ciencia o arte, o el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Desde la metodología de la investigación el método va a permitir de acuerdo a Cobos (2007) llevar a cabo una acción que debe de estar estructurada, por lo tanto, es definida como un procedimiento para analizar y solucionar aquellos problemas relativos a la experiencia.

El método es llevado a cabo mediante el enfoque cualitativo y por medio del estudio de caso, puesto que es un caso particular que se incorpora al caso general denominado llamado “Planeación estratégica en instituciones educativas ”el cual pretende realizar estudios en diferentes países, estando ubicado para el nivel superior dentro de la Universidad de Desarrollo Profesional Plantel Altamira, la cual, ubicada en la región golfo y es una institución que se encuentra posicionada a nivel nacional.

## *Estudio de caso*

Monroy (2009) muestra a la palabra caso como aquel suceso único o especial que sucede alrededor de nuestro medio ambiente y difícilmente puede ser repetido. Estos casos pueden hacer mención a una persona, empresa, programa, plan de estudio, profesor.

El estudio de caso informa sobre un proyecto, innovación o acontecimiento durante un período prolongado de tiempo contando la evolución de un relato o historia (McKernan, 1989, p. 96).

Es considerada como una herramienta valiosa de investigación ya que por medio de su implementación dentro del análisis de un fenómeno es posible medir y registrar las conductas de los involucrados dentro del estudio de un fenómeno. (Martínez, 2006).

Este estudio considera tres momentos importantes:

- a) Observación: maneja la observación participante y no participante en donde el investigador forme parte o no del estudio de caso en esta fase.

- b) Recuperación y registro de información: utiliza herramientas como cuestionarios, entrevistas, notas de las observaciones físicas del investigador.
- c) Comprender el fenómeno: La información obtenida es analizada, para comprender, informar y hacer una representación de la situación o bien para comparar los datos y buscar patrones repetitivos. (Monroy, 2009)

Yin (1989) plantea un protocolo de estudio de caso para brindarle una mayor objetividad al mismo, en confiabilidad y validez. Está formado por los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a realizar
- Guía del reporte del estudio de caso

### *Muestreo, participantes e instrumentos*

#### *Muestreo*

Para el presente estudio, es necesario indicar los elementos que se van a incluir dentro del caso de la universidad del desarrollo Profesional (UNIDEP). La institución cuenta con 53 planteles en 16 estados de la República Mexicana, ubicados desde Tijuana hasta Ciudad del Carmen, con una cantidad de estudiantes a nivel nacional de 20000

alumnos. Los planteles son divididos en regiones. El plantel seleccionado es el de Altamira, el cual fue seleccionado por la ubicación y el acceso a la información la cual puede ser facilitada por su personal administrativo, puesto que el investigador es un docente perteneciente a la plantilla académica del mismo.

Como el objetivo del estudio es conocer el proceso de planeación estratégica en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente que permita un cumplimiento de su misión y visión institucional, es necesario analizar el departamento académico de la institución educativa, en donde se contemplara a la plantilla docente que aquí labora dentro del cuatrimestre próximo a analizar. Se mantendrá una comunicación abierta y directa con la coordinadora académica, así como con la dirección del plantel y el área de orientación y servicios estudiantiles. Del mismo modo se examinara al personal docente que labora dentro del centro.

Una vez que se seleccionó el plantel educativo apto para la investigación, que fue la UNIDEP Campus Altamira, se procede a definir el personal que será tomado en cuenta como participante para aplicarles la selección de instrumentos acorde a la metodología especificada. Para la toma de muestreo, se realiza un muestreo por conveniencia, de acuerdo a la disponibilidad de los participantes seleccionados para la aplicación de los instrumentos, considerando la antigüedad del docente dentro del plantel.

### *Participantes*

Dentro del personal cabe mencionar que la plantilla docente de la institución educativa está compuesta por 60 profesores de diversas licenciaturas y 10 docentes virtuales. Todos los docentes cuentan ya con estudios de posgrado. Los maestros de la UNIDEP imparten las materias de las diversas licenciaturas y posgrados que se imparten dentro de la misma.

Para la selección de la muestra, serán tomados en cuenta la coordinadora académica, puesto que es quien dirige el área docente, y al mismo tiempo realiza desde la contratación y selección del personal, así como su evaluación al finalizar su módulo. Los docentes seleccionados será una muestra de 12 docentes, que representa el 20% de su plantilla presencial, tanto hombres como mujeres, de diversas licenciaturas, y posgrados. De los docentes seleccionados, cabe mencionar que la totalidad de la población entrevistada tiene como experiencia académica estudios de posgrado en especialidades de Educación, y Administración. Cuentan con edades que oscilan entre los 28 hasta los 60 años.

Se incluirá del mismo modo un departamento coordinado con el área académica, en el área de orientación y servicios estudiantiles, quien además de estar en comunicación con los alumnos, se encuentra en constante comunicación con los docentes y dentro de sus funciones se encuentra el fungir como apoyo del área académica, y al mismo tiempo involucrarse dentro del proceso de evaluación docente.

Del mismo modo, la dirección del plantel colaborará con el investigador brindando la documentación necesaria para poder ser analizada referente al departamento de evaluación, será posible que el mismo comparta sus experiencias en la gestión administrativa del centro educativo para el correcto cumplimiento de la misión y visión institucional.

Por otro lado deberá tomarse en cuenta para la evaluación del personal docente como elemento que podrá influir de forma positiva o negativa en la misma a los alumnos, los cuales proceden a realizar evaluaciones docentes de forma modular a cada uno de los maestros, esto en base a un formato elaborado por la institución de evaluación docente. Se recolectará la información de una muestra representativa de los alumnos de las diversas licenciaturas que ahí cursan, tanto hombres como mujeres, para contribuir a la diversidad.

Se realizaron entrevistas a la población muestra seleccionada para la presente investigación, quedando de la siguiente manera:

- 1 Entrevista a la dirección del plantel
- 1 Entrevista a jefe de departamento de coordinación académica
- 1 Entrevista al encargado del departamento de orientación y servicios estudiantiles
- 12 Entrevistas a personal docente de diversas asignaturas en el plantel



Para la selección de la muestra de docentes a participar, fueron seleccionados docentes de nuevo ingreso a la institución y docentes con una antigüedad de 2 años dentro del plantel, estos fueron seleccionados de diferentes antigüedades para conocer los puntos de vista de los nuevos elementos y de los que ahí permanecen, recordando que el plantel es de reciente creación dentro del estado, no a nivel nacional.

Las edades de los docentes son variables con edades que van desde los 28 años (siendo este el docente más joven) hasta los 60 años (siendo este el docente de mayor edad) cabe mencionar que la muestra de docentes empleada en el estudio cuenta con experiencia laboral y docente acorde a su perfil y no es empleado de forma exclusiva dentro de la institución, puesto que cuentan con horas en otras instituciones educativas del sector público o privado, así como empleos en organizaciones que no pertenecen al rubro educativo.

Con respecto al personal administrativo seleccionado, hay que mencionar que la institución no cuenta con una plantilla amplia de personal administrativo, en total dentro de la institución son 2 personas en el área de promoción y captación de alumnos, el coordinador de promoción y el asistente de promoción, una persona en la coordinación académica, un elemento en la coordinación administrativa, el departamento de orientación y servicios estudiantiles y el encargado de centro de cómputo y biblioteca, lo que da un total de 6 personas, en donde las más vinculadas al estudio son aquellas pertenecientes a los departamentos de coordinación académica y el de orientación y

servicios estudiantiles, departamentos que son puerta de enlace entre alumnos y maestros.

### *Instrumentos de recolección*

Los instrumentos de recolección a implementar seleccionados para el estudio son tres: la observación, la entrevista y el análisis de los documentos generados dentro de la organización por sus procesos administrativos generados dentro de la sección académica. Dentro del trabajo de campo realizado por el investigador se realizó la aplicación de un formato de entrevista (Ver Anexo 1) en la cual se elaboraron preguntas abiertas sobre la creación de estrategias emergentes en el área académica, la cual fue respondida por la población muestra seleccionada. Dicho formato fue basado en el formato de entrevista proporcionado por la Dra. Ruiz y modificado para el área a investigar dentro del presente estudio.

Los instrumentos fueron aplicados al personal administrativo y docente dentro de la institución educativa, en horas en las cuales se podía atender al investigador dentro del plantel.

Por medio del análisis de documentos se pudo corroborar evidencia física de las evaluaciones del personal docente en su desempeño dentro de la institución en el aula, la observación permitió tomar impresiones de los involucrados dentro de las reuniones de personal docente y administrativo en el plantel llevado a cabo de forma semanal. Se asistió a dos reuniones de personal dentro del caso particular. A continuación se definen los instrumentos de recolección implementados dentro de la investigación.

### *La observación*

La observación es un instrumento que de acuerdo a Bonilla y Rodríguez (1997), citados en Villamil (2003) permite un conocimiento cultural de los grupos por medio del registro de las acciones de las personas en un medio ambiente cotidiano. Esto para enfocar la atención sobre ciertos segmentos de la realidad a estudiar en donde se trata de captar sus elementos y su forma de interacción.

Por su parte Pardo y Cerdeño (1997) en Villamil (2003), definen a la observación como aquel registro de conductas de los individuos en su medio ambiente natural.

Existen dos tipos de observación: participante y no participante. En la observación participante, el investigador comparte su tiempo con el grupo que se va a investigar, puede compartir varias situaciones como las costumbres, su estilo de vida, las cuales son revisadas de forma periódica (Villamil, 2003). Mientras que en la observación no participante, el investigador se presenta a los miembros del grupo del estudio a investigar, pero no les brinda la información pertinente sobre el caso a investigar, para que no afecte en el comportamiento de los miembros de dicho estudio.

Según Callejo (2002) en la observación participante, se muestra lo que se presenta dentro de las organizaciones empresariales o educativas, en fin, cualquier tipo de organización. Tiene como uso el estudio de la vida organizacional y de los miembros que se desenvuelven en ella, analizando sus conductas y comportamientos. Cuando el investigador es un miembro externo a la organización, registra lo observado por medio de las notas del trabajo de campo, que son bitácoras en donde se registra la observación

en las reuniones de los miembros, registrando lo más significativo de la conducta de los observados, sin que estos puedan registrarlo. Tiene por objetivo recoger el máximo detalle de las circunstancias que acontecen alrededor de la misma. Incluidas de antemano las percepciones del observador.

Por parte de la institución se brinda un formato de guía de observación docente (ver Apéndice C), el cual muestra los datos generales como la fecha de observación, el docente observado, la materia impartida, entre otros datos generales y está conformado por 26 reactivos en una escala de Lickert, ponderados en las escalas de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Necesita Mejorar, No Observado. Las preguntas son divididas en tres momentos de observación, al iniciar la clase se evalúan 6 reactivos, durante el desarrollo de la clase se evalúan 16 reactivos y al finalizar la clase 4 reactivos. Al final permite colocar un espacio para sugerencias por parte del observador.

### *La entrevista*

Puede definirse a la entrevista como “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. (Denzin y Lincoln, 2005, p. 643 en Vargas, 2012).

Alonso (2007, p. 228) manifiesta que “la entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación.” (Vargas, 2012)

Bonilla y Rodríguez (1997) definen a la entrevista como aquel instrumento útil para poder investigar y entender el problema de la misma manera es posible interpretarlo por los sujetos que se estudian. Otros autores, Pardo y Cerdeño (1997), en Villamil (2003) mencionan a la entrevista como una forma estructurada y sistemática de recolectar los datos, en donde interactúan dos personas el entrevistador y el entrevistado. Por lo tanto, puede considerarse a la entrevista como aquel procedimiento que ayuda a la comprensión de un fenómeno de forma directa por medio de la utilización de información obtenida de los informantes o entrevistados.

La entrevista en base a Callejo (2002) es una forma de conversación con ciertas características, esto se da entre dos personas, en donde el entrevistador brinda una pregunta, la cual es respondida por el entrevistado. Es fundamental que los sujetos a ser entrevistados sean seleccionados de forma tal que no se seleccione un gran número de entrevistados, sino su posición dentro de la organización, con la finalidad de obtener de parte de los informantes suficiente material y perspectivas que pueden ser dignas de contraste o comparación, de acuerdo a la perspectiva en la que se ubica al fenómeno que será observado.

### *Tipos de entrevista*

Se manejan tres tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Para la entrevista estructurada, las preguntas planteadas muestran la totalidad de los objetivos del estudio, mostrando las mismas palabras en diversas preguntas. Existe una guía de preguntas, las cuales son definidas por el investigador y plasmadas en ciertas categorías. Estas categorías ayudan al investigador a poder llevar

un registro fidedigno de la información, para su posterior análisis, codificación e interpretación de los mismos en resultados al fenómeno a investigar. En la entrevista semiestructurada, se elaboran las preguntas de dos tipos las preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas permiten al entrevistado brindar aquellas respuestas naturales, en donde pueda expresarse de forma libre, mientras que en las preguntas cerradas, es posible que seleccione una opción que refleje lo que está pasando referente al estudio sujeto a análisis de varias opciones brindadas. En la entrevista no estructurada, el investigador elabora preguntas abiertas, formuladas en base a su propio criterio, no hay una guía de elaboración de entrevista. (Bonilla y Rodríguez, Pardo, y Cedeño, 1997, en Villamil, 2003).

En la investigación, la Dra. Ruíz empleo una guía de entrevista semiestructurada, que consta de preguntas con respuestas abiertas. Este formato fue adaptado para la presente investigación, puesto que va enfocada hacia el área académica en su proceso de estrategias emergentes para el reclutamiento y la selección del personal docente. A lo cual, fueron agregadas 2 preguntas (Ver Apéndice A). La primera pregunta se relaciona con la influencia de los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente. La segunda pregunta habla de que prácticas de planeación estratégica pueden ser implementadas dentro del área académica para mejorar el proceso docente.

### *Estudio de documentos*

Este apartado hace referencia al análisis de la documentación que se encuentra dentro de la organización en las áreas del presente estudio, que son el área directiva y el área académica. Esta documentación es obtenida de forma escrita referente a los procesos de gestión de las diversas áreas administrativas que aquí coexisten. Aquí se tomarán en cuenta las minutas de las reuniones de sesión de área académica y área administrativa, los registros de evaluación docente que han sido aplicados a los alumnos durante los módulos en el cuatrimestre de estudio, incluyendo la documentación relacionada a formatos en el expediente docente en lo referente a reclutamiento del personal.

Para la investigación a realizar dentro del centro educativo, se aplicará un formato de entrevista a la población seleccionada por parte del investigador, elaborada por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani.

Se procederán a manejar un conjunto de documentos institucionales proporcionados por la dirección del plantel y por el departamento de coordinación académica, en conjunto con el área de orientación y servicios estudiantiles.

Por parte de la observación, el investigador podrá estar presente en juntas semanales realizadas los días jueves con la plantilla docente, y los viernes con el personal administrativo del plantel en donde se discuten las problemáticas inherentes al centro educativo, en relación a las áreas involucradas para su correcto funcionamiento,

tanto el área administrativa, académica, centro de cómputo, biblioteca, y orientación y servicios estudiantiles.

Lo anterior con la finalidad de la realización de un análisis de la misión y visión institucional así como el involucramiento y compromiso por parte de los agentes involucrados dentro del proceso de planeación estratégica que se lleva a cabo en la institución.

Dentro del estudio de documentos, se nos mostro un archivo con los resultados de las evaluaciones aplicadas a los docentes en un cierto periodo escolar. Dicho archivo fue facilitado al investigador para conocer la apreciación de los alumnos de la plantilla docente formada dentro de la institución.

#### Procedimiento

El método de estudio de casos se encarga de generar nuevos elementos en la investigación realizada y permite al investigador a ser sensible con el caso a estudiar (Smith y Zeitham, 1999 en Castro 2010). Puede realizarse una descripción del fenómeno a estudiar, o hacer una evaluación del mismo. Por lo anterior se plantea una serie de pasos dentro de la investigación, que se describen a continuación:

- 1) Determinar la unidad de análisis: es decir, determinar las unidades de observación del fenómeno. Según Sierra (1994), “las unidades de observación son las realidades que se pretenden observar. Como tales constituyen en la investigación el objeto global del estudio y de ellas se



obtienen los datos empíricos para corroborar las proposiciones o hipótesis con la realidad” (p. 96). La unidad de análisis puede ser un proceso, institución o persona, grupo, una organización, una relación, un acontecimiento, un proceso, un problema o cualquier otra entidad específica (Langley y Royer, 2006).

- 2) Recolección de la información: De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), es fundamental y lo que busca es obtener información de los sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad. Los datos se recolectan por medio del empleo de la aplicación de los instrumentos de recolección para posteriormente realizar el análisis y así poder dar una comprensión del fenómeno estudiado para responder a las preguntas de investigación o generar conocimiento. Esto se da en ambientes cotidianos de los sujetos de estudio. Dentro de la obtención de datos se han incluido además de las entrevistas como instrumentos, la observación dentro de las dos reuniones entre el personal docente y administrativo, y el análisis de los documentos generados por los procesos administrativos del departamento en cuestión.
- 3) Análisis e interpretación de los datos: una vez recabada la información obtenida en la previa aplicación, se procede al análisis de la misma, por medio de patrones repetitivos dentro de las entrevistas aplicadas, agrupando aquellas respuestas coincidentes, lo anterior aunado con la observación en la reunión de personal administrativo y docente y la muestra de resultados

obtenidos por medio del análisis de los documentos inherentes al departamento.

- 4) Conclusión del caso: una vez analizada la información obtenida en la etapa anterior, y contrastando esta con las bases teóricas que sustentan la presente investigación, es posible generar una conclusión del estudio y las recomendaciones si es que existen a aplicar a la institución educativa en cuestión.

De acuerdo al proceso anterior, hay que mencionar que la investigación fue realizada dentro del plantel educativo, la aplicación de los instrumentos fue llevada a cabo durante la última semana del mes de Noviembre, las primeras dos semanas de Diciembre y en el mes de Enero, se aplicaron las entrevistas al personal docente de acuerdo a su disponibilidad de horas libres dentro de plantel en la biblioteca, las entrevistas docentes se aplicaron durante los meses de Noviembre y Diciembre y al personal administrativo se realizaron las entrevistas durante el mes de Enero, el investigador fue personalmente al plantel a aplicar las entrevistas, dichas entrevistas fueron respondidas por cada uno de los entrevistados, en base a estas entrevistas se realiza una transcripción de las mismas, una vez que han sido transcritas se procede a realizar un análisis de cada una de ellas, anotando aquellas respuestas de patrones comunes, para posteriormente realizar una tabla de indicadores comunes basados en las preguntas de la entrevista semiestructurada realizada.

## Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados

Dentro del presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación realizada por medio del trabajo de campo que el investigador recurrió para su elaboración. En este apartado, se pretende brindar una respuesta a la pregunta de investigación proporcionada durante el inicio de la investigación, la cual se encuentra enfocada al área académica específicamente en el área docente, para ver el proceso de planeación estratégica que influye en la selección y evaluación del personal docente en la institución educativa seleccionada.

A partir de la pregunta de investigación planteada ¿Cómo puede implementarse un proceso de planeación estratégica que permita mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente?, es posible comenzar con un análisis a profundidad de los resultados obtenidos surgidos de la aplicación de los instrumentos previamente seleccionados. Por lo tanto, se parte de una entrevista semiestructurada, en donde se aplica a la muestra seleccionada compuesta por 12 docentes, 2 administrativos y el director del plantel.

Del mismo modo se asistió a dos juntas de reunión entre el personal docente con el personal administrativo y directivo, las cuales son llevadas a cabo los días jueves de cada semana tanto en el turno matutino como en el vespertino en donde se discuten asuntos de índole académica, por parte de los alumnos entre los docentes, así como las actividades a realizar en donde se encuentren involucrados otros departamentos entre sí,

por ejemplo actividades que ayuden a promocionar a la universidad ante la comunidad, en donde se pide el apoyo del cuerpo estudiantil y académico así como administrativo para la realización de las mismas.

Al realizar un análisis de las entrevistas y la observación dentro de las juntas docentes se observa que cada departamento tiene sus funciones definidas e independientes un área de otra, puede apreciarse que los funcionarios administrativos cuentan con una carga de trabajo bastante amplia, en donde realizan funciones administrativas adicionales, dentro de la entrevista hacen hincapié en que requieren de mayor apoyo por medio de un incremento en el personal administrativo, manifiestan que se ven limitados en los proyectos departamentales por la cuestión presupuesto y la cuestión permanencia de alumnado para asignación de recursos tanto humanos como financieros.

Durante la investigación pudo observarse un clima laboral tranquilo, en donde el personal docente se percibe sereno, en entrevistas manifiestan el gusto por pertenecer a la institución y por ser tomados en cuenta para la mejora de los procesos académicos llevados a cabo dentro del plantel.

Los proyectos dentro de la institución educativa proceden de procesos formales de planeación, aunque surgen necesidades inherentes al plantel que ayudan al surgimiento de los proyectos denominados como emergentes, los cuales tienen 3 tipos de resultados, positivos, negativos o en suspenso. A estos proyectos se les da un seguimiento para su conclusión. A continuación se analizan los puntos determinantes en

las entrevistas referentes al proceso de planeación en el área académica para la selección y evaluación del personal docente.

Por medio del estudio de casos para el estudio cualitativo, se han podido observar las características del fenómeno de estrategias emergentes en el área académica dentro de la institución educativa. Esto generó una participación de los involucrados en conjunto con el investigador. Por medio de la aplicación de los instrumentos diseñados tanto la entrevista, la observación y el análisis de documentos institucionales.

A continuación se procede a la triangulación de los datos, la cual puede definirse como un procedimiento de control efectuado para garantizar la confiabilidad de los resultados de la investigación. (Donolo, 2009 en Betrián, Galitó, García , Jové, Macarulla, 2013). La triangulación de los datos es posterior a la recolección de los datos de la investigación y el análisis del trabajo de campo realizado por medio de las entrevistas al personal docente y administrativo del plantel en cuestión.

Se realizó una triangulación por medio de las entrevistas, en donde se fueron relacionando los resultados de las preguntas de la investigación para poder brindar un contraste entre las respuestas brindadas por los involucrados, y las notas realizadas por el investigador. Del mismo modo, se realiza un análisis sistemático de los datos, a partir de los datos previamente acumulados, para poder realizar una verificación de la evidencia generada.

En base a las respuestas coincidentes a partir de las entrevistas semiestructuradas, fue posible realizar un análisis de la frecuencia del suceso (ver Apéndice A).

Una vez que se han transcrito las entrevistas es posible identificar las áreas que se destacan dentro de los fragmentos aportados por los sujetos de la investigación. Esto para poder realizar la codificación pertinente de los datos relevantes obtenidos en dichas transcripciones, así como de las observaciones presenciadas. Se extrajeron categorías suscitadas del análisis de datos, en donde se realiza una lista con las categorías e indicadores involucrados para dar respuesta a la pregunta de investigación referente a las estrategias emergentes en el área académica.

Posteriormente, se hace una clasificación por medio del uso de indicadores con los cuales se va a trabajar en categorías. La siguiente tabla de dimensiones e indicadores muestra las dimensiones e indicadores resultantes del trabajo de campo por medio de la realización de las entrevistas a la muestra seleccionada (Ver Anexo 1). Se analizan los indicadores relevantes en base a la transcripción y análisis de entrevistas realizadas, así como la observación aplicada a la investigación.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Planeación	Proceso de planeación dentro de la institución
Estrategias formales	Definición de estrategias formales en la institución Personal participante en la definición de estrategias formales Efectividad de las estrategias formales implementadas Seguimiento de las estrategias formales implementadas
Estrategias formales en el área Académica	Despliegue de estrategias formales en el área académica Personal participante en el despliegue de estrategias académicas formales
Resultados de Programas Académicos y docentes implementados en la institución	Seguimiento a proyectos de resultado positivo en el área académica o docente Seguimiento a proyectos de resultado negativo en el área académica o docente Seguimiento a proyectos de resultado sin avance en el área académica o docente
Proyectos académicos cancelados	Seguimiento de los proyectos académicos cancelados
Estrategias emergentes en el área académica	Diseño, implementación y fomento de estrategias emergentes en el área académica hacia el personal
Estrategias emergentes en el área académica durante el periodo escolar	Conocimiento del personal sobre el surgimiento de estrategias emergentes en un ciclo escolar, responsables y recursos asignados a los mismos
Origen de los proyectos no planeados en el área académica	Surgimiento de proyectos no planeados Proposición de proyectos no planeados Personal involucrado en los proyectos no planeados
Surgimiento de proyectos emergentes en el Área Académica	Factores que influyen el surgimiento de proyectos emergentes dentro del área académica
Resultados de proyectos emergentes	Determinación de los resultados de los proyectos emergentes desarrollados en el área académica.
Seguimiento y planeación de Proyectos emergentes	Planeación de proyectos emergentes del área académica Seguimiento de Proyectos emergentes del área académica
Influencia de Proyectos de planeación en el área docente	Influencia de los proyectos para el reclutamiento, selección y evaluación docente
Mejoras en área académica	Implementación de estrategias para la mejora del proceso docente.

*Figura 5.* Tabla de Dimensiones e Indicadores

### *Proceso de planeación dentro de la institución*

En base a las entrevistas aplicadas a la población muestra para dar respuesta a la pregunta de investigación que busca conocer el proceso de planeación estratégica aplicada al reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en el área académica de la institución educativa.

Por parte del departamento de coordinación académica se comenta que el proceso de planeación dentro de la universidad se rige por medio de un calendario de actividades establecidas por el corporativo que se encuentra ubicado en la ciudad de México, el cual establece los intervalos de las fechas para la realización de las actividades que se tienen contempladas durante el ciclo escolar en cuestión a través del cuatrimestre implementado, y en los módulos solicitados esta calendarización es enviada a cada departamento para la realización de las actividades cotidianas dentro de la institución.

Aunque del mismo modo, se menciona que las situaciones inherentes al plantel educativo, las cuales no se prevén dentro de la calendarización de las actividades, llevan su propio proceso de planeación, en donde se realiza lo siguiente:

- Realización de análisis de las necesidades del plantel educativo
- Verificación de los documentos normativos e institucionales para poder solucionar dichas necesidades
- Implementación de soluciones a dichas necesidades respetando la misión y visión institucional



- Seguimiento a las soluciones de las necesidades acontecidas dentro del plantel.

Por otro lado, la coordinación académica establece que parte del proceso de planeación estratégica dentro del plantel, permite el establecimiento de juntas semanales entre el área directiva y las demás áreas dentro del centro educativo, como lo son promoción, vinculación, asuntos estudiantiles, administrativos y académicos, es en estas juntas en donde se muestran y analizan los avances en relación a las fechas programadas así como los indicadores necesarios para la realización de los proyectos que se encuentran establecidos dentro de las actividades enviadas por el corporativo propias de cada departamento. Es aquí en donde también se discuten sobre los proyectos que se encuentran dentro del plantel, pero no establecidos por el corporativo, es decir proyectos que se encuentran fuera de tiempo o emergentes.

Lo anterior se documenta con una bitácora semanal en donde se muestran por departamento los avances de cada uno de los indicadores inherentes a los procesos académicos y administrativos. Esta bitácora es enviada vía correo electrónico a los departamentos correspondientes en el corporativo.

El departamento de orientación y servicios estudiantiles, por su parte, dentro de la entrevista comentó que el proceso de planeación de la universidad, no es totalmente autónomo, puesto que cada departamento debe rendir cuentas a un corporativo, por lo que menciona que no considera que como tal exista un proceso de planeación estratégica dentro de la institución educativa, o que este sea un proceso propio, considera que dentro

del centro educativo se realiza un proceso de planeación en dos fases, una fase que permite que el plantel este coordinado con el corporativo, este para los programas implementados y calendarizados y otro proceso de planeación inherente al plantel para aquellos procesos emergentes que son derivados sobre la marcha en los procesos cotidianos.

En la entrevista a la dirección como figura responsable del centro educativo, menciona que todos los departamentos tienen una participación muy activa dentro del proceso de planeación para las actividades establecidas por el corporativo como aquellas situaciones emergentes que puedan suscitarse dentro del plantel tanto con los docentes, alumnos y otras áreas. Manifiesta que se cumple en tiempo y forma con la normativa establecida por la institución a nivel corporativo, respetando siempre tanto la misión como la visión institucional, ya que cada plantel en cada región es evaluado una vez en cada ciclo escolar con la finalidad de averiguar si cada plantel cumple con los lineamientos establecidos por el centro educativo en cuestión.

Las áreas de promoción, vinculación y administración, centro de cómputo y biblioteca, académico y dirección son evaluados para ver la efectividad de cada departamento dentro de la institución, y todas las áreas participan dentro del proceso de planeación estratégica que se lleva a cabo dentro de la institución.

#### *Estrategias formales implementadas en el plantel*

Con respecto a las estrategias que se encuentran dentro del plantel derivadas de su proceso formal de planeación, durante las entrevistas realizadas a la población

muestra se puede determinar que cada área administrativa tiene conocimiento sobre el proceso de planeación involucrado dentro de cada área.

Por parte del área académica, fueron los docentes quienes mostraron desconocimiento sobre el proceso formal de planeación realizado en la universidad, aclarando un docente que, en lo referente a su área, puede explicar el proceso de planeación inherente a su departamento académico, en base a su experiencia personal dentro de la universidad.

“... Antes de iniciar el cuatrimestre es la coordinadora académica, quien nos contrata vía telefónica, correo electrónico para informarnos la cantidad de materias que se van a impartir en el cuatrimestre en base a nuestro perfil docente, así como los horarios, carreras, cuatrimestres en los cuales dichas materias se cursaran. Si el maestro no puede atender dicha materia en el horario asignado, puede ser posible un reajuste en base a las necesidades del docente, aquí la coordinadora académica busca tener a su personal docente “contento”, yo me siento a gusto, ya que se me toma en cuenta para mi horario, y más porque estoy dando clases en otras universidades, y tengo mi horario bastante saturado, una vez que se ha aceptado la materia la coordinadora brinda la carta descriptiva que manifiesta el contenido de la materia que el docente deberá desarrollar frente a grupo en las sesiones programadas, del mismo modo, uno como docente tiene la obligación de entregar la planeación de dicha materia colocándolo por semana, día, con las actividades que se van a desarrollar y los recursos a implementar para poder ser

solicitados con anticipación. La coordinadora nos da un calendario con fechas establecidas para poder cumplir en tiempo y forma con los requerimientos académicos.”

Otro docente por su parte menciona que “a pesar de que desconoce los procesos de planeación de los demás departamentos” menciona que “es en las juntas semanales en donde pueden ver un avance de los procesos académicos y medir los avances de cada maestro por grupo”. Hay evidencia de sesiones de juntas informativas de personal académico con la finalidad de dar seguimiento a aquellos casos de alumnos en particular que presentan algunas dificultades con la materia para poder contactarse con el departamento que vincula el área docente y académica con los alumnos, que es el área de orientación y servicios estudiantiles.

Otro docente comenta:

“A nosotros también se nos evalúa, en diversos aspectos, los cuales son fundamentales para continuar dando clases aquí, somos evaluados por la coordinadora académica o el orientador quienes llegan a evaluar al maestro cuando este da clase, normalmente lo informan en las juntas, para que no nos sorprendamos con sus visitas, mas no nos comunican el día o la hora, lo cual me parece un poco desorganizado. Del mismo modo, los alumnos nos evalúan por medio de un formato establecido por la institución.”

La coordinación académica, menciona por su parte que para el proceso formal de planeación llevado en su departamento, dentro del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su personal docente, es llevado a cabo de la siguiente manera:

- Registro de las cartas descriptivas de cada materia que se encuentra dentro de la currícula escolar para cada licenciatura en el cuatrimestre en cuestión.
- Dar de alta las materias a cursar durante el cuatrimestre dentro del sistema de la institución.
- Corroborar los perfiles de la plantilla docente que se encuentra activa, para la selección y acomodo de materias
- Reclutar docentes para las materias que no pueden ser cubiertas por la plantilla docente activa, puesto que se carece del perfil requerido. El reclutamiento se hace por medio de anuncios en el periódico, en páginas de internet, para lo cual hay una partida presupuestal, y aquí se pide el perfil del docente a requerir y la documentación necesaria.
- Entrevistar a los candidatos que aplicaron al perfil docente solicitado, aquí se les explica la materia a impartir, entre otros aspectos relevantes
- Seleccionar los candidatos aptos en base a la entrevista inicial, y solicitarles la documentación necesaria, la cual es enviada a corporativo para su aprobación.
- Brindar curso de inducción a los docentes de nuevo ingreso para que conozcan el plantel y el modelo educativo
- Entregar al docente cartas descriptivas y la calendarización de actividades académicas durante los módulos en el cuatrimestre.
- Recepcionar por parte del docente su planeación de actividades

- Evaluar el desempeño del docente por medio de la evaluación de los alumnos y de coordinación académica.
- Medir los estándares del desempeño de cada docente en base a la normativa institucional.
- Determinar la permanencia del docente dentro del plantel.

La coordinación académica menciona que una vez implementado este proceso en la plantilla docente requisitada en el cuatrimestre, es posible determinar si el personal puede ser recontratado dentro de la institución. Si el docente cumple con los estándares de desempeño en los niveles aceptables, se le brinda permanencia dentro del plantel, con otras materias, en caso contrario, el docente no puede ser contratado puesto que no cumple con los estándares institucionales marcados dentro de un nivel de aceptación para poder ser reubicado en el plantel con otras materias.

Esta labor debe realizarse cada inicio de cuatrimestre y dentro de cada módulo, los resultados de la evaluación docente son enviados a la dirección del plantel y al área académica del corporativo.

Se observa que se brinda seguimiento a los docentes que han resultado en base a los indicadores institucionales aptos para continuar impartiendo clases docentes dentro del centro de trabajo.

### *Resultados obtenidos de los proyectos académicos y docentes*

Con respecto a los proyectos implementados dentro del área académica y sus resultados, ya sean positivos, negativos o en un estatus de sin avance, la coordinadora académica menciona que dentro de su área existen diversos proyectos con estos resultados. En relación a los proyectos dentro de su departamento considerados como positivos se destacan los siguientes:

- Los cursos de formación docente impartidos a los docentes UNIDEP
- Cumplimiento con los estándares en los índices de aprobación
- Disminución del índice de reprobación
- Por medio de un proyecto denominado sistema PES (Sistema de pagos para la Educación Superior), se disminuyó el índice de deserción, así como los programas de becas académicas establecidos a la comunidad estudiantil. (este proyecto es vinculado entre coordinación académica y orientación)

Los proyectos dentro del departamento académico (desde la perspectiva docente) concentrados en un estatus negativo entran los siguientes:

- Mejorar las cartas descriptivas, con programas informáticos más actualizados.
- Reestructurar los criterios de evaluación hacia los alumnos, para que el alumno pueda mejorar su desempeño académico.
- Contar con bibliografía que de acuerdo al enfoque de la materia pueda ser utilizado como un medio de apoyo hacia el trabajo diario con los alumnos.

Los proyectos considerados sin avance, de acuerdo a la perspectiva del personal administrativo involucrado entran los siguientes:

- Mejorar el laboratorio de computo como recurso didáctico para el alumno por medio de equipos de características en software y hardware que le ayuden a potenciar sus capacidades y mejorar sus notas
- Requisitar material bibliográfico para cada licenciatura que pueda implementarse en las materias incluidas en su plan de estudios.

Estos proyectos son evidenciados por medio de correos electrónicos, toma de fotografías y además se les brinda un seguimiento por parte del departamento académico con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en los tiempos estipulados por el corporativo. Esto de forma independiente del resultado que se genere, lo que si menciona la coordinación académica en este respecto es que “el corporativo no asigna recursos a su unidad tanto humanos como materiales en las partidas presupuestarias necesarias si la cantidad de alumnos registrada en el ciclo escolar activo disminuye”.

Comenta al respecto:

“Honestamente, siento que en mi área debería de tener mínimo a un ayudante ya que dentro de mis funciones además de realizar las del área académica, realizo desde el reclutamiento, selección, evaluación del personal, cargas académicas de docentes, alumnos, y al mismo tiempo también me encargo de la nómina docente, siento que hago funciones que no me corresponden, o que debería de tener el departamento administrativo, por ejemplo. Ya le platique mi problemática a mi director, y este



solicito la ayuda debida en el corporativo, pero únicamente le respondieron que hasta que la matricula no refleje un incremento significativo, no pueden pagar personal administrativo adicional al departamento, lo mismo sucede con la adquisición de equipos de cómputo, el laboratorio tiene únicamente 10 computadoras con internet inalámbrico el cual se cae a cada rato, y los alumnos a pesar de contar con sus equipos de cómputo, pues si vienen a mí a manifestar su inconformidad por el pésimo servicio que se brinda en ese aspecto. Yo hablo con ellos y les comento que no es por nosotros, es lo que tenemos normado por nuestra institución en México, pero no se encuentran del todo conformes, lo que dificulta un poco el trabajo para mí., ya que busco en la medida de mis posibilidades brindar el mejor trato a mis alumnos y maestros, para que se sientan a gusto en su universidad”

Dentro de la entrevista, se habla sobre aquellos proyectos cancelados o pendientes, que es lo que sucede con ellos, por que dichos proyectos no llegan a concretarse. Al respecto, la dirección del plantel menciona que “todo proyecto debe tener un seguimiento independientemente de su resultado, un factor determinante que impide que el proyecto que en estatus cancelado pueda estar en un estado terminado o concretado es el factor económico por la falta de presupuesto designado al plantel”, ya que ellos funcionan en base a metas. Hay metas en cada ciclo para alumnos de nuevo ingreso, bajas de estudiantes y permanencia de los mismos.

