

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

PLANEACION INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA  
C. E. "NEZAHUALCOYOTL", TURNO VESPERTINO

TESIS PRESENTADA  
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO  
DE MAESTRA EN EDUCACIÓN CON  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

AUTOR: LIC. EN EDUCACION BASICA DELFINA GÓMEZ ÁLVAREZ  
ASESOR: MTRO. ROMEO FARRERA BLANCAS

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2001

**PLANEACION INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA  
C. E. "NEZAHUALCOYOTL", TURNO VESPERTINO.**

**Tesis presentada**

**Por**

**DELFINA GÓMEZ ÁLVAREZ**

**Ante la Universidad Virtual del  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
como requisito parcial para optar  
al título de**

**MAESTRA EN EDUCACIÓN,  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Mayo de 2001**

## RESUMEN

### PLANEACION INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA

C. E. NEZAHUALCOYOTL, TURNO VESPERTINO

MAYO DE 2001

DELFINA GOMEZ ALVAREZ

LICENCIADA EN EDUCACIÓN BÁSICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Dirigida por el Mtro. Romeo Farrera Blancas

El presente trabajo analiza los Factores que inciden en la elaboración (diseño), desarrollo (proceso) y evaluación de la Planeación Institucional en la Escuela Primaria C. E. Nezahualcóyotl, turno vespertino, ubicada en Texcoco, Edo. de México, de la Zona Escolar No. 04, Departamento de Educación Básica, Región Texcoco, considerando entre otras cosas: el papel y función que juega la Planeación, la importancia que se le otorga y los beneficios que aporta su elaboración y desarrollo. El estudio y reflexión de éstos se realiza mediante un trabajo de investigación empírica, intentando describir situaciones y explicarlas a través de un estudio de campo, ya que la mejor forma de entender cómo y por qué se lleva a cabo la práctica de la Planeación es a través de la observación directa e indirecta así como del registro de información de la situación y el análisis de la relación actitud - valores - percepción – conductas, considerando lo cualitativo como cuantitativo, con el fin de detectar los aciertos para fortalecerlos y los errores para corregirlos que permitan mejores logros como institución. Si bien es cierto que se elabora una Planeación al inicio del ciclo escolar sólo se hace para cumplir con un requisito administrativo, limitándose a elaborarla sin llevar un seguimiento, control y evaluación continua y permanente sino sólo como parte

final del proceso, por lo que se hace necesario que a futuro se perciba a la Planeación no sólo como un documento sino como una cultura o filosofía de vida en donde el compromiso por ser y brindar cada día lo mejor esté implícito e impere en cada uno de los elementos que integran la Institución, ser una organización inteligente basada en un enfoque sistémico, en el trabajo en equipo y colaborativo existiendo el respeto y la tolerancia para alcanzar un fin o meta común, establecida en una visión, misión y valores de manera clara así como el utilizar adecuadamente los recursos con los que se cuentan.

Considerar y aplicar los elementos que nos aporta la Planeación Prospectiva, Normativa, Estratégica y Operativa para lograr una Planeación más integral, acorde a las características y necesidades de la Institución, respondiendo satisfactoriamente a las demandas actuales que prevalecen en la sociedad.

## INDICE DE CONTENIDO

	Página
DEDICATORIA.....	i
EPÍGRAFE.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPITULO	
1. PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	3
1.1. Problema.....	3
1.2. Hipótesis.....	3
1.3. Selección del escenario.....	3
1.4. Protagonistas.....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Planeación.....	7
2.2 Definiciones de Planeación.....	9
2.3 Proceso de Planeación.....	18
2.4 Tipos de Planeación.....	20
2.4.1 Planeación Prospectiva.....	20
2.4.2 Planeación Normativa.....	27

2.4.3	Planeación Estratégica.....	30
2.4.4	Planeación Operativa.....	37
2.5	Proyecto.....	39
2.6	Programa.....	42
2.7	Evaluación del Plan.....	43
3.	METODOLOGÍA.....	48
3.1.	Tipo de Método.....	48
3.2.	Descripción de la Muestra.....	49
3.3.	Selección de Instrumentos.....	51
3.4.	Estrategias o procedimientos de recolección de datos..	53
4.	RESULTADOS.....	55
4.1.	Valoración de la realidad.....	55
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
	LISTA DE REFERENCIAS.....	74
	ANEXOS.	
A)	Perfil Profesional del Personal Directivo y Docente.....	76
B)	Cuestionario a Padres de Familia.....	79
C)	Cuestionario a Personal Directivo y Docente.....	80
D)	Guía de Entrevista a Personal Directivo y Docente.....	84
E)	Guía de Entrevista a Alumnos.....	86
F)	Guía de Entrevista a Personal Manual.....	87
G)	Plan Institucional 1999 –2000.....	88
H)	Propuesta del Plan de Desarrollo de la Educación y la Cultura (2000 – 2003).....	103
I)	Bitácora.....	126

## INTRODUCCION

Es innegable que a través del tiempo el Plan Institucional ha jugado un papel de vital importancia, pues ayuda a tener una mejor organización, orientación, conducción, desempeño y evaluación de todas y cada una de las actividades que se ejecutan dentro de una institución educativa, con el fin de resolver problemas que surgen como resultado de la complejidad, dinamismo y avance al que nos enfrentamos actualmente así como el de orientar procesos y acciones de cambio, enfrentando múltiples desafíos y utilizando los recursos que le proporciona la ciencia, la técnica y la cultura para buscarles solución, prueba de ello es que al inicio del ciclo escolar se solicita como requisito prioritario a cada institución educativa, en donde se reflejan no sólo las metas a lograr que establece la escuela sino también señala las estrategias a seguir para conseguir las, haciendo hincapié de la participación de todos y cada uno de los integrantes que conforman la comunidad escolar, sin olvidar los medios o instrumentos necesarios y los criterios de éxito en la acción para garantizar una evaluación adecuada de sus resultados.

Como enuncia Schmelkes S. (1998) la Planeación se debe considerar como una herramienta o medio que nos auxilia y apoya dentro del proceso de cambio y mejora de una institución educativa, la cual no se legitima por sí misma, sino en función de los acuerdos y consensos sobre los fines y objetivos que se persiguen, por lo que se hace necesario que participen todos y cada uno de los elementos que la conforman: los directivos, docentes y demás miembros que integran la institución educativa a través de un esfuerzo conjunto, ya que ésta será funcional y tendrá razón de ser, en la medida en que actúen, propongan, analicen y reflexionen los actores que en ella intervienen.

Es por ello, que al observar el proceso que se sigue dentro de la Planeación Institucional en la Escuela Primaria C. E. Nezahualcóyotl, turno vespertino, establecida en Texcoco, Edo. de México, perteneciente a la zona escolar No. 04, surge el interés por conocer y analizar ¿Cuáles son los factores que inciden dentro de la elaboración, desarrollo y evaluación de la Planeación?, ¿Qué papel y función juega la Planeación dentro de la escuela? ¿Cuál es la importancia que se le otorga? y ¿Qué beneficios aporta su elaboración y desarrollo?, pues hasta la fecha en muchas de las ocasiones se percibe a ésta como el documento que enuncia, explica y cronograma fechas de las actividades rutinarias que se realizarán durante el ciclo escolar, enfocándose principalmente al aspecto administrativo, limitándolo a un trámite burocrático con el que se debe cumplir, dejando a un lado aspectos tan importantes o necesarios que son fundamentales para cubrir las necesidades, intereses y demandas de los usuarios o clientes partiendo de las características peculiares y propias de los mismos, pues hay que recordar que un buen Plan no puede elaborarse simplemente como deducción del Plan Global o Nacional de Desarrollo ya que se tienen necesidades, problemas y ritmos propios que se deben retomar en el afán de mejorar el servicio educativo que se ofrece y lograr de esta manera ser una institución que tenga sentido, llegando a ser una organización inteligente, no ser solo una institución que únicamente realice actividades o tareas como mero requisito de cumplir con el trabajo de manera mecánica, corriendo el riesgo de no ser funcional y perdiendo el sentido de su existencia, sino por el contrario, lograr ser una institución que tenga una identidad e imagen propia, fortaleciendo y unificando los intereses como un todo a través de una visión compartida, basada en el compromiso, que impacte a la comunidad en la que se encuentra inmersa, sin perder de vista que