### *Fomentar las estrategias emergentes en el área académica*

En la entrevista existe un apartado destinado al fomento de las estrategias emergentes en el área académica.

En este respecto, cabe mencionar que es en esta área donde surgen estrategias emergentes dentro de los procesos internos referentes al área académica. La coordinación académica en conjunto con el área de orientación y servicios estudiantiles, entablan juntas semanales con el personal docente a su cargo los días jueves en turnos matutino y vespertino, es aquí en donde los docentes pueden manifestar las situaciones particulares que tienen con un grupo o algún alumno en particular. Esta estrategia la manifiestan como una forma de fomentar las estrategias emergentes para ambos sujetos tanto los administrativos involucrados como los docentes quienes coinciden en que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por parte de sus superiores, y además de eso le dan un seguimiento a las situaciones en donde existen ciertos contratiempos que impiden llevar el curso de una forma apropiada para su conclusión.

Por parte de la dirección del plantel comenta que dentro de la institución se fomenta entre el personal administrativo en las juntas semanales celebradas los días viernes que se hable sobre aquellos proyectos que no son programados dentro de la calendarización de actividades institucionales, con la finalidad de brindar soluciones a corto, mediano o largo plazo de acuerdo al tipo de incidencia generada.

### *Proyectos que no surgen de un proceso de planeación formal*

Es en este punto en donde se pretende averiguar dentro de la presente investigación que es lo que sucede con aquellos programas o proyectos que no surgen de un proyecto de planeación formal dentro de la institución educativa.

Por parte del área administrativa, el coordinador menciona que la mayoría de sus procesos internos se encuentran dentro de un proceso formal de planeación calendarizado por el departamento de su corporativo, respecto a lo que él considera como proyectos emergentes menciona como tal el caso de adeudo en las colegiaturas por parte de los estudiantes, quienes le notifican que no pueden cubrir el pago por situaciones ajenas a ellos, involucradas con su entorno familiar, aquí el menciona que como protocolo se procede a la elaboración de un convenio con fecha de pago de la colegiatura con los intereses moratorios pertinentes.

De esta área menciona que él es el responsable de mantener la cartera vencida en indicadores bajos, siendo la cartera vencida las colegiaturas de los alumnos que estén vencidas. Aquí no hay un presupuesto asignado, ya que este es un proceso de recuperación de cartera vencida de los estudiantes.

Por parte del área de centro de cómputo y biblioteca, en la entrevista comenta:

“En mi departamento, existen los procesos formales, uno de ellos es el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo, ya que se realiza cada semana, los días viernes, y en el ciclo escolar se elaboran dos requisiciones bibliográficas para las

diversas licenciaturas que están dentro del plantel. Hablando de aquellos proyectos no programados, en mi departamento puedo considerar el mantenimiento correctivo de los equipos y el proveedor de internet, referente al mantenimiento correctivo, por ejemplo, cuando hay fallas en los discos duros, memoria RAM, entre otros casos. Como encargado de soporte técnico, es mi deber que los equipos de cómputo se encuentren funcionando al 100% y que se tenga la bibliografía completa, por medio de un control de préstamo bibliográfico a docentes y a alumnos. Y en el centro de cómputo existe un control de usuarios y programas especializados de bloqueo de páginas en internet que los alumnos no deben visitar como por ejemplo las redes sociales. ”

Como tal, no hay un presupuesto para el mantenimiento correctivo, debe de ser autorizado por el jefe de sistemas de corporativo, que a su vez lo envía al departamento administrativo del plantel quien del presupuesto asignado a la unidad designa una partida requerida para lo que se va a requisitar, si es compra de disco duro, por ejemplo. Además, como los equipos tienen garantía con el proveedor es el quien en determinado caso ayuda con el soporte técnico necesario.

“Al contrario con el proveedor de internet, que aquí es Telmex, a pesar de que brinda soporte técnico para las incidencias generadas con el internet inalámbrico, tenemos muchos problemas ya que no existe una estructura de red alámbrica como tal dentro del centro de cómputo.”

Al hablar con los docentes todos coinciden en el desconocimiento de los recursos asignados a aquellos proyectos emergentes sucedidos en el área académica. Menciona un docente:

“En lo personal, desconozco la cantidad de los recursos que se asignan a los proyectos que son de improviso, inclusive desconozco la asignación económica de los proyectos estipulados formales dentro de la universidad.”

#### *Origen de los proyectos no planeados*

Sobre el origen de los proyectos no planeados el personal directivo, administrativo y docente muestran un patrón de coincidencia en que el origen de los proyectos no planeados dentro de la institución educativa surge a raíz de las necesidades que van surgiendo dentro de los procesos internos en el plantel.

La dirección del plantel menciona que se siente limitado por la cuestión presupuesto para poder realizar los proyectos no planeados y que estos puedan ser concluidos.

Un docente menciona que en el área docente los proyectos no planeados surgen a partir de una necesidad por parte de los alumnos o del mismo docente para poder desempeñar su curso de forma idónea.

#### *Resultados de proyectos que no surgen de un proceso formal de planeación*

Los proyectos desarrollados dentro de la Universidad del Desarrollo Profesional, que propiamente no surgen de un proceso formal de planeación han tenido en su mayoría resultados positivos, de acuerdo a los entrevistados en la investigación.

Por parte de la dirección se reconoce que la institución ha pasado por proyectos informales con resultados variables, desde positivos, negativos y sin avance, pero que los proyectos surgidos en las diversas áreas tanto administrativos como académicos a pesar de ser considerados como emergentes han tenido resultados positivos.

Entre los proyectos positivos destaca:

- Disminución de la cartera vencida.
- Aumento de los índices de aprobación académica.
- Decremento de los índices de deserción escolar.
- Aumento de la matrícula escolar para alumnos de nuevo ingreso.

*Influencia de los proyectos de planeación en el área académica en su proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución*

Los proyectos de planeación en el área académica formales ayudan a mejorar el área docente dentro del plantel, ya que de acuerdo a las palabras de la coordinación académica:

“Una buena selección docente, ayuda a que el alumno se sienta a gusto en su clase, ya que el maestro a cargo de la materia asignada, cuando es acorde a su perfil, es evidenciado en las evaluaciones docentes con un amplio dominio del tema, seguridad, lo que ayuda en la trasmisión del conocimiento hacia nuestros alumnos, mejora su desempeño, lo motiva a asistir a clases, eleva sus calificaciones, disminuye el índice de

reprobación por grupo, y el maestro puede retroalimentarse y motivarse para mejorar sus prácticas docentes”.

Dentro del proceso de selección de personal docente, todo académico que se va a integrar al equipo de trabajo del plantel debe contar como requisito indispensable maestría. Tener un perfil acorde a la licenciatura que va a impartir a excepción de los docentes para las materias de tronco común en las diversas licenciaturas que deben de cubrir un perfil específico. En el caso de materias como inglés o matemáticas, debe de contar con el personal docente con dichos perfiles.

Debe contar con experiencia académica, dominio del grupo, y experiencia laboral comprobable, de acuerdo a las palabras de la coordinación académica:

“(El docente) debe además de tener conocimiento sobre su área en particular, contar con la experiencia laboral que avale dichos conocimientos, ya que el alumno UNIDEP debe dar cumplimiento a la misión y visión institucional, ellos deben ser egresados con además de conocimientos, experiencias de la vida real que les brinden las herramientas necesarias para entrar al mercado laboral tan competente de hoy en día.”

Además debe contar con la documentación necesaria que avale su experiencia para poder archivarse y enviarse al corporativo UNIDEP.

Al momento que el docente ingresa en UNIDEP, de acuerdo a las palabras del director del plantel:

“...Tiene libertad de cátedra y es la máxima autoridad en el salón de clases. Desde el primer día (de clases) establece los criterios de evaluación de la materia, el objetivo de la asignatura, y los lineamientos que se seguirán para brindar un curso de calidad, que satisfaga las expectativas de nuestros alumnos”.

Para la evaluación del docente, es llevado a cabo un formato de evaluación docente que es llenado por los alumnos en donde se incluye un formato con reactivos de opción múltiple en donde el alumno pondera el desempeño del docente durante el curso.

Este es un proceso que se lleva a cabo durante cada módulo en cada cuatrimestre y es de vital importancia en el departamento académico, ya que esta evaluación corresponde a un 50% de la permanencia del docente en el plantel para futuras contrataciones.

Aquí la coordinación académica menciona:

“A pesar de que es un 50% de la permanencia del docente, hay que considerar que algunos alumnos al momento de realizar las evaluaciones docentes no son muy objetivos, ya sea porque el docente no les dio la totalidad de puntos en la tarea, quizás reprobó un parcial, y si la evaluación del docente muestra un resultado muy bajo se consideran esos factores, antes de determinar que no vuelva a ser contratado, obviamente esto se notifica a la dirección del plantel y se habla con el docente para ver qué es lo que está sucediendo con el grupo, ya que las evaluaciones docentes son llenadas de forma anónima”.



Otro factor es la evaluación del docente dentro de clases, por medio de visitas de parte de la coordinación académica y el área de orientación y servicios estudiantiles.

Por su parte el orientador menciona:

“Estas visitas son sorpresa, con la finalidad de corroborar si el docente va a la par con la planeación que entrega a la coordinación académica antes de iniciar el curso, ver si está cumpliendo con los contenidos temáticos y si están implementando los recursos didácticos que él solicita antes de iniciar su materia. Tanto los medios tecnológicos, libros, material didáctico, entre tantos otros más”

#### *Prácticas que permitan mejorar el proceso docente dentro de la institución*

Existen de acuerdo al punto de vista de los entrevistados, procesos bien definidos en lo referente a la selección y evaluación del personal docente por parte de la institución educativa, aunque estos sugieren puntos que pueden ayudar a mejorar este rubro en particular.

La coordinadora académica considera que para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente es necesario:

- Brindar cursos de actualización docente en donde se incluyan técnicas didácticas de enseñanza aprendizaje en el aula para evitar los índices de reprobación y deserción.
- Proporcionar talleres vivenciales sobre desarrollo humano en el personal docente

El representante del departamento de orientación y servicios estudiantiles por su parte menciona que podría mejorar el proceso de selección y evaluación docente si se realizan algunas de las siguientes actividades:

- Modificar la ponderación de las evaluaciones docentes
- Cambiar la estructura de las evaluaciones docentes, ya que los alumnos conocen el formato “de memoria” y algunas veces no lo leen o por situaciones personales con el docente no son objetivos al momento de su captura. “Sería mejor que las evaluaciones docentes sean en un sistema computarizado”.

De acuerdo a la perspectiva de los docentes entrevistados, mencionan que pueden existir factores determinantes que puede ayudar a mejorar el proceso de reclutamiento y selección docente dentro de la Universidad del Desarrollo Profesional, entre los cuales mencionan:

- Aplicación de instrumentos computarizados, de formatos variados.
- Observaciones de clases regulares en periodos determinados de tiempo.
- Aplicación de autoevaluaciones docentes, en donde el docente sea lo más objetivo posible.

La dirección del plantel menciona que para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la unidad Altamira, es necesario:

- Contar con personal docente ampliamente capacitado acorde a las necesidades del mercado laboral, con experiencia académica y organizacional.
- Brindar al personal docente un clima laboral seguro, cómodo.
- Hacer que el docente se sienta “miembro activo e importante de la familia UNIDEP”, siendo tomado en cuenta en cuestiones académicas con sus grupos asignados.

## Capítulo 5 Conclusiones

Dentro del presente capítulo se busca dar respuesta a la pregunta de investigación planteada sobre el proceso de planeación en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional para el reclutamiento, selección y evaluación de la plantilla docente perteneciente a la institución educativa.

Es posible ahondar en puntos importantes referentes a la planeación institucional que aporten mejoras dentro del centro educativo que le permitan enfrentarse a la realidad actual dentro de su medio ambiente para el logro de sus metas y objetivos organizacionales, respetando su misión y visión. Lo anterior para efficientizar los procesos administrativos internos, así como ayudar a la institución en lo referente a las estrategias deliberadas y emergentes que surgen dentro del departamento académico.

De acuerdo a Ansoff (citado por Thompson, 1997, p.150), quien plantea que toda organización debe planear sus estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades proporcionadas por el medio ambiente que le rodea, del mismo modo debe contar con las habilidades necesarias para poder enfrentarse a los cambios otorgados por su entorno tanto para la creación, respuesta y administración del mismo y contar con los recursos necesarios para implementar dentro de la organización dichas estrategias.

Ruiz (2000) considera que cuando dentro de una institución educativa es llevada a cabo la planeación estratégica, con sus metas y estrategias bien delimitadas hay que explorar los recursos con los cuales cuenta la institución (material, tecnológica y

humana) que tomara cada uno de los planes establecidos. Es por ello que las estrategias deben de contar con una priorización en base al análisis previo y a los recursos que pueden ser asignados para el despliegue de dichos planes, considerando aquellos elementos que pueden impedir su despliegue institucional, dentro de las cuales puede encontrarse la asignación de recursos económicos necesarios para la implementación de los proyectos, las políticas corporativas, o la falta de compromiso del personal involucrado dentro de los procesos que van a ser llevados a cabo como estrategias organizacionales que ayuden a la mejora del centro educativo.

Por lo tanto, en base al análisis de las entrevistas, y observación así como el análisis de documentos del departamento académico, es posible determinar que dentro de la institución educativa existe un proceso de planeación formal, así como existe un surgimiento de estrategias emergentes de acuerdo a las necesidades generadas por el medio ambiente en el que se ve envuelta, pero dentro del centro educativo se realiza un análisis que determina qué estrategias deben implementarse a la brevedad y con qué recursos deberán ser éstas puestas en marcha.

Para el proceso que aquí interesa que es el personal académico es necesario el involucramiento tanto de la dirección del plantel como del departamento académico en conjunto con el departamento de servicios estudiantiles, así como de la plantilla docente activa.

Fue posible brindar a la dirección del plantel las sugerencias que ayuden en la mejora de los procesos institucionales derivados del área académica y de las demás áreas.

#### Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada ¿Cómo puede realizarse un proceso de planeación estratégica que permita mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente? Dentro del presente estudio, fue respondida en base al análisis de los documentos del departamento académico, utilizando el análisis de las entrevistas a la población muestra seleccionada y a la observación en las dos juntas de reuniones entre el personal administrativo y docente perteneciente a la institución.

Del mismo modo se brindan respuestas a las preguntas de cómo es llevado a cabo el proceso de planeación estratégica en la institución educativa y el diseño de las estrategias deliberadas y emergentes en el plantel, lo anterior para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados al principio de la investigación.

Considerando que la educación actual dentro del sistema universitario en el país, debe permitir un cambio que le permita adaptarse al entorno dentro del cual habita de acuerdo a Marcano (1997) en Morales y Dubs de Moya (2001), las organizaciones en el ámbito educativo y las organizaciones empresariales, no pueden quedarse estancadas dentro de sus procesos internos, sin observar lo que sucede a su alrededor.

Por lo tanto, una manera de poder confrontar a las instituciones para un crecimiento organizacional y una permanencia dentro de su sector de mercado al que

pertenece, es por medio de la aplicación de un proceso de planeación organizacional, o proceso que vislumbra acciones y decisiones que toma una institución para lograr alcanzar su futuro deseado, enfrentando los cambios externos y administrando sus propios sistemas internos. (Serna y Miranda, 2003).

Dentro del plantel existe un proceso de planeación organizacional delimitado por estándares institucionales, los cuales de acuerdo al cuerpo administrativo y docente entrevistado en cuestión, mencionan que es por parte del corporativo UNIDEP, son estándares basados en una serie de indicadores que permiten tener un mejor control de las áreas administrativas dentro del plantel.

Para lograr una planeación organizacional eficiente dentro de una institución, es necesario incluir la planeación estratégica, para identificar las actividades a realizar dentro de la institución, generar una visión estratégica y desarrollar las tareas básicas de la administración y la buena gestión de los recursos existentes (Albors-Garrigós, del Val Segarra, y Rincón-Díaz, 2010).

El proceso de planeación estratégica dentro del plantel es llevado a cabo por cada departamento, en la investigación inherente al área académica, existe un procedimiento en lo que respecta al personal docente, que consiste en brindar un proceso de reclutamiento y selección por medio de anuncios en el periódico, internet, documentación importante requerida, entrevistas iniciales, análisis de perfiles docentes para poder realizar el diseño de la planta docente de acuerdo a las necesidades modulares del plantel.

Esta incluye una revisión de la misión, y las metas de la institución educativa, así como un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de forma interna como de forma externa (López y Vargas, 2012). La misión le va a permitir formar profesionales de éxito que demande el sector productivo de la región.

Con respecto a las metas u objetivos organizacionales, que son los fines, propósitos o resultados, es decir, lo que se desea lograr, deben, en primer lugar, dar soluciones a las necesidades que han sido identificadas por medio del análisis interno y externo a la institución, realizando un análisis FODA que permita identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. Con esto es posible dar soluciones factibles por medio del diseño de las estrategias a seguir para alcanzar dicho objetivo. (Otero, Barrios y Prieto, 2006).

El proceso de planeación es un procedimiento el cual, considerando a Gallardo y Sánchez (1995), es formal, ya que se encarga de concebir resultados de forma integral, realizando una descomposición de los procesos internos inherentes a la empresa y sus respectivos departamentos.

Referente a la dirección estratégica, la cual es parte importante de la organización como aquella figura que representa al ente organizacional. Esto recae en la dirección del plantel, en donde pueden establecerse las metas organizacionales y trazar un plan que permita dirigir a la organización en un ambiente apropiado a las políticas internas, al medio ambiente y cumpliendo con la misión y visión organizacional (Otero, Barrios y Prieto, 2006). Esta puede dividirse en:



- Establecimiento de objetivos de corto y largo plazo para el logro de la misión y alcance de la visión escolar.
- Formulación de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos
- Ejecución de la estrategia, en donde se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Contemplando además de la dirección estratégica el área académica y docente para generar estrategias que ayuden en el proceso de reclutamiento y selección de personal, es posible implementar estrategias que satisfagan la necesidad manifestada por el estudio en cuestión. Por ende, es posible implementar un proceso efectivo que ayude a la mejora del proceso de selección y reclutamiento docente dentro del departamento académico.

En base a lo anterior y contemplando como instrumento de recolección a la entrevista semiestructurada aplicada a la muestra seleccionada y compuesta por los departamentos académicos, administrativo, centro de cómputo y biblioteca, orientación y servicios estudiantiles, plantilla docente y dirección es posible conocer de qué forma impactan las respuestas a las interrogantes de la entrevista inicial dentro de las preguntas de investigación. Siendo esto sustentado con una base teórica que ayude a brindar las respuestas a dichas interrogantes.