en un mundo en donde se están dando situaciones de cambios vertiginosos, debido, principalmente a los avances tecnológicos así como a la globalización y competitividad, las instituciones educativas y todos sus protagonistas no pueden permanecer al margen de ésta situación, máxime si consideramos que la escuela es una de las principales instituciones que deben cubrir y cumplir con las expectativas que la sociedad demanda, en donde el perfil de sus egresados responda a la competitividad internacional a la que se enfrentarán, lo que repercutirá en el desarrollo no sólo del alumno, sino también del desarrollo de su comunidad y por ende del país. Esto hace necesario que reflexionemos acerca de la función real de la escuela, de lo que estamos haciendo, y ¿Para qué lo estamos haciendo?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Si cumplimos las expectativas no sólo de la comunidad o del país sino las mundiales? y si ¿Esto se esta considerando dentro del Plan Institucional?.

## CAPITULO 1

### PRESENTACION DEL TEMA

#### 1. 1. Problema.

Factores que inciden en la elaboración (diseño), desarrollo (proceso) y evaluación de la Planeación Institucional en la Escuela Primaria C. E. "Nezahualcóyotl", turno vespertino, perteneciente a la Zona Escolar No. 04 del Departamento de Educación Básica, Región Texcoco.

#### 1. 2. Hipótesis.

Hipótesis I: Las Instituciones educativas que cuentan con una planeación formal son exitosas ya que pueden planear su crecimiento y detectar fácilmente los problemas a que se enfrentarán en el futuro.

Hipótesis II: Las instituciones educativas que no realizan una planeación adecuada es debido a que desconocen en qué radica su éxito o que no todos sus recursos se canalizan eficientemente en el logro de su objetivo principal.

#### 1.3. Selección del escenario.

El escenario a considerar es la Escuela Primaria C. E. Nezahualcóyotl, turno vespertino, con Clave Estatal 0604BPESUV0263, Clave Federal 1550450 y Clave de Centro de Trabajo 15EPR1654C, establecida en Texcoco, Edo. de México, perteneciente a la Zona Escolar No. 04, del Departamento de Educación Básica, Región Texcoco, la cual está integrada por 1 Director, 1 Subdirector, 1 Secretario Escolar, 36 Docentes ( 6 de cada grado), 1 Profesor de Educación Física, 1 de Educación Artística, 1 de Computación e Internet, 5 de Personal Manual y con una población escolar de 1300 alumnos, conformada por niños que viven en la cabecera municipal así como de las comunidades aledañas que pertenecen al municipio u a otros cercanos al mismo.

Es de tipo oficial y es considerada como escuela urbana pues cuenta con todos los servicios (agua, luz, drenaje, teléfono), se localiza en el centro del municipio de Texcoco, ha brindado servicio educativo por 50 años y a lo largo de este tiempo ha logrado obtener el reconocimiento y un alto prestigio dentro de la comunidad a la que pertenece por ser una institución de punta, es decir es generalmente quien inicia con propuestas o modelos educativos a nivel comunidad, por ejemplo: Computación, Internet y EDUSAT así como por el perfil profesional que tiene el Personal Directivo y Docente (Ver Anexo A), y por su desempeño en la labor educativa, el cual se percibe y proyecta en los resultados logrados en Concursos o Demostraciones, obteniendo buenos lugares, entre los que podemos citar: Olimpiada del Conocimiento, Cotorra, Himnos, Juegos Infantiles, etc., así como por sus instalaciones.

El edificio es propio y ex profeso, consta de 36 aulas que están equipadas con un escritorio, una silla, un pizarrón, bancas binarias (1º a 4º grado), bancas universitarias (5º y 6º grado), un televisor de 4º a 6º (prestado por autoridades del Servicio Militar) y un mueble para guardar sus cosas, 1 Dirección. 1 sala de computo (en donde se brinda servicio Computación, Internet y EDUSAT a todos los grados), 1 auditorio, 1 biblioteca, 3 núcleos de sanitarios con 5 sanitarios cada uno para cada sexo, 2 explanadas que funcionan como patios y canchas, 1 sala en donde se encuentra la supervisión escolar, 1 espacio para tienda escolar, 3 bodegas pequeñas y un jardín.

#### 1.4. Protagonistas.

En el presente estudio se considerarán a todos los elementos que conforman la Institución Educativa y que de una manera u otra, inciden en la misma, ya que ésta es un sistema complejo en donde influyen diversos elementos

que interactúan y están relacionados entre sí, por lo que es necesario retomarlos e involucrarlos con el fin de establecer una meta o fin común para lograr mejores y óptimos resultados que permitan el que la institución educativa tienda a ser una organización en donde exista el trabajo en equipo y colaborativo, por lo que la población a considerar dentro del desarrollo del presente trabajo esta integrada por: Personal Directivo (Director, Subdirector y Secretario Escolar), Personal Docente (36 Docentes frente a grupo y 2 profesores: 1 de Educación Física y 1 de Educación Artística), Alumnos, Padres de Familia y Personal Manual, sin dejar a un lado autoridades educativas involucradas o relacionadas directa o indirectamente con la escuela como son el Supervisor Escolar de la Zona, Auxiliar de Supervisión y Directivos de Escuelas Primarias y Secundarias que pertenecen a la misma comunidad así como Autoridades Municipales pues es importante conocer cómo perciben a la Institución en lo que se refiere a su planeación y logros obtenidos.

#### 1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General: Determinar los posibles factores que inciden dentro del proceso de la elaboración, desarrollo y evaluación de la Planeación Institucional.

1.5.2. Objetivos Específicos: Los objetivos específicos son:

- Conocer de qué manera es percibida la Planeación Institucional (función e importancia), por parte de los que integran la comunidad escolar.
- Definir quién o quiénes son los que participan dentro del proceso de Planeación Institucional, de qué manera participan y por qué participan.

- Detectar de qué forma se elabora, desarrolla y evalúa el Plan Institucional.
- Conocer la relación que existe entre lo establecido dentro del Plan Institucional con las acciones que se realizan en la Práctica cotidiana (confrontar teoría con práctica).
- Difundir los resultados obtenidos con propuestas o alternativas de solución con respecto al proceso de Planeación tendientes a mejorar y perfeccionar el mismo.

## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Planeación.

Es una actividad antigua, peculiar y natural del hombre como ser racional desde sus orígenes, ya que ésta junto con la organización apoyaban en la resolución de problemas que afectaban a la comunidad, siendo fundamental la participación, imaginación, acción y organización de quienes integraban los grupos, ésta cobra mayor importancia cuando el hombre se convierte en sedentario en donde en todas y cada una de las obras aplicaron la Planeación, el diseño intencionado y la organización social, llegando a ser necesaria y aplicable en todo tipo de sistemas.

La planeación educativa ha experimentado cambios significativos y relevantes durante las tres últimas décadas, debido esencialmente a la dinámica que se ha dado en el sistema económico, político, social y cultural como producto de los avances acelerados en la ciencia y la tecnología así como el proceso de globalización a nivel mundial.