En lo referente a el proceso de planeación dentro del área académica, hay que manifestar que se observó que se lleva un proceso de planeación formal por medio de etapas calendarizadas, pero de forma alterna es llevado a cabo un proceso de planeación

informal que surge de las situaciones o necesidades que se van generando entre el personal docente con la coordinación académica y con los mismos alumnos, por lo tanto son llevados a cabo dentro de la organización y del departamento evaluado ambas estrategias tanto estrategias deliberadas como estrategias emergentes dentro de los procesos internos organizacionales, particularmente en el área docente.

Dentro de la organización estudiada, la cual funciona como un organismo sistémico, tal y como menciona Ackoff (1985), en donde los componentes que conforman a dicho sistema se van relacionando de forma tal que un cambio, por más mínimo que sea, ocasiona un movimiento en las demás áreas, lo que obliga a una reorganización de la misma. Esto puede ser corroborado en la vida institucional, aconteciendo propiamente dentro del área docente.

Dentro del área académica pudo observarse que el personal docente considerando a López y Vargas (2012):

- Se siente importante dentro de la institución, siendo parte de ella, y está dispuesto a colaborar en la medida de lo posible en la generación e implantación de estrategias deliberadas o emergentes que contribuyan al mejoramiento de su área.
- Se le considera a los cursos de capacitación como herramientas para la mejora de su perfil en la impartición de cátedra, tanto los docentes de nuevo ingreso como los docentes de tiempo completo en la institución.
- Implementa estrategias docentes que le ayuden a mejorar los resultados que puede obtener dentro de la evaluación docente en los periodos evaluados.

Para que el área docente dentro de la institución pueda contribuir a un crecimiento institucional, es indispensable que el plantel cuente con una plantilla docente de calidad, ya que de acuerdo a Orellana (1996) el docente es aquel considerado como pilar fundamental dentro del desarrollo de los procesos educativos, y al mismo tiempo, no puede permitirse estancarse en el área de conocimientos, siempre debe de estar en renovación constante para un crecimiento tanto a nivel personal como a nivel profesional, para que puedan verse dentro de los grupos colegiados de trabajo un cambio significativo que le permita mejorar sus funciones docentes, con la finalidad de que los estudiantes se sientan motivados al logro de objetivos para mejorar y elevar la calidad de la educación impartida a la comunidad estudiantil.

Para contar con una plantilla apropiada a la institución dentro del proceso de selección de personal, se emplean como técnicas la entrevista inicial, el currículum vitae tal como lo menciona Peralta (2006). Dentro del proceso de selección de personal, es posible afirmar que esta selección es realizada de acuerdo a los perfiles docentes de cada candidato, para cubrir las necesidades inherentes al plantel, esto para el acomodo de materias y horarios de acuerdo al elemento de la disponibilidad de horario del docente y el grado de dominio del mismo sobre la materia a impartir durante el cuatrimestre y modulo a cursar.

Dentro del reclutamiento se considera que todo docente aceptado dentro de la institución debe cubrir un perfil, el cual de acuerdo a Escudero (2010) debe contar con los valores, creencias, compromisos, sensibilidades, madurez emocional, altruismo

social, conocimientos sólidos y capacidades inteligentes con las que operar e ir reconstruyendo crítica y reflexivamente los contextos y los estudiantes en general. Al realizar la observación en los expedientes docentes, puede corroborarse que la planta docente que posee cubre la parte de conocimientos, pero en la parte referente a los valores, la institución educativa planea brindar un diplomado de valores por parte de un grupo externo, aunque estos son planes destinados para el próximo ciclo escolar, por lo tanto carece de esta parte que menciona Escudero.

Por parte de la dirección del plantel, menciona que su proceso de planeación institucional y corporativa considera los siguientes elementos:

- Misión y visión institucional
- Identificar las necesidades del entorno de la universidad
- Elaborar un análisis tanto interno como externo de dichas necesidades
- La formulación de las estrategias o planes de acción a seguir dentro del plantel, considerando tanto a las estrategias deliberadas como a las estrategias emergentes
- El seguimiento a la implantación de dichas estrategias, conocer los resultados (positivos, negativos, sin avance) difundir y poder dar soluciones adaptadas a las necesidades institucionales a las mismas.

Los departamentos administrativos del plantel relacionados de forma directa o indirecta con el departamento académico, como es el caso del departamento de orientación y servicios estudiantiles manifiestan que es importante un buen proceso de

reclutamiento y selección de personal, para el logro de la meta institucional, además de integrar una planta docente acorde al perfil de cada licenciatura y materia dentro del plan curricular a impartir.

Según Fernández y Coppola, (2012) existen diversos procesos de evaluación docente según la universidad, un método muy utilizado en las instituciones son las encuestas hacia los estudiantes, quienes hacen llegar su opinión, pero en algunos casos puede no ser tomada de forma parcial, por la subjetividad que esta presenta. Los alumnos de acuerdo a la coordinadora académica y al orientador, suelen tener poca objetividad al momento de la evaluación docente, ya sea por haber desacreditado la materia, un examen o un trabajo, y al momento de generar los resultados de la misma pueden apreciarse indicadores bajos de los docentes que aprueban dichas evaluaciones, y es por ello que se basan tanto en la observación de clase, como los resultados obtenidos en un ciclo atrás, y la relación maestro-alumno implantada por el docente con el grupo para brindar la permanencia del mismo dentro de la institución.

Romo (2013) menciona que con la evaluación se realiza una medición en el desempeño de la labor del docente, pero esta medición normalmente suele ser abstracta.

En base a estos resultados puede determinarse el cumplimiento de la labor docente dentro del área académica, y de acuerdo a las encuestas realizadas por los estudiantes dentro del cuatrimestre de la presente investigación el 90% de los docentes aprobó estas evaluaciones, lo que además de anexarse en su expediente como evidencia, permite que el docente tenga mayor carga horaria y permanencia dentro de la institución educativa.

En base a lo anterior, y para asentar una respuesta a la pregunta de investigación planteada, utilizando la información recabada en la observación, revisión de documentos y el trabajo de campo contemplando las entrevistas a la población muestra puede afirmarse que es posible implementar un proceso de planeación estratégica que permita al departamento académico una mejora dentro de los procesos de reclutamiento y selección y evaluación docente.

Debe identificarse el proceso de planeación estratégica para el departamento académico, para poder dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación. El proceso de planeación estratégica sugerido por el investigador es el siguiente:

- Para el proceso de reclutamiento docente, generar dentro de la institución una convocatoria abierta que pueda ser publicada tanto en periódicos como portales de internet e institucionales. En donde se mencione el tipo de personal docente a reclutar, el tipo de contratación, el perfil del docente, las materias que se encuentran por colocar dentro de la currícula del programa educativo a cubrir.
- Para la selección docente se pueden implementar las siguientes fases:
  - a) Envío de Currículo del prospecto vitae por correo electrónico por parte de los candidatos que cumplan con el perfil de la convocatoria publicada.
  - b) Entrevista Inicial con el candidato en donde pueda conocerse al candidato, brindar aspiraciones económicas, valores, creencias,

compromisos, conocimientos, habilidades y las actitudes que encajen con la misión y visión institucional

- c) Envío de Documentación del postulante que avale la información proporcionada por el candidato (Título, Cédula, comprobante de domicilio, experiencia profesional, experiencia docente, etc.)
  - d) Entrevista formal para el personal de nuevo ingreso en donde se le notifique que ha sido admitido en la institución y se le brinde las cartas descriptivas con la información referente a la materia a impartir.
  - e) Sesión de inducción al personal de nuevo ingreso sobre el modelo educativo implementado la institución educativa.
- Para la evaluación docente, es necesario realizar las siguientes acciones:
    - a) Sesión informativa sobre las evaluaciones docentes en donde se manifiesten los parámetros a ser evaluados.
    - b) Aplicación de instrumentos de evaluación docente a los alumnos.
    - c) Realización de sesiones de observación docente
    - d) Sesión de resultados de evaluación docente en donde se den a conocer las áreas de oportunidad de los docentes, así como los indicadores de evaluación de los mismos.
    - e) Sesión de retroalimentación al docente en donde exista una comunicación abierta entre el área académica y el profesorado, que

permita al docente analizar el trabajo en el aula dentro de la institución.

Este proceso fue realizado en base al análisis de los instrumentos de información recolectados arrojados por los docentes participantes. Esto con la finalidad de dar cumplimiento a la misión y visión institucional.

#### *Alcances y limitaciones*

Dentro de los alcances obtenidos para el logro de la presente investigación hay que mencionar que el investigador pertenece a la institución educativa como un elemento que actualmente labora dentro de la misma, el cual alcanza a percibir la problemática del proceso de planeación desde diversas perspectivas, principalmente porque tiene funciones dentro del departamento de administración de la institución y al mismo tiempo tiene funciones dentro del ámbito docente, lo cual ayuda a tener una perspectiva global, ya que el departamento en el que el investigador se desenvuelve sirve de apoyo a los demás departamentos en diversos procesos administrativos llevados a cabo por la institución educativa.

El investigador por las necesidades del servicio durante el cuatrimestre en cuestión, mientras se desarrollo la etapa de aplicación de instrumentos, no se le pudo asignar por medio del departamento académico carga horaria frente a grupo, lo que ayudo a ver la perspectiva desde otros docentes, y conocer su grado de satisfacción dentro del departamento académico con la organización.

Puede mencionarse también que esta situación en la cual se vio involucrado el investigador en cuestión pudo ser considerada al mismo tiempo como una limitante,



puesto que además de analizar los procesos internos sucedidos en la institución referentes a la planeación estratégica en el área académica inevitablemente se encontraba evaluando todos y cada uno de los procesos involucrados, lo que en cierta manera provocó que el investigador se sintiera juez y verdugo del plantel.

Una limitante fue la escasez de tiempo, básicamente porque los departamentos administrativos siempre están saturados de actividades fechadas e imprevistas y el departamento de centro de cómputo y biblioteca atiende además de los maestros, alumnos, brinda apoyo a otros departamentos administrativos para la realización de sus actividades diarias, esto agregando la carga de trabajo propia del departamento.

Así mismo otra limitante fue el tiempo del área docente, ya que la mayoría de ellos cuenta con trabajos en otras instituciones educativas y se tuvieron que realizar las entrevistas en horarios fuera de los horarios de oficina, localizando docente por docente y atendiéndolos de forma individual, en las horas libres entre una sesión y otra de los mismos.

Cabe destacar que a pesar de las limitantes presentadas para la elaboración de la presente investigación es posible afirmar que fue una experiencia de aprendizaje y de amplitud de conocimiento con respecto a la gestión y manejo de un centro educativo en el nivel universitario, una aspiración del investigador es llegar a dirigir un plantel educativo, y es aquí en donde se aplicaría la presente investigación, dentro del área productiva para que esta institución pueda mejorar sus procesos administrativos y además pueda ser sobresaliente en los resultados regionales de la evaluación propia del plantel. Lo anterior para contribuir a la mejora continua de la organización como un

sistema que funcione de forma adecuada en los departamentos que existen dentro de ella y pueda evolucionar ante los cambios que surgen en el entorno empresarial y social dentro del cual se desenvuelve.

### *Recomendaciones para futuras investigaciones*

Dentro del sector educativo, en el ámbito universitario, tanto en instituciones del sector público como en instituciones pertenecientes al sector privado, es innegable como han ido evolucionando sus prácticas de gestión escolar a través del tiempo. Por un lado, con las reformas educativas propuestas han modificado los esquemas de evaluación de alumnos, así como los esquemas de contratación docente para cubrir una plaza dentro de las mismas instituciones.

Respecto a dichas innovaciones existentes en el ambiente educativo, hay que destacar la mejora de los procesos de planeación estratégica implementada dentro de las universidades. Particularmente hablando de la UNIDEP Campus Altamira, a pesar de contar con procesos de planeación estratégica institucionales para el logro de los objetivos particulares que coadyuven al bienestar institucional y el logro de la misión y visión institucional, es necesario además de seguir implementándolos dentro de sus departamentos, mejorar los procesos para que tanto las estrategias deliberadas como las estrategias emergentes organizacionales puedan ser resueltas de forma satisfactoria y positiva, independientemente de las necesidades surgidas por el ambiente externo que le rodea.

Otro factor a considerar como recomendación, es el factor presupuesto dentro de los proyectos y objetivos institucionales implementados, las instituciones educativas, a

pesar de contar con innumerables proyectos en diversos sectores de sus departamentos, la mayoría de las veces se ven limitadas tanto para creación de nuevos proyectos como en brindarles soluciones positivas a los mismos básicamente por la problemática del presupuesto, el cual tiende a ser un factor que les limita a innovar, ya que deben de ajustarse a los planes presupuestarios y las partidas establecidas para cada concepto al que se va a invertir.

Por lo tanto, hay una interrogante que surge a partir de este planteamiento para los proyectos futuros, ¿Cómo administrar de forma viable el presupuesto otorgado para el proceso de formulación de estrategias dentro de una institución educativa, en particular del departamento académico?

Aquí tendrían que establecerse planes de acción correspondientes al presupuesto designado al área académica para que el mismo pueda ajustarse a las necesidades propias del departamento.

### *Conclusión General*

La presente investigación, realizada a la Universidad del Desarrollo Profesional (UNIDEP) Campus Altamira, por medio del método de estudio de caso, ha permitido conocer el proceso de planeación estratégica dentro del departamento académico para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal docente que allí labora.

Básicamente es este departamento el que se encarga de la planta docente existente para las licenciaturas dentro de la institución educativa y este es un proceso importante, ya que de una buena selección en la plantilla docente, se obtendrán buenos

resultados en el desempeño del alumno, el cual se muestra interesado por las estrategias didácticas impuestas por el mismo para un correcto ambiente de cátedra.

Hay que tomar en cuenta que además del reclutamiento y selección docente existen metas propias del departamento que deben ser cumplidas por medio de estrategias formales, y que por las necesidades generadas por el medio ambiente tan cambiante que le rodea, surgen estrategias emergentes que contribuyen a mejorar los proyectos internos dentro del departamento.

Toda estrategia surgida dentro de la institución después de un tiempo determinado presenta ciertos estados de estrategia, positiva, negativa o sin avance. Hay que considerar que el presupuesto es una limitante en el estatus de las mismas estrategias surgidas dentro del departamento académico.

Tal como lo menciona Rizo (2007) las organizaciones planifican con la finalidad de optimizar sus recursos designados para el logro de objetivos específicos. Es necesario enfocarse en identificar las oportunidades y amenazas del entorno para poder decidir en la implementación y realización de aquellos objetivos que son factibles, al mismo tiempo deben ser identificadas las tendencias que surgen en el entorno para poder aportar a la toma de decisiones y los propios procesos de planeación dentro de la organización.

La investigación realizada dentro del plantel permite el análisis de las estrategias emergentes, las cuales una vez planteadas dentro del departamento, pueden ayudar a mejorar los procesos internos de reclutamiento y selección del personal. Las estrategias emergentes sucedidas en este respecto, se generan en base a las necesidades de la

plantilla docente para los cuatrimestres y módulos venideros en cada ciclo escolar, atendiendo las demandas de las licenciaturas, grupos, semestres y cantidad de alumnos por aula. Esto para poder dar cumplimiento tanto a la misión como a la visión institucional.

Durante la investigación fue posible identificar el proceso de planeación estratégica dentro del área académica, aunque se apreciaron ciertas deficiencias al momento de la selección docente, una de ellas es la premura de la contratación en el caso de que no se encuentre un docente apropiado para la asignatura que va a ser impartida.

Con respecto a las estrategias emergentes en el departamento, son resueltas en base a las necesidades detectadas por los usuarios dentro del medio ambiente en el que ellos se desenvuelven, manifestado en las juntas de reunión semanal, aquí es en donde se realiza un despliegue y propuesta de las mismas para poder brindar soluciones satisfactorias a la institución educativa.

Se considera que para poder realizar un proceso de planeación estratégica que permita mejorar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación docente, se les brinde una calendarización acorde a las necesidades del plantel, la cual ayude al departamento académico a seleccionar de mejor forma su personal.

Existe un tiempo de espera en lo que se envía la documentación de los candidatos y la preplantilla a autorización, por parte del corporativo, y aunque la dirección haya autorizado a la plantilla, no siempre se autoriza, por lo tanto, es recomendable un cierto grado de autonomía a estos procesos, para minimizar los tiempos de espera, ya que

acortan los procesos de planeación de la asignatura a impartir tanto a la coordinación docente como a los docentes, lo que dificulta la realización de otros procesos administrativos como por ejemplo el envío de planeaciones docentes.

El proceso de planeación estratégica llevado a cabo actualmente en la institución educativa, permite el cumplimiento de las estrategias deliberadas generadas de forma institucional, pero no funciona como tal para las estrategias emergentes surgidas dentro del área académica, ya que aquí las situaciones generadas van cambiando de forma constante, formando parte del medio ambiente que la rodea, y como éste no es estático, tampoco pueden serlo aquellas situaciones que se dan en la relación maestro-alumno, todos los días, dentro de su aula.

## Referencias

- Abrile, M. (1994) *Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes*. Revista Iberoamericana de Educación. (5) ,11-43. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie05a01.pdf>
- Ackoff, Russell L., *Rediseñando el futuro*. Editorial Limusa. México.1985
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. 1(11), 139-148.
- Albors-Garrigós, J., Del Val Segarra, M. Y Rincón-Díaz, C. A. (2010). “Los Institutos Tecnológicos en el Sistema de Innovación Regional Valenciano. Propuesta de un modelo contingente de estrategia y desempeño”, *Dirección y Organización*, 42.
- Alonso, L. E. (2007). Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado y J. M Gutiérrez (Coord.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, 225-240. España: Síntesis
- Altuve, J.(2008). Un análisis de evaluación curricular basado en las funciones de la administración. *Actualidad Contable Faces*, 11(16) 5-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701602>
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. Trillas: México.
- Barrón, C. (2004). *La evaluación de la docencia en la universidad*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9, (22), 777-786.
- Bas, E. (2002). *Prospectiva. Como usar el pensamiento sobre el futuro*. Ariel: España.
- Batanaz, L. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. *Revista Española de Pedagogía*, 232 (1), 443-470.
- Benito, A. y Cruz, A. (2007) *Nuevas Claves para la Docencia Universitaria*. Madrid: Editorial Marcea.