En la década de los 50`s la planeación se consideraba únicamente dentro del grupo de administradores, economistas y planificadores profesionales, eran ellos quienes aplicaban y trabajaban con todo lo relacionado a la Planeación, teniendo la idea de que ésta implicaba un fuerte gobierno o administración central, a partir de los 60`s y 70`s como respuesta ante las modificaciones estructurales en las condiciones del contexto internacional y nacional en que actuaban las instituciones sociales y educativas: Procesos neoliberales de modernización social y política, globalización de la economía mundial, surgimiento de grandes bloques económicos y comerciales, Tratado del Libre Comercio, surgimiento de

nuevos movimientos sociales a favor de la democratización, crecimiento tanto de población como de pobreza y el reclamo de estándares de eficiencia, calidad y competitividad, se empieza a comprender que la Planeación puede servir para cualquier política de organización y en la solución de problemas, aunado a esto, también surge el interés de que participen y se involucren todos y cada uno de los sectores interesados o afectados por los procesos de Planeación (posiciones, actitudes y prácticas).

Lo anterior ha dado como resultado el que a través del tiempo se modifique el proceso de planeación, pasando de ser autoritaria y tecnocrática a ser participativa y democrática, pues no depende de las acciones de la política educativa, sino que requiere del convencimiento y la acción conjunta de los que integran la comunidad escolar, surgiendo la necesidad que dentro del proceso de Planeación todo el personal diseñe, elabore y conozca a fondo la misión y visión de la escuela partiendo de un diagnóstico preciso de la situación actual de la misma, identificando las fortalezas y debilidades así como las causas que explican dicha situación, convirtiéndose así en un proceso constante de investigación.

Otra modificación importante es el de considerar a ésta como un medio y con un carácter multidisciplinario, pues no se legitima por sí misma, sino en función de los acuerdos considerados con relación a sus fines y objetivos que persiga así como de los instrumentos, medios y criterios de evaluación empleados y finalmente el de reconocer que se apoya de otros campos de acción profesional.

La educación no queda al margen de esta exigencia y poco a poco ha modificado el concepto y práctica de la Planeación; hasta hace tiempo la política

educativa y el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos eran controlados por gobiernos nacionales, estatales o municipales en donde no eran considerados los agentes que intervenían en este sector y menos aún las condiciones y limitaciones del contexto político, económico y socio - cultural en que se encontraba inmerso.

Actualmente se brinda la oportunidad de que las organizaciones elaboren su propio Plan partiendo y considerando sus necesidades y características propias, no como algo ajeno "sino como un agente de cambio sensible a las necesidades cambiantes de su entorno". (Ruiz, 2000, p. 67) que cumple y responde con las necesidades e intereses propios, ya que anteriormente se elaboraba de acuerdo a lo que señalaba y marcaba el Plan Global o Nacional de Desarrollo, sin considerar las necesidades, características, recursos, contextos, medios y problemas específicos de cada organización, elementos importantes a retomar dentro de la Planeación.

## 2.2. Definiciones de Planeación.

Si bien el concepto de Planeación ha evolucionado o se ha modificado conforme al momento o época en que se define o al criterio del que lo define, se puede decir que en general se llega a conceptualizar a la Planeación con elementos comunes entre los que podemos citar: el análisis del problema o necesidades, definición de prioridades, formulación de objetivos y metas, identificación de medios o acciones para lograrlos, selección de estrategias y tácticas, asignación de recursos y forma de evaluación, seguimiento y control así como el de definir fines y determinar medios necesarios para lograrlos (racionalización y optimización), diagnóstico, programación, discusión – decisión, selección de alternativas, ejecución y evaluación.

Para algunos, la planeación es un patrimonio exclusivo del hombre moderno, convirtiéndose en centralizado y burocrático, en tanto que para otros es un "proceso técnico-económico, socio - político y cultural que permite resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro de un horizonte de tiempo dado y un espacio físico – geográfico definido". (Álvarez, 1979, p. 5) quien además, establece que existen cuatro corrientes teóricas principales dentro de la Planeación moderna que son:

1.- Concepto de Planeación basada en la teoría clásica de la administración: En general la considera como una etapa del proceso administrativo, tomando como base la teoría clásica, siendo una actividad unidisciplinaria y una responsabilidad exclusiva del gerente, quien debe establecer la vinculación entre el contenido de planes, programas y proyectos con su instrumentación y aplicación, propiciando una separación entre determinar a dónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz mediante la elaboración del plan y su realización y logro en las metas establecidas o contempladas, considerando los criterios de optimización y racionalización.

Newman (citado por Álvarez, 1987, p. 23) menciona que "entenderemos mejor el proceso de Planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome", las cuales son: Diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronósticos de resultados y la elección del camino a seguir, pues de la adecuada aplicación de todas y cada una de éstas, dependerá el éxito en el logro de los objetivos propuestos por un determinado grupo o asociación.

Por su parte Fayol (en Álvarez,1987, p. 23) la considera como “el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él”

2.- Conceptos de Planeación basado en la Teoría de Sistemas: La conciben como el proceso que permite plantear, analizar y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito de un sistema, sin perder de vista las relaciones con su propio contexto, aplicando el mecanismo de retroalimentación.

A diferencia de la Teoría Clásica de Administración, ésta entiende y percibe a la Planeación como una responsabilidad compartida por un equipo técnico de carácter interdisciplinario; como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura en el que participan y se involucran administradores, economistas, sociólogos, psicólogos, educadores y ciudadanos en general, que se dirigen hacia la consecución y logro de metas y objetivos establecidos, optimizando el uso de los medios con los que cuenta y aplicándolos de una manera adecuada.

Por su parte, Chadwick (mencionado por Álvarez, 1987, p.24) establece que la planeación es “un proceso de previsión humana y acción basada en esa previsión” a través del análisis y solución de problemas complejos.

Mientras que Colm (citado por Álvarez,1987, p.24) menciona que ésta es “un sistema para la toma de decisiones más que la sola preparación de planes”.

Frank Banghart (1973) en su obra *Education Planning* enuncia las siguientes fases dentro del proceso de planeación: definición del problema a tratar y resolver, análisis del mismo, conceptualización y diseño de Planes o alternativas para su solución, instrumentación del Plan a seguir o de opciones y retroalimentación.

La corriente de sistemas esta íntimamente relacionada con la planeación estratégica, como un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos.

3.- Conceptos de Planeación basados en la Teoría del desarrollo o del cambio planificado: Orientan los procesos de planeación hacia la promoción del desarrollo en sus diferentes sectores, consideran a la planeación como un instrumento necesario para el desarrollo de una institución, organización, sector o país siempre y cuando exista una estrecha relación y articulación con los situación económica, política, social, cultural y educativa dentro de un ambiente participativo y democrático y con una responsabilidad compartida entre los que la integran.

Raymond (en Álvarez 1987, p. 26) opina que “mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por una fuerza del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de Planeación y sus detalles no pasará de ser un mero ejercicio académico”.

Entendiendo el desarrollo del pueblo o grupos humanos como: crecimiento, autosuficiencia, interdependencia, autodeterminación y la estrategia de transformación productiva con equidad y siendo sustentable.

Por lo que es vital el dejar de considerar a la Planeación como el mero hecho de elaboración de un documento, ya que esto es sólo parte del proceso, no limitarla a ser como forma de asignación o racionalización de recursos, de forma cuantitativa, en donde sólo se considerarían las acciones para determinar la distribución de los recursos entre usuarios con el fin de conservar o mantener el orden institucional establecido en el sistema, sin llegar a ser innovadora y lograr cambios estructurales y cualitativos que beneficien a la organización o institución

y a su desarrollo, mediante un modelo interactivo de transacciones e intercambio de criterios y puntos de vista entre el planificador y el usuario o cliente con relación a: conceptos, instrumentos de análisis, conocimiento del contexto, normas y valores, definición de prioridades, desafíos, estrategias etc., así como de un compromiso para lograr un futuro deseable, respondiendo a las necesidades propias de la misma, existiendo una articulación entre planes, programas y proyectos.