- Betrián, E., Galitó, N., García, N., Jové, G. Macarulla, M. (2013). La triangulación Múltiple como estrategia metodológica. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5-24. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/>
- Bolívar, M. (2012). La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos de Diagnóstico y Evaluación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 10 (1). Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art9.pdf>
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (1997) Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en las ciencias sociales. Argentina: Norma.
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista española de salud pública*, 76, (5), 409-422. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17076504>
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Fórum Doctoral. Red pilares*. 4 (1), 113-147.
- Carr, A., Durant, R., & Downs, A. (2004). Emergent strategy development, abduction and pragmatism: new lessons for corporations. *Human systems Management*. IOS Press, 23, 79-91.
- Carrizo, W. (2009). La responsabilidad del docente frente a la evaluación. *Pecunia*, 9, 63-83. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3318379>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1, (2), 31-54. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Confessore, S. & Kops, W (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human resource development quarterly*, 9(3), 365-375.
- Cobos, D. (2007). Reflexiones sobre la Investigación Educativa. *Escuela Abierta* (10), 213-221. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2520042.pdf>
- Dávila, M. C. & Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía



organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1) 51-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97024524004>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación: México.
- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*. 54(2), 1-16.
- Dalziel, M. Cubeiro, J y Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. 2a edición Hay Grup, España
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage
- Escudero, J.M. (2010). “La selección y la evaluación del profesorado”. Reinventar la profesión docente. Nuevas exigencias y escenarios en la era de la información y de la incertidumbre. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 46, 208–211.
- Fernández, A. (2001). El balanced scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*. Barcelona, 31-42.
- Fernández, N. y Coppola, N. (2012). Aportes para la reflexión sobre la evaluación de la función docente universitaria. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 5, (1). 107-119. Recuperado de: [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/art8.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art8.pdf)
- Flores, M., Torres, M. (2010). *La escuela como organización del conocimiento*. México: Trillas.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Iesa: Venezuela.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: system thinkers in action*. Thousand Oaks, California, Corwin Press.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of educational change*. 3a. Edición. New York, Estados Unidos, Teachers College Press.
- Gallardo, V., A., y Sánchez M., A., (1995). “La turbulencia y la planeación en las organizaciones”, *revista Gestión y estrategia*. DCSH UAM. Departamento Administración. Sustraído el 13 de Febrero de 2008. [prodeco.xoc.uam.mx](http://prodeco.xoc.uam.mx)

- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. *Revista educación*, 31 (2), 95-110.
- Garrido, O. y Fuentes, P. (2008). La evaluación docente. Un aporte a la reconstrucción de prácticas pedagógicas más efectivas. *Revista Iberoamericana de Investigación Educativa*, 1, (2), 126-136. Recuperado de:  
<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art8.pdf>
- Garrido, A., Rodríguez, M. y Álvaro, J.L. (2010). Un análisis de la relación entre compromiso organizacional y valores. *Revista de Psicología Social*, 25, 351-363.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Garzon, M. A., Fisher, A.L., (2008). Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Revista Pensamiento y Gestión*, 24 (1), 195-224.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. En M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds.), *handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 35-56.
- Gouveia, E. & Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. *Telos*, 8(2) 199-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318557004>
- Graffe, J. (2006). La planificación, modalidades y el uso de modelos. Universidad central de Venezuela. Facultad de humanidades y de educación. Escuela de educación. Departamento de pensamiento social y proyectos educativos. Estudios universitarios supervisados. 1-9.
- Guerras, L. Á. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (1) 116-126. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=43300111>
- Hargreaves, A. (1995). Renewal in the age of paradox. *Educational Leadership*, 52(7), 14-19.
- Hernández, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31) 173-186. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4<sup>ta</sup> edición. México: Mc Graw Hill.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall, 5<sup>a</sup> edición.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization. Boston, Massachusetts, E.E. U.U., Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Double loop management: making strategic a continuous process (Version electrónica), Harvard Business School Publishing, 1-4.
- Langley, A. & Royer, I. (2006); Perspectivas on Doing Case Study Research in Organizations. *Management*, 9 (3), 73-86.
- Lopera, C. M. (2004). *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9, (22), 617-635.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1) 141-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- López, R., González, O., Mendoza, J., & Pérez, J., (2011). El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 16 (51), 1021-1054.
- López, J. & Vargas, J. G. (2012). “Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica”. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(2) 44-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194023695004>
- Mackernan, J. (1989). El estudio de casos en Investigación – acción y currículum. Madrid: Morata.
- Madrigal, B. (2002), Habilidades Directivas. Mc Graw Hill - Interamericana: México.
- Mantilla, W. (2006). *La planeación interactiva en las organizaciones educativas*. Educar, 46-58. Recuperado de [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_24/nr\\_733/a\\_9961/9961.pdf](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_24/nr_733/a_9961/9961.pdf)
- Marcano, M. (1997).” Acciones para mejorar la calidad del ejercicio de los docentes de la III Etapa de Educación Básica del Distrito Escolar 1 en el Estado Nueva

- Esparta mediante un comportamiento competitivo.” Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Experimental Libertador Pedagógico de Maturín.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20) 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). Las organizaciones que aprenden (the power of learning). *Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión–Edipe.
- Méndez, R., Martínez, D. R., De Jesús, M. I. & Andrade, R. (2008). El aula de la educación superior: un enfoque comparado desde la visión y misión de la universidad tradicional y la multiversidad compleja. *Educere*, 12(40) 41-52. Recuperado de <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=35604006>
- Mintzberg, H., Ashland, B., & Lampel, J. (2003). *Safari de la estrategia*. Argentina: Granica
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos contextos y casos. México: Pearson educación.
- Monroy, S. (2009). El estudio de caso ¿Método o técnica de investigación? Metodología de la Ciencia. *Revista de la Asociación Mexicana de Metodología de la Ciencia y de la Investigación*. 1(1), 38-64.
- Montoya, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII (2) 23-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042002>
- Montoya, I., Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y sus principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 53 (1), 84-93.
- Morales, M. y Dubs de Moya, R. (2001). Indicadores de calidad en el desempeño del docente del área educación para el trabajo. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 2(1) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41020104>

- Moreno, Z., Caballero, A., y Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *Revista Científica "Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las ciencias sociales"* (TEACS). 3(5), 9-23.
- Navas, J.; Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. España: Civitas, 3ª edición.
- Ocaña, R. (2010). Pasado y Presente de la Investigación Educativa. *Revista Digital Universitaria UNAM*. 11, (2), 1-7. Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num2/art18/art18.pdf>
- Ojeda, M. M. (2013). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*. *Revista de Investigación Educativa*, (16), 120-129. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/ojeda-planificacion-estrategica.pdf>.
- Ojeda, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (16) 119-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
- Ollarves, Y., Salguero, L.A. (2008). Perfil de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador como organización que aprende en el contexto universitario venezolano. *Revista Digital Del Centro Del Profesorado*. 2(1), 1-8.
- O' Neil, J. (1995). "On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge". *Educational Leadership*, 52(7), 20-23.
- Orellana, I. (1996). *La Calidad del docente de Educación Básica*. Caracas. Fundación Polar.
- Ortega, M., (1997) *Una visión sistémica y dimensional de la planeación estratégica*, Congreso Regional de la ANFEI, sección II, mayo, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Otero, J., Barrios, I. & Prieto, G. Á. (2006). "El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica." *Revista Cubana de Salud Pública*, 32(3) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21420864014>
- Pardo, G. y Cedeño, M. (1997) *Investigación en salud. Factores sociales*. Colombia: McGraw-Hill. Interamericana.

- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. En M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds.), *handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 61-88.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8) 577-582. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905>
- Peralta Gómez, M. C. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1) 87-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79890108>
- Pesca, C. (2009). Educación Superior: hacia el posicionamiento de su arquitectura como organización inteligente. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*. 10 (1), 241-259.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1) 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Prieto, I. M. y Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: The dual nature of managing knowledge: *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (32) 47-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603204>
- Ramos, A. (2008). Como llegan a la definición de estrategias las empresas localizadas en el Valle de Aburra. *Revista Escuela de Ingeniería de Antioquia*. 9 (1), 9-29.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ªed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.
- Rizo, H. (2007). La planeación en la Universidad Autónoma de Occidente. *El Hombre y la Máquina*, (28) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47802801>
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Prentice-Hall: México.
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thompson.

- Rodríguez, C. R. & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, (45) 12-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Romo, J. (2013). Evaluación comprehensiva del desempeño docente. *Conciencia Tecnológica*. 46, 52-54. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4713274>
- Ronda, G. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52) 29-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605204>
- Rowley, D., Lujan, H., Dolence, M. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities*. Jossey-Bass.
- Rueda, M. (2011). La investigación sobre la planeación educativa. *Perfiles Educativos*, XXXIII (131) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13218531001>
- Ruiz, C. (2000) *Sistemas de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Sánchez, E.J. (2010). De la planeación normativa a la planeación estratégica: el CONPAB y el Plan de Desarrollo Bibliotecario. *Anales de Documentación*, 2010, vol. 13, p. 257- 274.
- Salazar, D. & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103>
- Saldaña, J. (2012). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. *Razón y Palabra*, (81) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700046>
- Santos, M. (2010). La formación del profesorado en las instituciones que aprenden. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 24(2) 175-200. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419198009>
- Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amorocho, H. (2003). Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla. Colombia: Ediciones Uninorte.

- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*. Caracas: Norma
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Grupo editorial Norma.
- SEP (2010). *Lineamientos de evaluación docente. (Evaluación del desempeño docente bajo el enfoque de competencias)*. 1-34
- Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. Colombia: 3R Editores.
- Serna, G. A. & Miranda, J. F. (2003). "Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación". *Estudios Gerenciales*, (89) 73-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208904>
- Sevilla, J., Galaz, J. y Arcos, J. (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10(2), 1-19. Recuperado de <http://redie.uabc.mx//contenido//vol10no2/contenido-sevillagalaz.pdf>.
- Sierra, R. (1994): *Técnicas de Investigación Social*, Ed. Paraninfo, Madrid. España
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools? *International Educational Journal*, 3 (1), 24-32.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata
- Tejedor, F.J. (2003). Un modelo de evaluación del profesorado universitario. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (21), 157-182.
- Thompson, J. (1997). "Lead with visión: Manage the Strategic Challenge". International Thompson Business Press: EUA.
- Torres, L. y Díaz, J. (2012). Pensamiento estratégico y redes de trabajo: dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden. *Omnia*, 18(1) 84-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73722545007>



- Torres, P., Villafán, J., y Álvarez, M.L., (2008) *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. Revista Iberoamericana de Educación, 47 (2). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Tschannen-Moran, M., Uline, C., Woolfolk, A. & Mackley, T. (2000). Creating smarter schools through collaboration. *Journal of Educational Administration*, 38 (3), 247-264.
- Urrego, J. (1990). *Análisis Introspectivo de la táctica y la estrategia en el mercadeo*. Revista Universidad Eafit, 26 (80). Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1533>
- Valle, M. (2005) *Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes*. Revista Iberoamericana de Educación, 35 (8). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.rieoei.org/calidad9.htm>
- Valenzuela, J. R. (2013) *Manual para la elaboración de textos académicos de la Escuela de Graduados en Educación. Universidad Tec Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey*. ITESM, Universidad Virtual.
- Valenzuela, J. R y Flores, M. (2013) *Fundamentos de investigación educativa. Vol. 2*. Editorial Digital. México: Tecnológico de Monterrey.
- Vallejo, L.E., Fuentes, H.J. (2006). De la planeación normativa a la participativa en Colombia: una aproximación al caso del manejo de los recursos ambientales. *Revista Apuntes del CENES (Centro de Estudios Económicos)*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Escuela de economía, 26 (41), 99-118. Recuperado de: <http://aplica.uptc.edu.co/Publicaciones/ApuntesCenes/default.aspx>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3, (1). 119-139. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>
- Vassalou, L. (2001). The learning organizations in health-care services: Theory and practice. *Journal of European Industrial Training*, 25(6/7), 354-365.

- Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, (85) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208502>.
- Vásquez-Rizo, F., Gabalán-Coello, J. (2012). La evaluación docente en posgrado: variables y factores influyentes. *Educ. Educ.* 15, (3), 445-460.
- Villa, A. (2008). La excelencia docente: teaching excellence. *Revista de Educación. Número extraordinario*, 177-212.
- Villamil, O. (2003). Investigación cualitativa, como propuesta metodológica para el abordaje de investigaciones de terapia ocupacional en comunidad. *Umbral Científico*, (2) Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=30400207>
- Westheimer, J. (2008). Learning among Colleagues: Teacher Community and the Shared Enterprise of Education. In Cochran-Smith, M., Feiman-Nemser, S. and McIntyre, J. (Eds.). *Handbook of Research on Teacher Education*, pp. 756-783. Reston, VA: Association of Teacher Educators, Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.
- Yori, L., Hernández, J. & Chumaceiro, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54) 274-290. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865006>

## Apéndice A Guía de entrevista

### Trabajo de Campo

**Nombre del proyecto:** El proceso de planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente

#### Preguntas

ENTREVISTA	
<i>Objetivo del instrumento:</i> Recopilar la información pertinente que muestre el proceso de formulación estratégica dentro de la Universidad del Desarrollo Profesional Campus Altamira y cómo participa dentro del área Académica para la mejora del proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente .	
<i>Tema:</i> Proceso de formulación estratégica en instituciones educativas.	
<b>Datos del entrevistado(a)</b>	
Apellidos:	
Nombre(s):	
Edad:	
Puesto:	

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como

“un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, ¿qué sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?
  
7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente, durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?
  
8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?
  
9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?
  
10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?
  
11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?
  
- 12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?
  
13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

## **Apéndice B. Entrevistas a población muestra**

Entrevista realizada a Docente 1

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

Dentro de la universidad, como maestro perteneciente al área académica desconozco el proceso de planeación de la misma, creo que por el tiempo en el que he estado asistiendo al plantel, a dar cátedra, supongo que le corresponde a los departamentos administrativos de la institución, siguiendo sus propios procesos internos.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Bueno en lo referente a las estrategias institucionales, desconozco la formalidad de las mismas o como estas han sido definidas por la institución, pero en referencia al área docente, pues nos regimos por la coordinadora académica, quien es aquella que nos asigna la materia que vamos a impartir de acuerdo al perfil del docente, al mismo tiempo nos da una carta descriptiva en la cual nosotros debemos de desarrollarla para la asignación de clase en el grupo de acuerdo al horario de clases, y nosotros como maestros debemos de entregar una planeación en donde venga determinado los temas, los instrumentos y lo necesario para dar la clase. Los lineamientos del departamento vienen requisitada por el corporativo de México eso se nos dice en el curso de inducción a los nuevos docentes.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Bueno tal como conocer el procedimiento de despliegue de estrategias dentro del plantel no, la coordinadora académica dentro de las juntas semanales nos dice de acuerdo a las

fechas que ella tiene programadas por los departamentos de su corporativo debemos entregar planeaciones dentro de un cierto periodo de tiempo, así como lo de la semana de la evaluación docente, ahí mismo en las juntas se va tratando asuntos propios de situaciones que suceden dentro del aula entre maestros y alumnos o algún grupo en particular. Los recursos asignados, pues los económicos los desconozco la verdad, si te refieres a los recursos humanos utilizados puedo mencionar que toda la planta docente colabora en lo que nos pide el área académica.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Una de las metas dentro de la institución es disminuir o evitar los niveles de deserción y de reprobación, en la cuestión docente, se nos pide implementar diversos criterios de evaluación y aplicar las estrategias docentes dentro del aula, para que el alumno pueda a base de la realización de ciertos productos de aprendizaje los cuales son colocados dentro del portafolio de evidencias para que pueda evidenciarse el trabajo tanto como de los docentes como de los alumnos, existen alumnos que a pesar de contar con estos criterios pues no le es posible cumplir con los requisitos para aprobar la materia y se le cita a extraordinario, es aquí donde en mi caso, desconozco de los demás maestros, ya que en mi materia, los alumnos aprueban,



También hay proyectos extracurriculares que se nos informan para apoyar a la institución como el carnaval en donde se busca promocionar la escuela, esto les gusta a los jóvenes ya que se encuentran entusiasmados con los bailes de comparsa, proyectos de resultados negativos, los desconozco, y los proyectos con los que no se avanza, pues, no es que no se avancen, es que todo lleva un proceso y debe de verse reflejado en los actos de las personas involucradas, como tal no he visto un proyecto que yo pueda decir sin avance.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Desde el tiempo que tengo aquí como maestro todos los proyectos que se nos comentan dentro de las juntas informativas llevados a cabo por las autoridades competentes dentro de la institución educativa han sido llevados a término, igual y porque soy un docente de nuevo ingreso desconozco aquellos proyectos que no sean así.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Aquí existe una comunicación constante con mi jefe inmediato que es el área de coordinación académica, cualquier propuesta o mejora que ayude dentro del área es bien

recibido, bueno en mi caso para la materia que estoy impartiendo propuse una conferencia titulada la inteligencia emocional aplicada al área de educación básica, y es aquí en donde vino una compañera de otra institución a dar la plática, el departamento académico se le planteo antes y se compartió con todos los grupos de educación básica aunque yo no les haya impartido la materia, hubo disponibilidad por parte de la escuela, y eso habla bien de la institución.

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Bueno un proyecto que a mí me toco conocer que surgió en base a la necesidad que manifestaron los alumnos fue por iniciativa de un docente y esto se dio dentro de una junta semanal, ahí manifestó las inquietudes de los alumnos para poder realizar un taller de informática para los alumnos de educación ya que esa licenciatura no lleva como tal la materia de informática y como es un requisito la elaboración de un portafolio de aprendizaje de la materia y algunos alumnos manifestaron entre las problemáticas no contar con computadora en casa o no saber computación se propuso el taller de herramientas computacionales los días viernes para los alumnos de educación, aquí tanto el encargado de centro de cómputo como la coordinación académica fueron quienes se coordinaron para la asignación de horario ya que se dio en el centro de computo

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Como mencione en el caso anterior surgió de una necesidad existente y actual dentro del plantel, algunos alumnos provienen de ejidos o ranchos lejanos al municipio o de otros municipios y en sus escuelas no tenían un acceso tan amplio a un centro de cómputo, además de que la calidad de los trabajos entregados comparados con las de otros estudiantes pues si fue un punto que peso en ellos, al mismo tiempo los maestros notamos esas carencias en los muchachos y las planteamos a los departamentos de orientación y académico, eso se nota al menos en los primeros cuatrimestres de ingreso a la carrera.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

La necesidad de los alumnos por mejorar sus calificaciones en las materias de su curso, eso fue básicamente lo que los motivo a pedir ayuda por parte de ellos hacia los maestros, que aunque no somos de esa área, pues pudimos tener la libertad de plasmar esa inquietud al área académica.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

De los proyectos que han surgido fuera de lo establecido por mi departamento y considerando el tiempo en el que he estado impartiendo cátedra en esta institución, considero que todos han tenido resultados positivos, tanto para beneficio de la institución de los docentes y de los alumnos, siendo los más favorecidos estos últimos, ya que siempre se ha buscado la excelencia.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Pues con respecto al seguimiento, nosotros como maestros estamos al pendiente del grupo asignado y los alumnos reportamos cualquier incidencia o necesidad que pueda ser detectada dentro de el al departamento respectivo el seguimiento en el proyecto del taller computacional tuvo un resultado positivo y gran impacto en los alumnos de educación ya que pudieron adquirir habilidades que les ayudaron a mejorar sus actividades en el aula, se pudo apreciar mejora en calificaciones. En la conferencia, algunos chicos que ya se encuentran en prácticas profesionales y servicio social que pudieron asistir a las mismas manifestaron que aplicaron las técnicas impartidas en el aula

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Considero que cada docente es libre de cátedra dentro de la institución, y que el docente proponga y se mantenga actualizado y en constante actualización ayuda para una permanencia mayor en horas de clase, así mismo pues el trabajo que uno realiza se ve reflejado en nuestros alumnos, quienes determinan gran parte de nuestras capacidades, ellos pueden decir que tanto se llevan de la enseñanza de un docente, aunque creo que para ellos se manifiesta dentro de la evaluación que nos hacen.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Pues considero que es bueno tener juntas semanales en donde se nos está informando la situación en general de nuestro departamento, pero si me das a sugerir una práctica para nosotros poder mejorar esa área sería un curso taller de comunicación para favorecer a estar más compenetrados con nuestros compañeros ya que no siempre coincidimos en horarios y por ser nuevo aquí no conozco a todos, también puede implementarse en el área juntas de trabajo cada mes en donde se evalúen los proyectos llevados a cabo y sus avances bueno sería algo que podría sugerir.

## **Entrevista docente 2**

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

La verdad desconozco este proceso dentro de la universidad, no se quien lo lleve a cabo pero supongo que cada departamento debe de aportar a su proceso interno que debe estar documentado en una serie de procesos administrativos corporativos.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Desconozco esta situación de forma general, ya que todo departamento como mencionaba anteriormente debe de contar con su propia regulación y procedimientos propios. Dentro del área docente contamos con procesos formales como lo son las planeaciones docentes y puede evaluarse su efectividad por medio de los mismos productos elaborados por los alumnos y también por medio de las evaluaciones que uno como maestro realiza a los alumnos. También pueden ser medidas por medio de las evaluaciones docentes realizadas hacia nuestra persona por parte de nuestros alumnos.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Formalmente un manual de procedimientos en donde venga estipulado el despliegue de las estrategias departamentales no lo sé, en mi departamento se por lo que visto dentro de las juntas a las que asisto que mis compañeros incluido yo manifestamos nuestras necesidades e inquietudes tanto de nuestra parte como de los alumnos a la coordinación académica, y hemos propuesto soluciones a problemas que han surgido dentro de la institución. No conozco monetariamente hablando la asignación de los recursos destinados para cada proyecto en particular. Con respecto a los programas y proyectos realizados, de forma formal, por una manera de decirse siempre están en primera

prioridad la deserción y la reprobación. Participando tanto la coordinación académica como el orientador y nosotros apoyando a que estos indicadores se mantengan estables, para poder comprobar estos índices.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Bueno es cierto que la escuela se maneja por diversos proyectos estructurados en cada departamento, en el área en la que me encuentro que es el área académica, puedo mencionarte que un proyecto positivo en el que me tocó participar fue el curso de formación docente otorgado por una docente que inicio junto con la institución. Este ayudo mucho a fortalecer las relaciones humanas entre docentes, compartir experiencias y analizar puntos de vista sobre las diversas técnicas pedagógicas implementadas en clase, este curso se elaboró porque algunos docentes no contamos con un perfil normalista, tenemos una profesión, experiencia profesional, un posgrado, pero no tenemos esa formación. Este proyecto se realiza cada ciclo escolar para los maestros de nuevo ingreso. Proyecto de resultado negativo sería los contenidos de las materias encontrados en las cartas descriptivas, considero que no están del todo actualizadas. No sé de un proyecto en el cual no se avance.



5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Como desconozco de los proyectos cancelados o pendientes, no sé decirte por qué razón no se han llevado a cabo supongo que debe de haber proyectos inconclusos y se les debe de dar un seguimiento obviamente para evidenciar o justificar por qué no se lleva a cabo.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

En este punto es donde puedo decirte que me encuentro o si me siento parte de eso de las estrategias emergentes, en primer lugar por las juntas docentes llevadas a cabo de forma semanal en donde podemos compartir los logros y avances en la materia con el grupo y de las problemáticas involucradas dentro de ellos compartimos opiniones, procuramos dar soluciones o bien establecer estrategias que ayuden a la mejora de las necesidades detectadas por cada docente. Me agrada ser tomado en cuenta, y que mi opinión valga que no por ser maestro, se me limite únicamente al área docente.

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si

conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?

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

Si conozco los proyectos que no surgen de forma formal ya que es en las juntas en donde se hablan de las necesidades detectadas desde el punto de vista de los docentes y de los alumnos, En lo personal, desconozco la cantidad de los recursos que se asignan a los proyectos que son de improviso, inclusive desconozco la asignación económica de los proyectos estipulados formales dentro de la universidad. Algún proyecto específico que pueda mencionarte que surge de improviso es la realización del desfile del 16 de septiembre nos comentó en una junta la persona encargada del departamento de promoción que se había recibido una invitación para participar en el desfile, así que se manifestó que se les comentara a los jóvenes para ver si querían participar y promocionar la universidad. Se realizó desfile por carrera y un grupo de animación

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

En este caso hablándote de un ejemplo específico surge por parte de una necesidad institucional que es darse a conocer a la comunidad por ser una universidad de nueva creación aquí en la zona, y fue propuesto por alguien externo que en este caso es el ayuntamiento de Altamira del departamento de cultura.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

En este caso el factor que más presiono para hacer surgir el proceso es básicamente promocionar la universidad ante la comunidad, darle veracidad, ya que en ese momento no había ninguna generación de egresados por parte de la universidad y ante lo nuevo, las dudas de las carreras, la validez, más que nada por el desconocimiento de la gente, es por ello que se decidió participar en el proyecto, claro los muchachos sabían que su escuela era nueva y también querían darse a conocer.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

Los resultados obtenidos en este caso han sido excelentes ya hay dos generaciones de alumnos graduados un prestigio por parte de la escuela ante la comunidad, y ante otras universidades locales. La gente ya reconoce la escuela, y puede recomendarla, bueno que mejor recomendación que la de los propios alumnos quienes han traído amigos conocidos y personas interesadas en estudiar que les preguntan por su escuela y la recomiendan.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Con respecto al seguimiento de los proyectos pues a partir de la primera invitación, cada año el ayuntamiento además de invitar al desfile invita a la escuela a participar a otros eventos de tipo cultural. Esto además de promocionar la escuela, ayudo a tener y eso lo sé por qué en una junta lo comento la del departamento de promoción un ingreso de mayor matrícula para otro ciclo escolar.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Considero que todo proyecto es importante en el área académica, para beneficio del departamento y de la universidad, en el caso del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal docente es importante la toma del curso de formación docente para poder ser un docente UNIDEP, que cubra las características de acuerdo al perfil y obviamente tener un buen desempeño medido por nuestra evaluación y visita de clase.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Considero que por ser una institución relativamente nueva es necesario que este en un proceso de transformación constante y una sugerencia que yo daría sería que existieran más de dos formas de poder evaluar o medir nuestro desempeño no se una evaluación por parte de otro docente me ayudaría a retroalimentar mi trabajo en el aula.

### **Entrevista docente 3**

#### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

La verdad no conozco el proceso de planeación de la universidad, llámalo desconocimiento pero honestamente no sé, como es llevado a cabo ni sus participantes, por lógica deben de existir y documentarse pero no estoy enterado de ese proceso.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Las estrategias definidas por la institución de acuerdo a lo que se y conozco que se me dio en el curso de inducción docente vienen por un corporativo establecido en la ciudad de México, mas no se los involucrados y se evalúa la efectividad por las auditorias en cada plantel esta información la sé por la coordinadora académica.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Desconozco los recursos asignados a cada estrategia, en la institución, sé que los que participan en el despliegue de estrategias formales en mi departamento somos tanto nosotros quienes en base a los procedimientos establecidos entregamos lo necesario antes de inicio de curso o materias inclusive la coordinación académica y como un apoyo el departamento de orientación y servicios estudiantiles quienes van dando seguimiento a lo establecido en las planeaciones entregadas.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Los proyectos de resultados positivos además de informar a la comunidad que proyectos son se brindan en las juntas docentes los resultados y es el orientador el encargado de dar continuidad o seguimiento, con los de resultado negativo en la institución del mismo modo se comunican en las juntas, se menciona la razón de porque no fue llevado a cabo y pues al departamento que será canalizado para dar un seguimiento y los proyectos que no se avanza lo desconozco.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

De los proyectos cancelados en las juntas docentes es el orientador quien menciona algunas veces dependiendo del tipo de proyecto las causas por las cuales no pueden continuar ya sea si los alumnos no logran ponerse de acuerdo, o algunas otras veces la cuestión económica o presupuestaria.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Esto es posible por medio de una constante comunicación entre los maestros, la coordinación académica y el departamento de orientación por medio de las juntas semanales llevadas a cabo, aquí podemos ser tomados en cuenta, ante los problemas existentes y se pueden solucionar inclusive o llegar a un punto muy cercano a una solución, de acuerdo al tipo de estrategia que se vaya a implementar

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Si existen más de un proyecto que surge de forma inesperada en la institución como los concursos internos de lectura, en donde lo que se busca es promover una cultura buena dicción a los alumnos, aquí se planteó por que los maestros observamos que los alumnos no saben leer desde que esta el internet no consultan acervo bibliográfico, entonces es una forma de fomentar la lectura aquí los recursos los teníamos en la biblioteca había que asignar un libro digerible a un alumno que lo leyera lo analizara y lo comentara y se hiciera de un vocabulario con palabras desconocidas aquí los maestros fuimos responsables de ese proyecto.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

En este caso surge debido al uso excesivo de internet como material bibliográfico y de consulta adicional a brindarle un acervo mayor al alumno, y fue propuesto por los docentes del área de educación.



9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

En este caso el exceso de bibliografía de internet en tareas, productos y proyectos de los alumnos.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

En el proyecto que te mencione, tuvo un resultado muy positivo, puesto que logro que de al menos 40 alumnos que es un grupo mínimo 10 acudan a la biblioteca a consultar el material.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

El seguimiento en este proyecto se está realizando diario en el aula ya que se mide el avance por alumno en su libro de lectura, y se pide como evidencia un resumen de comprensión de los temas, además de que les ayuda en su calificación final como incentivo.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Estos proyectos influyen para el proceso de evaluación del personal hubo un alumno que me comento “gracias, profe, no sabía que podía leer algo desconocido, interesante, y lo mejor que me haya gustado, créame que me ha servido de mucho leer el principito, por darte un ejemplo”

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Dar observaciones regulares de clases para ver si se cumple con lo indicado en la documentación entregada por los docentes

## Entrevista docente 4

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

No conozco como es llevado a cabo el proceso de planeación en general dentro del plantel, como debería de ser en toda institución debe de ser documentado.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Las estrategias estructuradas dentro del proceso formal, por lo que conozco, están documentadas por el corporativo, me lo comento el orientador educativo dentro del curso de inducción. Sé que dentro del plantel los involucrados son los administrativos, quienes supongo son los que dan seguimiento a estas estrategias, sé que cada año son auditados como institución y nada más.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Se de los programas y proyectos realizados dentro del plantel educativo, mas no del tópico presupuesto cuanto es lo que se asigne a cada uno de ellos, por mi parte, para darte a conocer el despliegue de estrategias formales son por parte del área académica en conjunto con el área de orientación. Por parte de los docentes pues colaboramos y somos tomados en cuenta, para ciertos proyectos organizados de forma institucional, como por ejemplo, talleres, congresos, cursos de capacitación, etc.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Los proyectos de resultado positivo son dados a conocer a la comunidad docente con los resultados obtenidos de los mismos, mas no es dado a conocer los recursos distribuidos, se les brinda un seguimiento los proyectos de resultado negativos, llevan un seguimiento por parte del orientador y te soy sincero los proyectos sin avance los desconozco.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Las veces que se nos ha explicado la razón o razones por las cuales un proyecto no es llevado a cabo es por razón presupuestal o falta de recursos humanos que puedan estar al pendiente de dicho proyecto.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

En el área académica que incluye el área docente y coordinación académica hay una comunicación si no es diaria, es por medio de las juntas semanales aquí es donde se plantean las necesidades urgentes para poder desplegar entre todos como un consejo de participación la estrategia que dará solución a tal necesidad

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Bueno si conozco del surgimiento de proyectos emergentes dentro del área académica, ya que los alumnos manifiestan ciertas carencias o necesidades para mejorar y ser alumnos de excelencia, la mayoría de los chicos está preocupada por obtener una buena calificación y pone mucho de su parte para poder realizar las actividades de sus materias de mejor forma.

Dependiendo del tipo de proyecto son las personas asignadas, la mayoría de las veces quien está más en contacto y comunicación con los alumnos es el orientador el cual va guiando los proyectos realizados en su momento.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Las propuestas son colocadas por parte del personal administrativo y docente específicamente del área académica y orientación educativa surgiendo de las necesidades inherentes a los alumnos.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Un factor que ayudo fue las necesidades de la comunidad estudiantil detectadas por los docentes que a la vez son comunicadas a coordinación académica y orientación y servicios estudiantiles por medio de las juntas semanales.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

La mayoría si no es que la totalidad de los proyectos han tenido un resultado positivo dentro de su implementación en la institución dentro de la comunidad que más nos puede medir el éxito o fracaso de las mismas los alumnos.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

El seguimiento se les da por medio del departamento de orientación y el académico en lo inherente a la planeación es propio del departamento académico.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Influyen en forma positiva ya que cada proyecto terminado o no determina el rumbo a seguir del departamento y su funcionamiento y en base a ello nosotros podemos aportar opciones de mejora tanto en la calidad del servicio que brindamos como en nuestra función docente, lo que ayuda en la evaluación del personal para que mejore.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Considero necesario más formatos diversos de evaluación docente ya que un solo formato no ayuda o a veces el alumno es imparcial, sería mejor por un sistema computarizado



## Entrevista docente 5

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

Desconozco el proceso de planeación dentro de la institución, supongo que quienes serían los involucrados sería tanto el director del plantel como los departamentos administrativos del mismo, mas no sé si todos los departamentos. Sobre si se documenta o no, la verdad desconozco pero debe existir una forma de verificar dichas estrategias.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Sé que existen dentro de mi escuela estrategias formales, pero propiamente saber o conocer quién o de qué forma las definió o los participantes, pues no, se por un curso de inducción que la escuela se rige por un corporativo en México, el cual cada año va auditando todas las áreas de la misma plantel por plantel.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Sé que en el caso del departamento académico existen recursos otorgados para sus proyectos, el despliegue de las estrategias pues se da de dos maneras, en la primera la coordinación académica nos brinda el sistema de trabajo propio del departamento con calendarización de fechas, horarios, etc. y pues ahí practica los procedimientos establecidos por el corporativo. Aquí mismo surgen situaciones que deben de arreglarse sobre la marcha, y dependiendo de la situación los maestros pueden sugerir ciertas estrategias para solucionar estas situaciones en el aula en beneficio de la institución, siempre considerando no violentar su misión y visión.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

En este momento, existen varios proyectos dentro del área docente aunque nuestra prioridad es disminuir los índices de reprobación y evitar la deserción escolar. Estos son los que han tenido un resultado muy notablemente favorable, por medio de las calificaciones de los alumnos, que reflejan su esfuerzo y las ganas de seguir laborando. Desconozco los proyectos de resultado negativos y sin avances.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Sé que hay proyectos dentro de la institución que por cuestiones de presupuesto no pueden ser llevados a culminación en una junta docente los maestros compañeros míos comentaban sobre adquirir mayor equipo de cómputo, para los alumnos, pero estos argumentaron o sea los administrativos que no era posible cubrir ese rubro por la matrícula inscrita y el presupuesto.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Tenemos juntas semanales el departamento académico y nosotros en donde se nos brindan las actividades a realizar, nosotros por nuestra parte comentamos los avances con el grupo p ciertas situaciones que durante el transcurso del cuatrimestre van surgiendo, dudas e inquietudes que los mismos alumnos nos manifiestan. Y ya en la junta es donde se aprovecha para dar avisos, y comunicar estas inquietudes al área administrativa en cuestión.

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Bueno en la mayoría de los proyectos es encargado el departamento académico en conjunto con el departamento de orientación, y algunas veces se nos solicita de nuestro apoyo o intervención según el tipo de proyecto que sea. Sobre la partida presupuestal, la verdad desconozco la asignación de cantidades exactas a los recursos de cada proyecto. Un proyecto reciente fue el expo orienta preparatorias en donde la universidad visita a las escuelas de la zona aquí se busca que algunos alumnos vayan de diversas carreras para hablar sobre sus experiencias dentro de la universidad, antes solo iba el departamento de promoción y ahora están considerando a aquellos alumnos destacados.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

En el ejemplo que te estoy mencionando fue el orientador quien propuso esos cambios en el expo orienta y los docentes determinamos que alumnos podrían asistir por su buen desempeño. Hablando de otros proyectos en la junta se discuten posibles estrategias de solución de cada proyecto.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

En este caso se pretende el aumento de la matrícula para poder obtener más recursos que beneficien al plantel y por ende a los administrativos y a los alumnos para poder por ejemplo adquirir más libros o computadoras, que es en este momento desde mi punto de vista lo más necesario.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

En el caso de este proyecto no sabemos aún los resultados debido a que el ciclo escolar inicia en el plantel en el mes de septiembre. Pero lo que si nos comentaron en una junta

es que la carrera de más demanda en la zona es de educación, la cual ha tenido aceptación por parte de la comunidad.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Para los proyectos emergentes todos tienen un seguimiento ya sea en coordinación académica o con orientación, tanto en materias reprobadas, inasistencias, entre otros el seguimiento es personalizado. Si es un proyecto que no fue planeado se da seguimiento de la misma forma.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Bueno todo proyecto influye en cierto grado hacia el personal docente, somos pilares, los que estamos frente a grupo, el alumno es quien en mayor o menor medida puede evaluar tu trabajo, ante los demás, lo que puede hablar en base a tu desempeño bien o mal de ti mismo, lo que ayuda a la permanencia del docente en la institución.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

En primer lugar mantener los canales de comunicación abierto entre el departamento docente y académico, realizar jornadas de capacitación en donde se nos den temas que ayuden a favorecer la comunicación y armonía laboral.

Entrevista Director

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

El proceso de planeación institucional es llevado a cabo en todos los departamentos, estos tienen una participación muy activa dentro del proceso de planeación para las actividades establecidas por el corporativo como aquellas situaciones emergentes que puedan suscitarse dentro del plantel tanto con los docentes, alumnos y otras áreas.