Buscar producir cambios limitados pero relevantes para orientar y reorientar en mediano y largo plazo el sistema de la institución a través de la acción, orientación y movilización de recursos para su realización.

La planeación innovadora se enfrenta a la resistencia y oposición de no pocos planificadores y administradores centrales, por lo que se ve en la necesidad de buscar sus propios recursos para obtener y garantizar un espacio de acción y decisión.

4.- Conceptos de Planeación Prospectiva o de Innovación: Se define como un recurso estratégico para la construcción del futuro que se ansia, permitiendo plantear, diseñar e inventar nuevos futuros; como una actividad humana racional que pretende prever un futuro deseable, estableciendo los mecanismos o estrategias adecuadas y dando los medios propicios y oportunos para conseguirlo, decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo, caminar hacia el futuro partiendo de una realidad presente. (Álvarez, 1979).

Ziegler (citado en Álvarez 1987, p. 28) enuncia que la planeación “ busca la preparación para el futuro y puede también servir como instrumento para cambiar ese futuro”.

Existen tres posiciones frente a la previsión del futuro:

a) **Adaptativa:** El futuro se considera como un dato; una consecuencia inevitable de la historia que es predecible por métodos determinísticos o probabilísticos, por lo que se toman medidas en el presente para poder adaptarse a él, por ejemplo un eclipse.

b) **Preventiva:** El futuro se considera como campo del conocimiento, de la acción y decisión humana y si éste es indeseable se toman medidas para que no sucedan, por ejemplo evitar el deterioro de la capa de ozono.

c) **Inventiva, creativa o prospectiva:** Considera al futuro como campo de la acción y de la libertad más que como campo de conocimiento, se caracteriza por luchar en el logro de acuerdos para diseñar o establecer un futuro deseable, en articular compromisos de acción e instrumentar las estrategias apropiadas para su construcción; los sucesos que ocurren son causados por grupos organizados que utilizaron su poder y decidieron que sucedieran, por ejemplo el endeudamiento del país.

La Planeación es una toma de decisión participativa y anticipada para la solución de un problema, R. Ackoff en su obra *Rediseñando el futuro* (1991) expone que es un proceso de decidir lo que se va a hacer, cómo se va a realizar, (considerando los recursos) antes de que se necesite actuar, se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto, clasifica, según las actitudes que se asuma hacia la Planeación en:

a) **Inactivismo:** Son de filosofía conservadora y están satisfechos de las cosas como están y como van, por lo que no hacen nada, argumentando que los cambios generalmente son superficiales y temporales los cuales crean problemas

o empeoran la situación, las decisiones se toman de la autoridad máxima de dicha organización que es vertical y si hacen las cosas es porque son o se ven forzados o ante una amenaza seria, más no por las oportunidades que les brinda, utilizan palabras en vez de acción, tienden a desear lo que pueden lograr más que tratar realmente de obtenerlo, por lo que prefieren asegurar la estabilidad y supervivencia.

b) Reactivismo: De filosofía reaccionaria, prefieren el estado anterior, pues consideran que las cosas van de mal en peor, se resisten al cambio y tratan de deshacer lo anterior y volver a lo tradicional, presentan una reacción de apatía y molestia por lo novedoso, mostrando predisposición, inclinándose por el arte más que por la ciencia. Se caracterizan por no planear, enfrentan y dan soluciones a las situaciones conforme se van presentando, evitando al máximo enfrentar los problemas y si se ven en la necesidad de hacerlo se guían por su sentido común o experiencia.

c) Preactivismo: La filosofía que le caracteriza es liberal, mostrando inconformidad ante las situaciones como fueron o son, desean cambiar el futuro y controlar sus efectos pero sin dirigirlo, aspiran a un futuro mejor, partiendo de una preparación para el mismo mediante la predicción y preparación, no limitándose sólo a la supervivencia sino lograr crecer y mejorar cada vez mediante la optimización.

A diferencia de los reactivos, los preactivos son reformadores, identifican sus oportunidades y amenazas además de encarar los problemas, basándose en la ciencia y experimentación, partiendo de que su función es producir planes y presentarlos a quienes los van a ejecutar, considerando importante la asignación y el uso de los recursos con los que cuentan.

d) Interactivismo: Son radicales y van más allá de asegurar una supervivencia o un desarrollo, luchan por un autodesarrollo, autorrealización y autocontrol continuo. Ansían diseñar un futuro deseable e inventar la forma para su logro y de esta manera prevenir y crear situaciones que permitan afrontar las amenazas o problemas futuros, planean partiendo de ideales a largo plazo los cuales estarán en permanente reformulación, mediante el desarrollo de habilidades para aprender y adaptarse de manera constante y continua así como de la experimentación; participan dentro del desarrollo induciendo cambios cooperativos, se fundamentan en la ciencia y humanidades.

La Planeación de acuerdo a los interactivistas se sustenta en cuatro principios: por participación (en donde el proceso es el producto más importante), coordinada (se deben considerar todos los aspectos de un sistema de manera simultánea), integrada (integrarla en cada uno de los niveles) y continúa (actualizar, corregir y reestructurar frecuentemente) ante los cambios que se presentan constantemente.

Burach (en Álvarez 1987, p. 30) enuncia que “el objetivo de la Planeación integrada y proactiva es asegurar que la organización esté creando continuamente su propio futuro”,

Por lo que Planear no significa el predecir el futuro sino lo que se intenta es anticipar las condiciones de la futura sociedad, preparar a la Institución para un porvenir, asegurar la calidad futura de las decisiones que se toman y que los líderes deben saber utilizar inteligentemente; es el proceso mediante el cual una institución percibe su futuro y desarrolla los procesos, estrategias y operaciones necesarias para realizar o lograr dicho futuro, siendo necesario no sólo la integración entre la formulación de planes, programas y proyectos y su

instrumentación sino además la participación activa y decidida de todos los sectores e individuos involucrados en dicho proceso, ya que la Planeación Prospectiva y Participativa se realiza con los acuerdos, consensos y compromiso de todos y cada uno de los interesados, sin dejar de considerar pasos como: definir o diseñar un futuro deseable (con la participación de todos), analizar los elementos de apoyo y resistencia, seleccionar recursos financieros, de infraestructura y humanos, instrumentar estrategias de programas y proyectos, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua, retroalimentar y consolidar.

En lo que respecta a la Planeación Educativa existen definiciones orientadas a la misma aunque vale comentar que ésta no está fuera de las anteriores.

Bebí (referido en Álvarez, 1987, p. 31) la define como “un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, tomando en cuenta las realidades políticas y económicas, posibilidades de crecimiento del sistema, necesidades del país y de los alumnos a los que sirve”.

En la Planeación se definen y especifican fines, objetivos, metas, cursos de acción, y recursos apropiados para su ejecución o realización y comprende: diagnóstico, pronóstico, programación, toma de decisiones, implementación, control y evaluación del plan de un país, sector, institución o servicio, así como los medios, acciones, estrategias y políticas para lograrlos dentro de un tiempo previsto el cual puede cubrir el corto, mediano o largo plazo, incluye además la especificación de prioridades y políticas para la asignación adecuada de recursos así como las previsiones de organización, seguimiento, evaluación y control del proceso, no importando si es de carácter global, nacional, sectorial, corporativo (empresarial) o institucional.

## 2. 3. Proceso de Planeación.

Dentro de todo proceso de Planeación se consideran elementos como: formulación de objetivos, metas o fines, definición de prioridades de una determinada organización o comunidad así como los medios, acciones, recursos, estrategias y políticas sin olvidar la especificación de prioridades y acciones para la asignación de recursos y elaboración de presupuestos así como previsiones de organización, seguimiento, control y evaluación para lograr lo propuesto que puede ser a mediano o largo plazo, además que puede ser de carácter global, nacional, sectorial, corporativo, empresarial o institucional.

Ahumada (1969) propone un proceso para planear en donde considera: diagnóstico, programación, discusión-decisión, formulación, selección de alternativas, ejecución, instrumentación y evaluación.

1) Diagnóstico: Es el proceso de análisis fundamental que se realiza dentro de la planeación general y que apoyará dentro de la ejecución y desarrollo del mismo, permite precisar la naturaleza y la magnitud de los problemas de determinada institución, evaluar la situación actual así como sus perspectivas, en donde se deben retomar los posibles escenarios y los grupos de interés a considerar, comprende: estado actual (resultados que produce, recursos e instrumentos que utiliza y el medio o contexto en que opera y se desarrolla) de manera cuantitativa, explicando el por qué de determinada situación (antecedentes y consecuentes), identificar las variables estratégicas, los factores que afectan o inciden en el comportamiento de dichas variables o bien cómo o de qué manera afectan, buscar los elementos que permitan estructurar y fundamentar estrategias adecuadas y acordes para la solución de problemas o necesidades.

2) Programación: Es la formulación de Planes y el establecimiento de políticas para la asignación de recursos y programas presupuestales, no sólo es la calendarización y distribución de actividades, si no que se realiza de manera simultánea con la discusión-decisión y la formulación y selección de alternativas, existiendo una articulación entre éstas, siendo necesario el realizar actividades como: formulación de objetivos, selección de prioridades, asignación de recursos e instrumentos, señalamiento de tiempos, definición de metas y elaboración de calendarios.

3) Discusión – Decisión: Requiere de la participación, interacción y comunicación entre los grupos responsables o sectores que serán beneficiados o afectados con la instrumentación de planes técnicos de planificación y administración, logrando con ello una visión común y una responsabilidad compartida entre todos y cada uno de los participantes.

4) Formulación y selección de alternativas: No se debe limitar a preferir las soluciones simples o fáciles de manejar y generalizar de manera controlada y centralizada al contrario, se deben crear o innovar alternativas para descubrir formas de articular los recursos disponibles, que contribuyan de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos y metas, no olvidando que en una alternativa se debe analizar sus ventajas, desventajas, relevancia, factibilidad, resultados esperados y su impacto.

Buscar opciones sobre medios, estrategias viables y oportunas que satisfagan las necesidades de la organización o institución, tomando en cuenta sus antecedentes, contenido, condiciones de operación y estrategias.

5) Ejecución o Instrumentación: Establecer las previsiones de instrumentación y logística implicando flujo de información y comunicación,

definición clara de funciones y responsabilidades, especificación de recursos, medios, acciones y estrategias, coordinación dinámica y eficaz para el logro de metas y objetivos así como el establecimiento de procesos de seguimiento, supervisión y evaluación.

6) Evaluación, Retroalimentación y Control: Se debe considerar como una parte esencial del proceso de planeación, pues debe hacerse presente en todas las fases del proceso ya que permite verificar el estado que guarda dicho proceso o actividad y estimar el nivel de logros obtenidos, mediante la aplicación de criterios e indicadores explícitos.

Siendo necesario una cultura de evaluación que contribuya a consolidar la confianza de las personas en sí mismas y en los demás impulsando su desarrollo y apoyándose en el control y la retroalimentación.

## 2.4. Tipos de Planeación.

### 2.4.1. Planeación Prospectiva

Anteriormente el conocimiento del futuro dependía más de revelaciones divinas (oráculos, visiones, apocalíptica, teológica y profética) que del empleo de métodos racionales, sin embargo a través del tiempo se han establecido cinco enfoques para el estudio del futuro:

1.- Proyecciones: Toman algunos datos o situaciones del pasado y del presente llevándonos hacia el futuro, parte de la continuidad de las tendencias, dando una imagen e información de la trayectoria del mismo y al mismo tiempo brinda una serie de alternativas a considerar.

Merello (en Miklos y Tello 2000, p. 42) propone " construir el futuro con base en la experiencia, se basa en un antecedente para deducir un consecuente, seguir viendo el futuro con ojos nutridos por la experiencia presente".

2.- Predicciones: Basadas en visiones deterministas (irrebatibles y que pretenden ser exactas sobre lo que va a suceder) las cuales pueden ser mágicas, intuitivas y racionales.

Schwars, Svedin y Wittrock (referidos en Miklos y Tello, 2000, p. 43) establecen que "la predicción se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados –no sujetos a controversias-" respecto a lo que sucederá en el futuro, emplea la lógica científica (deductiva - inductiva) como el conocimiento tácito o el sentido común; necesita explicarse las razones o causas del comportamiento de un determinado evento esclareciendo el porvenir.

3.- Previsión: Toma acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran presentarse o surgir en el futuro, pretende dar una idea de los acontecimientos probables de los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables e intentando descubrir el futuro posible.

4.- Pronósticos: Son juicios razonados sobre una situación importante que se tomará como base de algún programa de acción refiriéndose al desarrollo de eventos futuros generalmente probables.

Johnston (citados en Miklos y Tello, 2000, p.47) menciona que "el pronóstico representa juicios razonados sobre algún resultado en particular, que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción".

5.- Prospectiva: A diferencia de las Proyecciones, Predicciones, Previsión y Pronóstico que parten del presente y pasado para prever el futuro, este enfoque parte del futuro, de la idea de que si se intenta conocer el futuro (algo que aún no existe o que está por venir) sólo por curiosidad pero sin considerar el poder cambiarlo o modificarlo realmente, a través de una actitud más activa ante el

porvenir no tiene sentido, pues se pierde la oportunidad de desempeñar el papel importante que se tiene, por el contrario, es enriquecedor y útil si se enfoca al futuro como un horizonte susceptible de ser diseñado y poder construirlo a partir de la realidad; pensar en el pasado (memoria) no tiene caso pues ya no se puede hacer nada para cambiarlo, en tanto el futuro (ámbito de voluntad) es un horizonte amplio y abierto en el que se cifran los ideales y esperanzas, en donde se tiene la posibilidad y la oportunidad de poder imaginar y crear futuros posibles que involucra el esfuerzo y la acción así como futuros deseables en los que se reflejen los valores y las aspiraciones que se tengan como organización.

Considera que “no sólo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos y de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente” (Miklos y Tello, 2000, p. 10), por lo que se hace necesario cambiar de actitudes o posiciones pasivas en las que sólo se reacciona pero no se prevé y que en ocasiones llegan a ser paralizantes, por otras dinámicas, abiertas o proactivas que actúan en función de previsiones y construir futuros mejores a largo plazo considerando tanto lo individual como colectivo e institucional como masivo, basándose en actitudes e instrumentos de alta creatividad y objetividad así como el razonamiento, la flexibilidad y actitudes positivas para la creación de futuros realistas fomentando y desarrollando una visión holística (ver el todo por encima de sus partes) , teleológica (considerar el largo plazo sobre el corto y mediano plazo) y trascendental (gestora y generadora de cambios estratégicos).

Una de las tareas de la Planeación Prospectiva es el lograr acuerdos para plantear o diseñar un futuro deseable y articular compromisos de acción así como la instrumentación de estrategias apropiadas para construirlo; los pasos que se

siguen dentro del proceso de la Planeación Prospectiva e Innovadora son: Definición o diseño de un futuro deseable (consenso, acuerdo y compromiso), análisis de elementos de apoyo, selección de cursos de acción y de estrategias, asignación de recursos financieros, humanos y de infraestructura, instrumentación estratégica de programas y proyectos, retroalimentación y consolidación de alianzas y compromisos.