Procuramos cumplir en tiempo y forma con la normativa establecida por la institución a nivel corporativo, respetando la misión como la visión institucional, ya que cada plantel en cada región es evaluado una vez en cada ciclo escolar con la finalidad de averiguar si cada plantel cumple con los lineamientos establecidos por el corporativo, y procuramos como institución estar con las normativas en un 100%

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación



existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Bueno las estrategias institucionales son definidas por el rector en conjunto con los departamentos involucrados, existen departamentos de auditoría, académico, administrativo, promoción, orientación y servicios estudiantiles, los cuales tienen sus estándares e indicadores de cumplimiento en base a las metas departamentales, son evaluadas en efectividad por parte del área de auditoría, enfocada a cada área y se les da seguimiento una vez que son detectadas desviaciones en las auditorías de cada plantel, estas desviaciones deben de ser solucionadas dentro de un intervalo de tiempo permisible, e inclusive a mi como director de plantel se me evalúa, pues que este entre lo demás que este con protección civil, entre lo administrativo del plantel.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Sobre los recursos asignados puedo comentarte que el plantel cuenta con un presupuesto para cada departamento el cual puede incrementarse según la matrícula tanto en personal administrativo como en los recursos materiales, para los proyectos del área académica es el departamento académico del corporativo el que está en constante comunicación con el departamento de coordinación académica, con copia a mí por supuesto y ahí van solicitando los requerimientos vía email institucional, ya sea contrataciones docentes, evaluaciones docentes, pago de docente, etc., aquí solo en base a esas fechas límite es como se va realizando la actividad designada, por parte de la institución, pues existen ciertas necesidades que comentan los docentes en el área respectiva, y es aquí en donde surge el despliegue de ellas para poder cubrir las necesidades internas.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

En la institución se generan una infinidad de proyectos, formales e informales, los cuales tienen a la vez diversos resultados, los cuales en su mayoría han sido positivos y benéficos para la institución, ya sea como mejora de indicadores departamentales institucionales, así como en promoción de los alumnos, los cuales obviamente deben llevar un seguimiento por parte del departamento encargado y con respecto a los

proyectos negativos uno de ellos es la extensión de la universidad a Tampico y Madero, no se autorizó por falta de matrícula en la unidad y otra es la ampliación de equipos de cómputo por falta de recurso aunado a la matrícula en ese sentido como institución dependiente de un organismo central nos sentimos limitados.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Con respecto a los proyectos que conteste en la pregunta anterior un factor que tienen en común y que es a la vez determinante para que pueda estar en un estado terminado o concretado es el factor económico por la falta de presupuesto designado al plantel, ya que ellos funcionan en base a metas. Hay metas en cada ciclo para alumnos de nuevo ingreso, bajas de estudiantes y permanencia de los mismos.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Aquí se realizan juntas entre el equipo docente y el área académica para poder ver las necesidades internas y también poder medir la eficacia del área docente frente a grupo nos apoya el departamento de orientación, pero estas juntas son los días jueves en donde se coloca en una minuta los puntos más importantes a tratar y es firmada por los asistentes a la junta

Por la parte institucional, se fomenta entre el personal administrativo la realización de juntas semanales celebradas los días viernes en donde se habla sobre aquellos proyectos que no son programados dentro de la calendarización de actividades institucionales, con la finalidad de brindar soluciones a corto, mediano o largo plazo de acuerdo al tipo de incidencia generada.

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Claro que si los conozco todo proyecto debe ser consultado conmigo antes de ser aprobado aunque en el área académica la mayoría si no es que todos los proyectos han sido de índole crucial para la comunidad estudiantil desde conferencias, eventos promocionales por parte del ayuntamiento, talleres, eventos de conciencia social, entre otros, aquí los responsables pues un conjunto alumno, quien comenta con el maestro su necesidad quien a la vez lo comenta con el área académica y esta área conmigo o bien docente, área académica. Los recursos cuando se puede otorgar de acuerdo al tipo de proyecto se puede otorgar, pero somos muy limitados.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Bueno los proyectos no planeados son más comunes en el área académica, en el área administrativa suelen suceder pero pues propios del departamento. Lo mismo en las demás áreas y esos proyectos emergentes en el área académica y en las administrativas surgen a raíz de carencias o limitaciones e inclusive necesidades en cada área institucional, ya sea de los alumnos, de la cartera, entre otros. Así que es un aporte de todos el surgimiento de estrategias no planeadas dentro de la institución. Lo que si es que me siento limitado por la cuestión presupuesto para poder realizar los proyectos no planeados y que estos puedan ser concluidos.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Las necesidades de la institución tanto internas como externas a nosotros nos afecta lo que sucede a nuestro alrededor desde la competencia, o sea otras escuelas que pueden acaparar nuestro mercado, la sociedad que duda por ser una escuela reciente, con solo dos generaciones de egresados, la reticencia al cambio, a lo nuevo, las necesidades de los alumnos el hambre de mejora y conocimiento, el aporte e iniciativa de los docentes, así como las inquietudes del orientador y el trabajo en equipo han sido factores clave, para el logro del éxito institucional, con miras a futuro a posicionarse como una institución educativa de vanguardia

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

Tengo que reconocer que la UNIDEP ha pasado por todo tipo de proyectos con diversos resultados, y estos en su mayoría exceptuando los limitados por la cuestión presupuesto han tenido resultados positivos podría mencionarte los que se me vienen a la mente por ser los más destacables, la disminución de cartera vencida por parte de la coordinación administrativa, el aumento de los índices de aprobación académica por parte de la coordinación académica en conjunto con los docentes y el incremento de la matrícula escolar para aquellos alumnos de nuevo ingreso aquí entra el departamento de promoción.

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Todo proyecto independientemente de su resultado debe de estar en seguimiento y planeación más que nada porque es necesario que exista una evidencia de su realización y pueda justificarse del mismo modo un resultado el seguimiento se le da por medio del departamento involucrado, la planeación de los proyectos depende del área corporativa si es formal o si es informal la planeación surgirá en base a las áreas de oportunidad detectadas de forma oportuna.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Nuestro personal docente es muy especial para UNIDEP ya que aquí son tomados en cuenta para cualquier tipo de proyecto emergente, su voz y opinión es tomada en cuenta así como su participación además del cumplimiento y la libertad de su cátedra y su enseñanza aprendizaje, es parte fundamental del plantel y es la máxima autoridad en el salón de clases. Desde el primer día establece los criterios de evaluación de la materia, el objetivo de la asignatura, y los lineamientos que se seguirán para brindar un curso de calidad, que satisfaga las expectativas de nuestros alumnos.

Aquí como institución es viable evidenciar su trabajo por medio de su evaluación y observación docente, para reflejar el indicador de eficiencia en el personal docente.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Considero que una debe de ser un acercamiento entre institución y grupo corporativo para mejorar los procesos internos en la institución otra seria brindar cursos al personal administrativo ya que realizan funciones que no son propias de su departamento por la falta de personal para poder realizar las actividades correctamente, no es que se hagan mal sino de la forma en que deben realizarse.

Entrevista coordinación académica

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

Dentro de la institución, existe un proceso de planeación el cual se rige por medio de un calendario de actividades establecidas por el corporativo que se encuentra ubicado en la ciudad de México, estableciendo los intervalos de las fechas para la realización de las actividades que se tienen contempladas durante el ciclo escolar en cuestión a través del cuatrimestre implementado, y en los módulos solicitados esta calendarización es enviada a cada departamento para la realización de las actividades cotidianas dentro de la institución. Existen situaciones inherentes al plantel educativo, que no podemos prever dentro de la calendarización de actividades, estas también llevan su propio proceso de planeación.

En resumen, considero que el proceso de planeación comienza por hacer un análisis de las necesidades del plantel, y se procede a verificar los documentos normativos e



institucionales para poder dar solución a las necesidades detectadas, posteriormente deben ser implementadas soluciones a las problemáticas respetando la misión y visión institucional, así como brindar un seguimiento a las necesidades acontecidas dentro del plantel.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Parte del proceso de planeación estratégica dentro del plantel, permite el establecimiento de juntas semanales entre el área directiva y las demás áreas dentro del centro educativo, como lo son promoción, vinculación, asuntos estudiantiles, administrativos y académicos, es en estas juntas en donde se muestran y analizan los avances en relación a las fechas programadas así como los indicadores necesarios para la realización de los proyectos que se encuentran establecidos dentro de las actividades enviadas por el corporativo propias de cada departamento. Como evidencia se cuenta con una bitácora

semanal en donde se muestran los avances por departamento de los indicadores indicados y es enviada cada semana por correo electrónico a los departamentos correspondientes en el corporativo.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

El despliegue de estrategias formales dentro de mi departamento viene marcado por el área académica de la ciudad de México, existe un proceso que hay que seguir en lo referente a la contratación de la plantilla docente, incluyendo lo que es la selección y su evaluación por medio de los siguientes pasos. En primer lugar, debe de existir un registro de las cartas descriptivas de cada materia de cada licenciatura y de cada cuatrimestre, posteriormente dentro del sistema de la institución cada materia debe darse de alta, y realizar una revisión de los perfiles del personal docente activos, para una selección y acomodo de materias al personal existente, en caso de que no exista en la plantilla un docente con el perfil apropiado para la materia que se va a impartir se empieza a realizar el reclutamiento de docentes por medio de anuncios en el periódico, o en páginas de internet, en donde se describe el perfil de docente solicitado y la documentación requerida. Para esto se me asigna un presupuesto para poder pagar

dichos anuncios. Una vez que los candidatos hacen llegar lo solicitado se analizan los currículos y la documentación necesaria, se realiza entrevista inicial a aquellos docentes apropiados, se les explica sobre la escuela, la materia así como el perfil que se busca, se hace una preselección de los candidatos con perfiles aptos, y solicitar documentación para envío a corporativo. Si el docente entra en un estatus de aceptado, se procede a realizar la entrega de las cartas descriptivas de las materias que va a impartir así como la calendarización de las actividades por cada módulo dentro del cuatrimestre, se le brinda un tiempo al docente razonable para que lo entregue y ejemplos de otros maestros por si no ha realizado algo similar en otras instituciones, se continua con el curso, el docente asiste a clases, asiste a las juntas y se procede a evaluar su desempeño por medio de la evaluación docente realizada por parte de los alumnos y de la observación de clases. Por ultimo esos resultados son medidos en base a los estándares normados por la institución para una próxima contratación para determinar su permanencia institucional. Si sus resultados son aceptables se le brinda una nueva contratación aquí, en caso contrario dicho docente no puede ser contratado nuevamente, esto se hace cada módulo cada cuatrimestre enviando los resultados al área académica del corporativo.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Bueno en toda escuela son manejados proyectos institucionales, no podemos ser la excepción considero que aquellos proyectos de resultado positivo entran los cursos de formación docente impartidos al personal, ya que lo ayudan a conocer sobre la institución y aquellas técnicas de enseñanza aprendizaje que mejoran su trabajo diario en el aula, así como una disminución en índices de reprobación y deserción institucional, ahora se implementó un nuevo sistema denominado PES un crédito educativo para aquellos alumnos que así lo deseen, aquí se dan becas de descuento en colegiatura a los alumnos de buen promedio pero aun así por ser una institución particular puede dificultarse el pago de su colegiatura y se les da esa opción. Aquí estoy en coordinación con el departamento de orientación y servicios estudiantiles.

Estos proyectos tienen seguimiento en base a los resultados enviados al corporativo, quien lleva controles de cartera, promedios, estatus de alumnos, etc.

Proyectos negativos, no hemos tenido como tal, pero sin avance si, uno de ellos es el ampliar el laboratorio de computo hay muy poco equipo e insuficiente para la matricula registrada y es sin avance porque nosotros dependemos en primer lugar de una institución central con un presupuesto limitado en recursos materiales y humanos, no hay ampliación de presupuesto ni más contrataciones de personal administrativo por que la matricula no es la suficiente para que esto pueda ser autorizado.

“honestamente, siento que en mi área debería de tener mínimo a un ayudante ya que dentro de mis funciones además de realizar las del área académica, realizo desde el

reclutamiento, selección, evaluación del personal, cargas académicas de docentes, alumnos, y al mismo tiempo también me encargo de la nómina docente, siento que hago funciones que no me corresponden, o que debería de tener el departamento administrativo, por ejemplo. Ya le platique mi problemática a mi director, y este solicito la ayuda debida en el corporativo, pero únicamente le respondieron que hasta que la matricula no refleje un incremento significativo, no pueden pagar personal administrativo adicional al departamento, lo mismo sucede con la adquisición de equipos de cómputo, el laboratorio tiene únicamente 10 computadoras con internet inalámbrico el cual se cae a cada rato, y los alumnos a pesar de contar con sus equipos de cómputo, pues si vienen a mí a manifestar su inconformidad por el pésimo servicio que se brinda en ese aspecto. Yo hablo con ellos y les comento que no es por nosotros, es lo que tenemos normado por nuestra institución en México, pero no se encuentran del todo conformes, lo que dificulta un poco el trabajo para mí., ya que trato en la medida de mis posibilidades brindar el mejor trato a mis alumnos y maestros, para que se sientan a gusto en su universidad”

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Como te mencione anteriormente estamos muy limitados en cuestión presupuestal, inclusive nuestras instalaciones son limitadas para la cantidad de alumnos esto se ha planteado, pero no es razón justificable por la poca matricula comparada con otros planteles de la misma antigüedad que la nuestra.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Por medio de las juntas semanales en el área académica, es como se fomenta tanto la creación como implementación de estrategias emergentes, y es principalmente por las necesidades surgidas por parte de los docentes y de los alumnos las cuales son comentadas aquí, se procura que el docente se sienta cómodo y que es tomado en cuenta dentro de los procesos institucionales.

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal?  
¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Bueno muchos proyectos han surgido de forma inesperada las conferencias que los maestros proponen para los alumnos en alguna materia, los talleres de formación a los alumnos, eventos culturales, y son creados por los maestros en conjunto con nosotros quienes autorizamos su viabilidad, en cuestión presupuestal no contamos con presupuesto para aquellos proyectos emergentes pero ponemos nuestro granito de arena para que se concluyan de forma positiva beneficiando a nuestros alumnos y a la escuela por supuesto. Para lo que si contamos es con material didáctico coffee break en los congresos y material para reconocimientos de lo demás pues se aporta por parte de los involucrados.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Pues todo proyecto surge de una necesidad a solucionar, tanto programado como no programado, los programados son institucionales y los no programados generalmente son propuestos por mi personal docente el cual tiene mucha iniciativa, vocación de servicio y ganas de posicionar en un buen nivel a la institución ante la comunidad, como se sienten a gusto, tomados en cuenta, se sienten parte de la familia UNIDEP quieren reflejar los valores, la misión y visión que tenemos quieren verla proyectada en los alumnos que egresaran el día de mañana.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Las necesidades de los alumnos y de los maestros dentro del plantel y una necesidad de reconocimiento ante la localidad de la institución, de seriedad, de respeto, valores, que nuestros alumnos se sientan cobijados por su institución y nuestros maestros respaldados y seguros de pertenecer a una institución seria.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

Los proyectos emergentes gracias a dios todo han tenido resultados desde positivos hasta excelentes desde lo que son cursos y talleres a docentes a alumnos hasta asesorías psicológicas

11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Se les brinda un seguimiento de forma semanal a los docentes y también al departamento académico en conjunto con el de director, con la finalidad de medir los avances de cada uno de ellos.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Todo proyecto de planeación en el área académica, se le brinda un seguimiento a los docentes basado en los resultados institucionales aptos para que los docentes impartan clases en el centro de trabajo. Estos resultados de los docentes se ven reflejados en el aula por medio de las evaluaciones docentes y se reportan tanto al director de plantel como al corporativo. Considero que una buena selección docente, ayuda a que el alumno se sienta a gusto en su clase, ya que el maestro a cargo de la materia asignada, cuando es acorde a su perfil, es evidenciado en las evaluaciones docentes con un amplio dominio del tema, seguridad, lo que ayuda en la trasmisión del conocimiento hacia nuestros



alumnos, mejora su desempeño, lo motiva a asistir a clases, eleva sus calificaciones, disminuye el índice de reprobación por grupo, y el maestro puede retroalimentarse y motivarse para mejorar sus prácticas docentes.

En lo referente a la selección del personal te puedo mencionar que todo académico que se va a integrar al equipo de trabajo del plantel debe contar como requisito indispensable maestría. Tener un perfil acorde a la licenciatura que va a impartir a excepción de los docentes para las materias de tronco común en las diversas licenciaturas que deben de cubrir un perfil específico. En el caso de materias como inglés o matemáticas, debe de contar con el personal docente con dichos perfiles. Debe además de tener conocimiento sobre su área en particular, contar con la experiencia laboral que avale dichos conocimientos, ya que el alumno UNIDEP debe dar cumplimiento a la misión y visión institucional, ellos deben ser egresados con además de conocimientos, experiencias de la vida real que les brinden las herramientas necesarias para entrar al mercado laboral tan competente de hoy en día. Estará respaldado por medio de la documentación necesaria que avale su experiencia para poder archivarse y enviarse al corporativo UNIDEP.

Con respecto al proyecto de las evaluaciones docentes puedo mencionar que en el plantel a pesar de que es un 50% de la permanencia del docente, hay que considerar que algunos alumnos al momento de realizar las evaluaciones docentes no son muy objetivos, ya sea porque el docente no les dio la totalidad de puntos en la tarea, quizás reprobó un parcial, y si la evaluación del docente muestra un resultado muy bajo se consideran esos factores, antes de determinar que no vuelva a ser contratado,

obviamente esto se notifica a la dirección del plantel y se habla con el docente para ver qué es lo que está sucediendo con el grupo, ya que las evaluaciones docentes son llenadas de forma anónima

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Considero pertinente realizar las siguientes actividades en primer lugar un curso de actualización a todos los docentes de la institución en donde se incluyan técnicas didácticas de enseñanza aprendizaje en el aula a fin de evitar los índices de deserción y de reprobación y un punto también que ayude es creando talleres de desarrollo que favorezcan el desarrollo humano y la comunicación entre el personal

Entrevista orientación y servicios estudiantiles

### **Preguntas**

De acuerdo a Rowley, Lujan y Dolence (1997) la planeación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. En base a lo anterior,

1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta el mismo?

Bueno como tal el proceso de planeación de la universidad, a pesar de ser institucional y regido por un corporativo, no es totalmente autónomo, puesto que cada departamento debe rendir cuentas a un corporativo, por lo tanto, no considero que exista un proceso de planeación estratégica dentro de la institución, o que sea un proceso propio, aquí se realiza un proceso de planeación en dos fases una fase que permite que el plantel este coordinado con el corporativo, este para los programas implementados y calendarizados y otro proceso de planeación inherente al plantel para aquellos procesos emergentes que son derivados sobre la marcha en los procesos cotidianos.