Se requiere tener una visión dinámica y flexible del futuro (dejando a un lado la imprevisión) que permita superar tanto las necesidades inmediatas como las demandas futuras hacia un porvenir deseado.

La planeación prospectiva intenta definir, analizar alternativas futuras, examinar las implicaciones de los planteamientos hipotéticos, prepararse para los cambios manteniendo una actitud abierta y brindar información relevante en una perspectiva a largo plazo; se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a qué sucederá, ya que sin una visión del porvenir no existe una forma eficaz de enfrentar el cambio y menos aún no se tendrá la posibilidad de construir ese mañana que se desea y requiere hacer posible.

Una imagen futura se valora por la participación, creatividad y visión integradora, logrando una mejor comprensión del presente y del activo papel en él, parte o se dirige al futuro para después retomar la riqueza del presente y el pasado, concentra su atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente, pretende construir el futuro a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que se han diseñado y calificado como deseables los cuales reflejan las aspiraciones y los valores ambicionados y que se pretenden hacer posibles, desde un futuro imaginable reflexiona sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar

eficazmente en donde se requiere la acción y el esfuerzo. Se interesa en la evolución, cambio y dinámica de los sistemas sociales, en generar visiones alternativas de futuros deseados, sostiene una visión holística y una metodología liberal en lugar de parcial y desintegradora, la consideración de variables y aspectos no sólo cuantitativas sino también cualitativas con el fin de tener una apreciación más completa, parte de acciones y relaciones dinámicas y evolutivas, en donde existe una creatividad y participación de los integrantes así como una actitud activa, realista y constructiva al actuar hacia el porvenir, contestando ¿cómo podría ser el futuro? en donde debe prevalecer la seriedad en su realización más que la precisión con que sus imágenes se aproximen a la realidad por venir.

La prospectiva es una alternativa cualitativamente diferente, constituye una forma distinta de pensar hacia la problemática del porvenir, demandando el compromiso, la creatividad y el dinamismo, primeramente es un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y reflexión sobre el contexto actual y finalmente un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese perfil que se vislumbra como deseable.

Su propósito es preparar el camino para el futuro, guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana, parte de la necesidad de una visión compartida del futuro y una relación dinámica para una transformación o modificación constante y rápida del sistema. Massé (referido en Miklos y Tello, 2000, p. 58) enuncia que "El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple", por lo que considera al futuro como algo diferente por ser desconocido.

En lo que se refiere a la Planeación, la prospectiva inicia planteándose los futuros posible y seleccionar el deseable, su interés radica en el cambio, la evolución y dinámica de los sistemas, aporta elementos importantes dentro del proceso de ésta, pues identifica peligros y oportunidades de situaciones futuras, permite ofrecer políticas y acciones alternativas aumentando el grado de elección, genera visiones alternativas de futuros deseables, proporciona impulsos para la acción, promueve información relevante bajo el enfoque de largo alcance, hace explícitos escenarios alternativos de futuros posibles y establece valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible siendo un actividad continua y en constante adaptación.

Gaston Berger quien en 1957 creó el Centro Internacional de Prospectiva en Paris, establece que el tomar una actitud prospectiva es prepararse para la acción, le sigue Bertrand de Jouvenel en 1960 pone en marcha el proyecto "Futuribles" en donde expertos en diversidad de campos crean imágenes de futuros posibles y deseables.

En 1961 Herman Kahn nos demuestra con su obra "El Año 2000" que el futuro del mundo puede ser estudiado de modo serio y significativo.

A principios de los setentas Dennis L. Meadows publica "Los Límites del Crecimiento" en donde demuestra el interés por delinear el futuro.

En México se creó en 1975 la Fundación de Javier Barros Sierra A. C. Centro de Investigación Prospectiva cuyo fin principal era el de contribuir y apoyar al bienestar de la humanidad mediante la investigación sobre el futuro a largo plazo.

En 1976 se funda la Asociación Mundial de Prospectiva Social y un año después en Porto Novo se creó el Centro Panafricano de Prospectiva Social con

el propósito de estudiar los problemas socioeconómicos de la región y sugerir solución desde una perspectiva de transformación de condiciones de vida.

Se han creado otros centros teniendo como fin horizontes de posibilidades, en donde el estudio de futuro son tipos de investigación especialmente creativa, orientada a la exploración del porvenir con el objeto de proporcionar información relevante, en una perspectiva a muy largo plazo que permita apoyar oportunamente la toma de decisiones, que elijan adecuadamente en función de sus objetivos y valores de entre una serie de opciones, sin perder de vista las consecuencias de sus acciones, partiendo de que el futuro no se descubre pero si se diseña.

Para algunos el futuro no es objeto de conocimiento posible pues existe ausencia de fenómenos observables. Los estudios prospectivos (a largo plazo) son considerados de poca utilidad si se reaccionan en lugar de anticiparse,

Ante los cambios vertiginosos y los grandes avances, la Prospectiva es elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las situaciones actuales, permite conocer no uno sino varios futuros: cómo estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible, ofrece opciones futuras y propicia una comprensión del presente, que generalmente se limita a establecer acciones o decisiones a corto plazo, cayendo en la precipitación en la toma de decisiones para responder a situaciones coyunturales y que en ocasiones son incongruentes o irracionales siendo inmediatistas, provocando la postergación constante de las acciones (a ciegas) sin pensar que las decisiones que se tomen repercutirán en el mañana o futuro pues el solucionar una determinada situación sin llegar al fondo del problema, propicia que se corra el riesgo de que se repita o empeore dicha situación.

#### 2.4.2. Planeación Normativa.

Este tipo de Planeación está integrada por el “deber ser”, por lo que la Institución aspira y quiere ser y lograr, permite crear una identidad propia dando por consecuencia el desarrollar, fortalecer y unificar los intereses de la misma proyectándose en los diversos grupos que están involucrados con ella, con el fin de lograr ser competitiva y responder a las necesidades actuales que demanda la sociedad.

Su principal función consiste en definir fines y establecer objetivos a través del diseño de los diferentes futuros deseados, conocer y poder articular los objetivos, valores e intereses que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la institución, ayuda a delimitar la esfera de actividades de los participantes así como a establecer la formas en que los que la integran las desarrollarán.

Considera como elementos o fases primordiales a la Visión, Misión y Valores (dimensiones del liderazgo) así como el de desarrollar escenarios y estrategias adecuados para su logro.

Visión es lo que se refiere a lo que la Institución aspira o desea ser en el futuro, considerando el largo plazo, es decir la imagen mental que represente un futuro deseable (estado ideal), partiendo de las interrogantes ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?. Meade (1999) la define como el estado perfecto, que quizá no será alcanzado, pero que se intentará lograr permanentemente, una guía de la organización que indique la dirección apropiada sobre la base del liderazgo efectivo, en donde para su logro deberá ser comunicada al personal que la conforma y en un ambiente participativo, en donde los esfuerzos de todos lleven al producto de las metas propuestas. La visión es construida con base en el

estatuto de la misión, creando una imagen de lo que la institución deberá ser con el fin de realizar la misión establecida (Dew, 1977, p. 75)

Tanto la creación como la comunicación constituye un establecimiento y fijación de metas, las cuales deben ser objetivas, claras, sencillas y de fácil comprensión.

En la Visión se deben considerar los siguientes elementos: alcance (rango y mezcla de actividades a involucrarse), escala (tamaño deseable de la institución), competitividad (aspecto sobre el cual la institución desea distinguirse de otras), cultura ( la estructura operativa de la institución), imagen ( tanto externa como de relaciones internas) y mercado (líneas de servicios o productos que se quieren atender).

En esta planeación se considera de vital importancia el que exista una Visión Holística y común como Institución que sea entendible y aceptada por todos los que la conforman, llegando a una Visión Sistémica, en donde exista participación y no un aislamiento o fragmentación por departamentos que propicia la pérdida de ideas y considerando variables cualitativas, creatividad, participación activa y las relaciones.

El contar con una Misión ayuda a la institución al logro de la visión y apoya para que ésta sea eficiente y competitiva, que cumpla con una imagen, una identidad y una estrategia propia, es decir el que tenga bien definido, conciso y claro su propósito como organización, que la distinga y diferencie de otras y que sea conocida por todos los que la integran, partiendo del ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?, la misión es el hablar de un ideal actual, del por qué de la institución y se deriva de la Visión que es un sueño a futuro y a largo plazo de lo que debería de ser la misma.

Las características que debe cubrir una Misión que enuncia Guerra (1994) son: ser trascendente, congruente y basada en una norma de excelencia, englobar los objetivos de la institución en forma medible, diferencia a la institución de otras similares, definir el giro deseado, digna, significativa, estimulante y comprometedora y redactada en forma sencilla, atractiva y clara.

Tanto la Misión como la Visión deben darse a través de valores o principios que expresen lo que los integrantes de la institución creen, que sean la guía de conducta para lograr hacer realidad su visión y misión, a través de actitudes y comportamientos bien establecidos, definidos y congruentes entre lo que se enuncia con lo que se hace, es decir lograr una cultura organizacional en donde se formen seres inteligentes y éticos que brinden lo mejor de ellos en cada acción que realicen y de esta manera responder a las necesidades, retos y exigencias que surgen día con día, siendo importante que los valores sean compartidos, claros y precisos.

Otro aspecto importante es el liderazgo, el cual implica que éste propicie y estimule la comunicación transversal y no sólo la comunicación vertical, según las características de los seguidores y del propio líder así como la situación con el fin de que se logre un liderazgo efectivo basado en el compromiso de la dirección con la gente para mejorar la calidad. La función del líder es diseñar la Visión, Misión y Valores de la institución para considerarlos e integrarlos dentro de la planeación, es decir iniciar, dirigir y dar seguimiento al proceso, asumiendo un papel que inspire confianza y crear las condiciones para que los individuos aprendan de la experiencia y se consigan resultados más óptimos sin perder de vista otras cualidades que le deben caracterizar: propicia la participación, el aprendizaje, la diversidad, creatividad, integridad y comunidad.

### 2.4.3. Planeación Estratégica

El término de estrategia se remonta desde aplicarla exclusivamente al ámbito militar, hasta el contexto mercantil y empresarial, en donde se distinguen elementos comunes: ambiente, misión, análisis de la situación y proyectar cómo aplicar los recursos.

Quinn (et. al., 1997) analiza el término de estrategia desde un punto de vista militar el cual es similar al empresarial y lo define como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar y al mismo tiempo ayuda a poner en orden y asignar los recursos con los que se cuenta, recomendando que sea por partidas permitiendo el disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito y de esta manera lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes; enuncia que una estrategia va más allá de coordinar planes o programas, debe además garantizar la eficacia de la organización, basándose en las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de ésta, las modificaciones del ambiente y los movimientos de los competidores; analizar los patrones en lugar de los documentos pues éstos últimos podrían reflejar lo que la empresa no esta haciendo en realidad. Para él, deben considerarse tres elementos para que las estrategias formales sean eficaces: metas u objetivos que deben alcanzarse, políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y programas o secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido, teniendo cohesión, equilibrio, claridad, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios y enfoque, reflexionando en torno a lo impronosticable, impredecible, intangible y

desconocido, pues no se puede perder de vista que ningún analista puede predecir de manera precisa cómo o de qué manera las fuerzas actuarán entre sí, se contrapondrán, serán distorsionadas o modificadas por la naturaleza humana, emoción o imaginación por lo que su esencia radica en que debe construir una posición tan sólida y al mismo tiempo flexible que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas, siendo capaz de responder con inteligencia independientemente de lo que pudiera ocurrir.

Arguin en (Álvarez 1987, p. 25) la define como un “proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos” en donde se percibe y reconoce la visión, misión y valores de la institución así como la determinación de estrategias a aplicar para su logro retomando el medio ambiente en el que se encuentra inmerso.

En tanto ( Mintzberg 1995, p .3) define a la estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, en donde los actos y acciones de los que integran la institución deben ser congruentes con el comportamiento que se pretende, las clasifica en estrategia realizada (serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa), estrategia deliberada (cuando puede planear, formular y articular intenciones y avanzar hacia su realización), estrategia emergente (cuando actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, es decir ocurre aún cuando no hay intenciones definidas formalmente) y estrategia no realizada ( cuando no puede poner en práctica sus intenciones).

Menciona que existen cinco concepciones de considerar a la estrategia según el uso que se le de: Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva.

En lo que respecta a Plan está considerado como una corriente de las estrategias, se elabora antes de las acciones en las que se aplican y desarrollan de manera consciente, es un proceso analítico muy formal, un curso de acción con un propósito determinado, una guía para abordar una situación específica, en lo que respecta a la administración Glueck en (Mintzberg, 1997, p.15) enuncia que “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral...diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”., propicia la descomposición o segmentación y se presta mayor atención a técnicas operativas, abarca el aspecto fundamental de la percepción sobre las intenciones reales que se pretenden, pueden ser generales o específicas. “ determina lo que podrá ser hecho, dados el horizonte de prospectiva y la situación existente”. (Miklos y Tello, 2000, p. 53)

Su propósito es el de concebir a la institución no como un ente cerrado o aislado sino con una relación estrecha con su medio ambiente, por lo que en ella se establecen y determinan metas para orientarse a posibles resultados esperados.

Para Mintzberg la Planeación estratégica presentó dificultades en los años 70's debido a que dentro del apoyo bibliográfico o de literatura se dedicó más a lo cuantitativo que a lo cualitativo añadiendo Quinn (et. al., 1997) lo organizativo y de poder. El enfoque que se propone dentro de la planeación estratégica considera un conjunto intrincado de procedimientos, que contienen listas de verificación y técnicas que deben seguirse en un orden determinado formalmente, por lo que la formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal, el cual se descompone en varios pasos, la responsabilidad del proceso general dependen del ejecutivo de mayor rango (pues de él

dependerá el grado de motivación e involucramiento que se de entre los que conforman la organización), que de la ejecución en la práctica de los planificadores, las estrategias surgen completas para después ser llevadas a la práctica.

Por lo que establece que existen falacias en este tipo de planeación:

1) Predeterminación: que se considere el que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente.

2) Separación: entre la administración estratégica de la administración de operaciones, perdiendo la oportunidad de que el gerente estratega obtenga información y conocimiento de las actividades realizadas.

3) Formalización: el hecho de descomponer el proceso en pasos formales no garantiza que de como resultado una estrategia nueva, quizás únicamente programe las ya existentes.

Sin embargo con este tipo de planeación pueden existir contribuciones que apoyarán a la organización como:

Ser analistas: De los datos que son ignorados y que revisten importancia por la manera en que inciden dentro de la organización.

Ser catalizadores: Fomentar y desarrollar el que los gerentes piense de manera estratégica.

Ser programadores: Emplear a la planeación como un instrumento para llevar a la práctica las estrategias creadas por otros medios.

Es recomendable que dentro de una Planeación Estratégica se consideren los siguientes puntos: Establecimiento de la Misión (definir objetivos), revisión del medio externo (Industria competitiva, proveedores, compradores, participantes nuevos, sustitutos), macroambiente (factores políticos, socioculturales,

tecnológicos y económicos y evaluación de oportunidades y amenazas), revisión del ambiente interno (fuerzas, debilidades, valores y recursos), definición de estrategias, programas integrados; es decir el definir y analizar su entorno y escenarios así como el de detectar e interpretar factores que inciden, necesidades, oportunidades, debilidades, fortalezas y retos propios de la sociedad en la que se encuentra inmersa la institución, lo cual ayudará a optimizar las fortalezas y a mejorar las debilidades hasta convertirlas en fortalezas.