Una estrategia se define como: la forma particular en la que una institución responde a su medio ambiente (Ruiz, 2000). Existen estrategias deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se crean a partir de un proceso de planeación

existente y las emergentes son aquellas que no se encuentran dentro de un proceso existente de planeación. En base a lo anterior responda lo siguiente:

2. De las estrategias implementadas dentro de la institución (estructuradas dentro de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Cómo se evalúa su efectividad? ¿Quién y de qué manera les da seguimiento?

Las estrategias institucionales son definidas por medio del corporativo, las que podría mencionarte como estrategias declaradas por el corporativo, aquí las estrategias emergentes pues son definidas en conjunto tanto la coordinación académica, mi departamento, los docentes a partir de las necesidades e inquietudes que nos manifiestan los alumnos, obviamente a todo proyecto se le brinda un seguimiento por parte del área respectiva, por ejemplo mi área da seguimiento a las deserciones, el académica a calificaciones y los índices de reprobación y los maestros a las necesidades de los alumnos en su materia, son evaluadas en la efectividad por medio de una auditoria institucional anual hacia nuestros departamentos administrativos y a los docentes por medio de las evaluaciones docentes.

3. De las estrategias definidas por la institución, se pretende conocer los programas y proyectos realizados, así como los recursos que fueron asignados a estos, específicamente mencionando el área académica y docente ¿Conoce usted la forma en la cual se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?

Con respecto a este rubro de proyectos en el área académica, nuestros recursos son asignados en base a un presupuesto para cada departamento, aquí se destina a medios, promoción, contrataciones docentes, etc. según el tipo de proyecto, aunque no todos los proyectos cuentan con el recurso, que es el caso de aquellos proyectos no formales de un proceso de planeación definido. Para el despliegue de las estrategias, existe la participación activa del departamento académico y del personal docente.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos académicos y docentes (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos que obtuvieron resultados negativos y con aquellos con los que no se avanza?

Bueno se trabaja con todo tipo de proyectos en mi departamento como positivo puedo mencionarte que ha habido una disminución de los índices de deserción, y en el área académica ha habido menos reprobación así que son resultados positivos, los cuales actualmente se procura mantenerse en ese nivel, utilizando estrategias docentes que ayuden a elevar la calidad de los cursos, con respecto a los proyectos de resultados negativos, pues en este momento no recuerdo uno a la mano y los de sin avance considero que no hay apertura de recursos benéficos hacia los alumnos de la institución educativa.

5. Dentro de los proyectos académicos que han quedado en un estatus de cancelados o pendientes, que es lo que sucede con dichos proyectos, ¿por qué razones no son llevados a operación?

Como mencione en tu pregunta anterior creo que los recursos destinados son ineficientes para los proyectos existentes dentro del área académica y del área de orientación en mi parte pues hacemos proyectos de obra social, como donar juguetes, participar en carnavales, desfiles, etcétera con la finalidad de que nuestros alumnos sean egresados completos y humanistas no solo puro conocimiento adquieran de aquí sino responsabilidad social y sentido de humanidad, pero pues nos vemos limitados en la realización de algunos de ellos porque no tenemos presupuesto designado para estas actividades.

6. Dentro de la institución educativa ¿cómo se permite y/o fomenta el diseño e implementación de estrategias emergentes en el área académica?

Nosotros empleamos por estrategia y digo nosotros porque ambos departamentos somos partícipes de las juntas semanales los días jueves con los docentes en donde se hablan de puntos generales y particulares institucionales, se ven los avances de cada grupo y sus problemáticas y necesidades respectivas, aquí buscamos que los docentes nos tengan la confianza y se sientan escuchados y tomados en cuenta más que nada porque sus necesidades son nuestras necesidades también, y lo que buscamos es el bien común, el beneficio de posicionar a la escuela en un lugar de reconocimiento en la localidad

7. Aquellos proyectos que no emergen de un proceso formal de planeación dentro del área académica y docente , durante un cierto periodo escolar , podría usted mencionar si conoce aquellos proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

En mi departamento en conjunto con el académico, surgen la mayoría de los proyectos que no son propios de un proceso formal tenemos varios, por ejemplo, altares de muertos, donación de juguetes en navidad, desfiles, cursos, congresos y conferencias, entre otros, los responsables entran entre los maestros el departamento académico y mi área, sobre el presupuesto, aquí cuando son congresos se compra lo del coffe brake, reconocimientos y material didáctico, ya que para eso si hay partida presupuestaria, para lo demás no. Aquí buscamos entre todos poner lo poco que se pueda para que ese proyecto pueda lograrse concluir.

8. Para conocer el origen de cada proyecto no planeado: mencione ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿Quién los propuso?

Todo proyecto planeado o no siempre surge de una necesidad ya sea interna o externa interna por parte de nuestros alumnos y personal docente o externa por medio de instituciones superiores como la SEP, por ejemplo que cambia de normativas y uno como institución debe ser adaptado a ellas.

9. ¿Qué factores fueron los que influenciaron el surgimiento de los proyectos?

Para el surgimiento de los proyectos son factores internos como externos las necesidades de los alumnos, de la sociedad de la zona en la que nos desenvolvemos, entre otros pero básicamente estos factores son los que ayudan al surgimiento de nuevos proyectos de beneficio institucional.

10. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos que no surgen formalmente de un proceso de planeación estructurado dentro del plantel?

Cuando no hay un proyecto surgido de un proceso formal no tiene un resultado definido, este puede variar, no cabe duda de ello, pero aquí los proyectos han sido de resultados positivos, cumpliendo siempre con la visión y misión institucional, como lo es los índices de reprobación, de deserción , permanencias docentes, entre otros, estos pues son formales pero de los informales siempre les deja a los alumnos una semilla de valores humanos y sociales con las obras que benefician a nuestra sociedad



11. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las etapas de seguimiento y de planeación?

Todo proyecto tiene un seguimiento periódico, en el caso de los emergentes que surgen del área docente cada semana se miden los avances de estos proyectos y pues en las etapas de planeación se colocan las necesidades a las cuales se les va a dar solución.

12.- ¿De qué forma influyen los proyectos de planeación en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente en la institución?

Pues influyen en la contratación del personal docente, el primer filtro es que el docente tenga el perfil, la documentación, la experiencia docente y académica, después viene su trabajo en el aula que es lo que se evalúa por medio de las observaciones docentes, aquí es donde apoyo a la coordinación académica.

Estas visitas son sorpresa, con la finalidad de corroborar si el docente va a la par con la planeación que entrega a la coordinación académica antes de iniciar el curso, ver si está cumpliendo con los contenidos temáticos y si están implementando los recursos didácticos que él solicita antes de iniciar su materia. Tanto los medios tecnológicos, libros, material didáctico, entre tantos otros más.

Además de las evaluaciones realizadas por los alumnos sobre el trabajo de su maestro, una vez medidos estos resultados se evalúa si el docente continúa dentro del plantel.

13. ¿Qué prácticas de planeación estratégica se pueden implementar para mejorar el proceso docente en el área académica dentro de la institución?

Creo importante Modificar la ponderación de las evaluaciones docentes, ya que no siempre se es muy objetivo al momento de evaluar lo digo por parte de los alumnos. También debe de cambiarse la estructura de dichas evaluaciones, ya que los alumnos conocen el formato “de memoria” y algunas veces no lo leen o por situaciones personales con el docente no son objetivos al momento de su captura. “Sería mejor que las evaluaciones docentes sean en un sistema computarizado”

## Apéndice C Formato de Guía de Observación de Clase

### *Guía de Observación de Clases*

Nombre del Docente:..... Fecha: .....  
 Espacio Curricular:..... Curso y división: .....  
 Nombre del Observador:.....

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita mejorar	No observado
<b>Inicio de la clase</b>					
1. Clima con el que inaugura la clase					
2. Toma de contacto con el contenido de la clase					
3. Interés de los alumnos por la clase					
4. Sondeo de los conocimientos previos respecto del tema a tratar					
5. Referencia a temas ya tratados					
6. Respuesta del grupo ante la presentación del tema					
<b>Desarrollo de la clase</b>					
1. Los objetivos de la clase son conocidos por los alumnos					
2. El tratamiento del tema resulta claro, efectivo y ordenado					
3. El contenido es adecuado al nivel de los alumnos					
4. Los recursos resultan atractivos y adecuados					
5. Las consignas son claras y facilitadoras de la tarea					
6. Las actividades fueron las adecuadas al objetivo de la clase					
7. Las actividades permitieron la apropiación de los contenidos					
8. La relación entre la actividad y el tiempo asignado fue la adecuada					
9. Los alumnos trabajan organizada y productivamente					
10. El docente presenta variedad de recursos y/o de técnicas					
11. El docente da la oportunidad para pensar y aprender en forma independiente					
12. El docente integra más de una habilidad en cada actividad propuesta					
13. El profesor está atento a los alumnos que presentan dificultades en el aprendizaje					
14. Comprueba que el alumno comprende las explicaciones					
15. Estimula la participación de los alumnos, anima a que expresen sus opiniones, discuten, formulan preguntas, .....					
16. Mantiene una buena relación con los alumnos					
<b>Cierre de la clase</b>					
1. El docente realizó actividades de fijación					
2. Se ha logrado una buena síntesis conceptual del tema trabajado					
3. El docente realizó recomendaciones bibliográficas, ejemplificaciones, ejercicios, ....					
4. El clima de la clase ha sido adecuado y distendido					

**Opinión General y Sugerencias**

.....  
 .....  
 .....

## **Apéndice D Formato de Carta de Consentimiento**

### **Formato de Carta de Consentimiento**

**“El proceso de planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente”**

Ing. Arturo Hernández Cárdenas  
Director de plantel

**P r e s e n t e.**

Estimado(a): Ing. Arturo Hernández Cárdenas

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio de evaluación en la Universidad del Desarrollo Profesional que usted dirige. Mi nombre es Ileana Haydee Reséndiz López y soy alumno del programa de Maestría en Administración de Instituciones educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto para la tesis de obtención de grado de Maestría, estudio que formara parte de un compendio de casos expuestos por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani en un proyecto denominado **Planeación Estratégica en Instituciones Educativas**

El proyecto que quiero realizar está orientado a realizar un análisis del proceso de planeación estratégica en el área académica para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional. Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas a diversos miembros de la comunidad, aplicar instrumentos y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a mejorar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación docente manejado por la universidad. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio una reticencia por parte del personal docente o académico a la observación por parte del investigador en el proceso de reuniones entre el personal administrativo y docente.

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar también que únicamente el investigador tendrá el acceso a la información que se va a recabar por medio de la presente investigación y ninguna persona ajena a la misma podrá tener ningún tipo de información relacionada al presente caso de estudio. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su

equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

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

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en la siguiente dirección de correo electrónico o bien en el teléfono celular Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesor, él estará gustoso de explicar el propósito de este proyecto en el contexto de la materia que él imparte. Él estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico: Si desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la daré.

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

Ileana Haydee Reséndiz López del 2013		Agosto
Nombre del alumno/evaluador	Firma del alumno/evaluador	Fecha
Ing. Arturo Hernández Cárdenas del 2013		Agosto
Nombre de la persona Que autoriza	Firma de la autoridad que autoriza el estudio	Fecha

## **Apéndice E Guía de observación**

Guía de observación de personal en junta docente y administrativa turno matutino

Descripción de la sesión:

La reunión llevada a cabo es entre el personal administrativo y docente del plantel. Se realiza en la sala de juntas de la institución educativa, a la cual asisten el director de plantel, la coordinación académica y el encargado de orientación y servicios estudiantiles, en conjunto con la planta docente del turno matutino, esta reunión es realizada el día jueves, en total hay una asistencia de 20 docentes, al acceder a la sala de juntas puede observarse que es un área formada por una mesa rectangular y 30 sillas, de espacio amplio, la sesión da inicio a las 11 am. La coordinadora académica pasa una hoja en donde los docentes deben de anotar su asistencia a la junta establecida, ahí se describen a grosso modo los temas a tratar dentro de la reunión. Los temas a tratar en la reunión de ese día se concentraban en los siguientes puntos:

- Entrega de planeaciones docentes al área académica antes de iniciar el modulo.
- Reposición de clase en caso de falta del docente
- Asignación de diversos criterios a la evaluación del alumno
- Asuntos generales
- Bienvenida y presentación de los docentes de nuevo ingreso incorporados al plantel por parte de la coordinación académica
- Bienvenida de los docentes al nuevo ciclo escolar por parte del director de plantel

- Control de asistencia, retardos y justificación de faltas e inasistencias por parte del orientador educativo hacia los docentes.
- Uso de la biblioteca y centro de cómputo, así como reserva de materiales didácticos apropiados.

Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión.

Durante la reunión, se observa que los docentes de nuevo ingreso se encuentran callados escuchando de forma atenta a cada uno de los expositores el desarrollo de los puntos de la sesión, quien dirige dicha reunión es la coordinación académica, quien propiamente le brinda la palabra al director del plantel para que otorgue las palabras de bienvenida al nuevo ciclo escolar, el director toma nota de los puntos a desarrollar en la junta puesto que lleva consigo una maquina portátil, en cuanto termina de hablar, empieza a realizar anotaciones sobre la junta, la coordinadora académica va explicando punto por punto desarrollado dentro de la sesión de la junta, el orientador plasma la situación con los docentes, al mismo tiempo los docentes escuchan y manifiestan sus dudas en cuanto no se comprendiera algún punto de los tratados en la sesión. Se observa que la coordinación académica, brinda un trato cordial a los docentes, y les da la confianza para manifestar sus inquietudes y sugerencias ante las situaciones involucradas dentro de la junta

Al llegar a los asuntos generales, se observa que los docentes hablan sobre sus experiencias dentro de cada grupo y las comparten en la reunión.

Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión.

La reunión se desenvuelve en un ambiente agradable en donde la mayoría de los miembros participa de forma activa, hubo un docente que manifestó que por medio de estas reuniones puede interactuar con los compañeros, el personal administrativo se muestra cordial en el trato entre ellos y hacia los demás. Todos pueden dar sus impresiones sin sentirse observados o presionados ya que el observador asiste a la junta como un docente mas, haciendo las anotaciones pertinentes al caso de estudio.

Dentro de la reunión van desarrollándose punto por punto hasta los asuntos generales es aquí en donde los docentes se abren y brindan sus opiniones, ante los demás o plantean situaciones que no suceden como un punto dentro de la reunión. En este caso un docente manifestó que por que al área de educación no se le brindaba la materia de Informática en el plan curricular, principalmente porque al desarrollar su clase a su grupo y solicitarles un trabajo, los alumnos le manifestaron que no todos dominaban el uso de las herramientas computacionales y les era un poco complicado realizar las tareas a lo que el solicita a la coordinación académica apoyo para estos alumnos.



Observar los resultados y acuerdos.

En el punto anterior propuesto por el docente en la junta, otro docente propone que los viernes que son días en donde regularmente no hay clases se brinden talleres de computación a aquellos alumnos que así lo deseen en el centro del computo, a lo que la dirección de plantel le responde que las instalaciones están a la disposición total para la mejora de los alumnos, y que si era posible el encargado de centro de computo podría atenderles de 10-12 pero que tendrían que ser mas sesiones del mismo dia en la misma cantidad de horas.

## Guía de observación de personal de turno vespertino en reunión de personal administrativo y docente

### Descripción de la sesión:

La reunión llevada a cabo es entre el personal administrativo y docente del plantel. Se realiza en la sala de juntas de la institución educativa, a la cual asisten el director de plantel, la coordinación académica y el encargado de orientación y servicios estudiantiles, en conjunto con la planta docente del turno vespertino, esta reunión es realizada el día jueves, en total hay una asistencia de 12 docentes, la sesión da inicio a las 6 pm. La coordinadora académica coloca una hoja en donde los docentes deben de anotar su asistencia a la junta establecida, ahí se describen a groso modo los temas a tratar dentro de la reunión. Los temas a tratar en la reunión de ese día se concentraban en los siguientes puntos:

- Asuntos generales
- Fechas de calendarización de aplicación de exámenes finales y extraordinarios
- Cierre de modulo
- Semana de observaciones y evaluaciones docentes
- Actas de calificaciones
- Recepción de portafolios docentes
- Deserción de alumnos e índices de reprobación

Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión.

Durante la reunión, se observa que los docentes se encuentran tranquilos y atentos escuchando las palabras de la coordinación académica, el director plasma en su computadora los puntos importantes de la junta, al mismo tiempo el orientador les brinda el punto de la retención de los alumnos para evitar deserción de matrícula y los índices de reprobación dentro de cada grupo para que se mantengan en un rango normado. Algunos docentes se observan un poco contrariados por que hay docentes que no han elaborado un portafolio docente, esto lo comenta un docente a la junta. La coordinación académica le explica y le brinda una hoja con requerimientos de dicho instrumento.

Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión.

La reunión se desenvuelve en un ambiente agradable en donde los docentes se muestran muy desenvueltos con la confianza de dirigir sus inquietudes hacia el personal administrativo, el personal administrativo se muestra atento, cordial e interesado en las aportaciones de los puntos de vista de los docentes sobre los temas tratados en la junta. Por lo tanto la junta es llevada en clima sereno, cordial lo que permite que haya una buena comunicación entre ambas áreas.

Observar los resultados y acuerdos.

Con respecto a las manifestaciones de los puntos plasmados en la junta, los docentes argumentan que las evaluaciones docentes por parte de los alumnos carecen de objetividad, si no en todos, en algunos alumnos que se encuentran de acuerdo a las palabras de los docentes “resentidos, enojados” ya que al maestro no le parecieron los trabajos presentados según la versión de los mismos. Una docente comenta que le gustaría que hubiera una plataforma virtual que ayudara a evaluar a los docentes además de la observación docente, a la cual no manifiestan inquietudes porque saben de antemano que las personas que los evalúan son imparciales, la coordinación académica manifiesta que tomara en cuenta estas sugerencias, y el director comenta que serán enviadas a corporativo a ver qué solución pueden brindar ante esta situación.

## **Currículum Vitae**

Nombre: Ileana Haydeé Reséndiz López

Originaria de Tamaulipas, México Ileana Haydeé Reséndiz López realizó estudios profesionales en el Instituto Tecnológico de Ciudad Madero, la Licenciatura en Informática. La investigación titulada Planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional 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 docente, y administrativo en centros escolares específicamente en el área de computación, soporte técnico y mantenimiento a equipos de cómputo, incluyendo la función de biblioteca desde hace 6 años.

Actualmente, Ileana Haydeé Reséndiz López funge como Educadora dentro de la Guardería Ordinaria 001 del Instituto Mexicano del Seguro Social, en donde realiza actividades pedagógicas con los niños en edad preescolar, así como actividades culturales y deportivas, y al mismo tiempo como docente de asignatura de las materias de Informática I y II para las licenciaturas de Administración, Derecho, Publicidad y Mercadotecnia, Contador Público y Comercio Internacional dentro de la UNIDEP.