Como Pauta de Acción: Se define como la maniobra para ganar la partida a otro (s), nos lleva al plano de la competencia directa, ubicando a la estrategia desde un punto de vista más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los de otras.

Mientras que se usa como Patrón cuando se considera que la estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones, en donde debe haber consistencia y congruencia en el comportamiento (serie de actos), tanto si es intencional como si no lo es, permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, se centran en la acción, toma en cuenta el comportamiento e introduce la noción de convergencia.

Como Posición es un medio para ubicar a una organización en un determinado ambiente, fuerza mediadora o de acoplamiento entre institución (contenido interno) y medio ambiente en donde se concentran los recursos (contenido externo) Hofer y Schendel en (Mintzberg 1978, p.19), la ubican dentro de un entorno competitivo cómo encontrar sus posiciones y cómo protegerlas para enfrentar los retos a los que se enfrenta, evitar y vencer la competencia, por lo que se concentra más en los cálculos, en la posición de estrategias tangibles

en un mercado económico y competitivo antes que en la elaboración de perspectivas o de planes.

Aunque considera al ejecutivo como parte fundamental en la creación de estrategias, considera al Planificador de mayor importancia que el primero por ser un analista, técnico que encuentra sentido a la cantidad de información por lo que presenta estrategias óptimas.

Y finalmente como Perspectiva en donde el contenido no sólo consiste e implica la selección y elección de una posición, sino también en un modo o manera peculiar de percibir el mundo, la considera como un concepto que tiene una implicación particular, constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas y es compartida por y entre los miembros de la institución mediante sus acciones e intenciones logrando una mente y acción colectiva en busca de una misión común, unida por afinidades de pensamiento; plantea inquietudes y cuestionamientos en relación con las intenciones y el comportamiento en un determinado contexto, postula la temática de cómo difundan las intenciones en un grupo de personas para que sean compartidas como normas y valores sociales.

Se puede observar que entre estas posiciones existe compatibilidad y correlación entre ellas, pues se complementan ya que se debe considerar a la estrategia como un elemento importante dentro de toda organización pues sirve como instrumento de percepción y acción.

Una característica de la estrategia es que define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente conocidos, son guías para la acción, derivadas de la misión, visión y escenarios, por lo que deben ser evaluadas con cordura en función de criterios entre los que destacan los que

enuncia Tilles (1963), Christensen y otros (1978) en la obra El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, en Mintzberg H. (1997, p.17): claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado, aplicabilidad, objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad.

Aunado a lo anterior las estrategias deben ser singulares, explícitas, articuladas, claras y sencillas, formuladas como un proceso racional, controlado y consciente, el modelo debe ser sencillo y formal, orientándose más al razonamiento y a la reflexión que a la acción, en donde el éxito dependerá en gran medida del estratega quien no debe olvidar que cada situación contiene fuerzas, debilidades, amenazas, oportunidades, valores y responsabilidades sociales propias que deben ser consideradas al elaborar las estrategias, sin perder de vista el nivel de participación de cada uno de los integrantes.

“En una organización vista desde la metáfora de ser una institución como organismo, todas las partes son importantes, si se encuentra la no intervención de algunas de ellas no se podrá dar la realización de las estrategias de trabajo de manera colectiva, o bien, vista desde la metáfora de una organización holográfica, la institución está compuesta de partes, éstas permiten el buen desempeño de la misma, si alguna hace falta no existe problema porque la demás pueden desempeñar el papel de la faltante, ya que todos están preparados, saben hacia dónde ir y tienen fines comunes”. (Morgan, 1999, p. 38).

Sin perder de vista que se utiliza con el fin de resolver problemáticas a mediano o largo plazo a diferencia de las tácticas /que son acciones a corto plazo), de naturaleza adaptativa o reactiva para lograr objetivos limitados, resolviendo situaciones que se van presentando, finalmente el propósito de éste tipo de planeación es el de concebir a la Institución como un ente cerrado o aislado con respecto a su medio ambiente, sino por el contrario estar en constante y estrecha relación.

#### 2.4.4. Planeación Operativa

Considera a los procesos planeados, las estrategias liberadas (planeadas con anticipación) y las estrategias emergentes (adaptables al momento) para la organización de recursos humanos, materiales y financieros ya que el aspecto económico es uno de los puntos importantes, siendo de remarcada intervención en la implementación de un Plan Operativo que permita el buen desarrollo y calidad de la institución, es interna y está fuertemente articulada a las unidades organizacionales, teniendo como propósito el optimizar al máximo los recursos con los que cuenta cada institución.

Es la implantación del Plan estratégico institucional, las decisiones que han sido formuladas anteriormente, traducirlas en planes de acción, en un ambiente participativo, de respeto y tolerancia, en ella se establece el cómo asegurar la aplicación y desarrollo de la Planeación en la Institución Educativa, así como la manera en que se extiende y se comparte a todo el personal que la integra, siendo prioritario el que exista una definición clara de los propósitos o fines que persigue así como a las acciones a realizar y una asignación de responsabilidades (que exista un verdadero compromiso de los líderes con las metas propuestas) así como un seguimiento continuo y frecuente de los avances,

limitantes y logros así como una revisión periódica para hacer los ajustes que sean necesarios.

Es necesario e indispensable dentro de este proceso el que exista una comunicación constante entre todos los niveles y una evaluación en donde se comparen los resultados obtenidos con las metas esperadas, lo que permitirá hacer ajustes necesarios.

Se orienta a problemas de mejora en el desempeño, a problemáticas actuales aunque su solución requiera de más tiempo, es realizada por todos los miembros de la institución creando la conciencia de la obligación que se tiene de administrarlos eficientemente y de estar en constante revisión y ajuste, enfocándose al cómo hacer las cosas de todo lo que se ha planeado, la ejecución de los planes determinados considerando los recursos existentes, ya que es la implantación del plan estratégico de la institución.

Steiner (1991, p. 62) enuncia al respecto que “a través de la planeación de actividades, asignación de recursos y tiempos se pretenden alcanzar las estrategias establecida con anterioridad”.

La podemos considerar como la interconexión de la planeación estratégica con las actividades cotidianas, las cuales están organizadas en un Plan de Trabajo Anual o Semestral asignando recursos humanos, materiales y financieros a corto plazo siendo necesario el contar con la información oportuna y adecuada para un mejor desarrollo y definición de estrategias, planes, presupuestos y programas, en donde se debe conocer y definir cuáles son las alternativas prácticas para la resolución de la Visión establecida, cuáles son las barreras, cuáles serían las propuestas para superarlas, qué acciones con el personal se deben seguir para implementar las propuestas y quiénes son los responsables,

información que sirve como sustento y apoyo dentro de la elaboración del plan operativo dentro del cual se asignan los recursos financieros y el presupuesto irreductible a todas las funciones operativas y administrativas de la institución considerando los proyectos de expansión y fortalecimiento institucional acordes al Plan de Trabajo, al Programa y a los Proyectos definidos y que el costo o rendimiento económico sea rentable.

En ella se establece el cómo asegurar la aplicación de la Planeación mediante el despliegue y la participación y compromiso de todo el personal, por lo que no se debe perder de vista la motivación, ni la función que realiza la misión y la visión.

Ruiz en su obra "Sistema de Planeación para Instituciones Educativas" (2000, p. 64) menciona que la Planeación Operativa está compuesta por:

- 1) Definición de objetivos y de planes de acción o proyectos.
- 2) La asignación de un "campeón" o responsable de la coordinación del proyecto.
- 3) La asignación ya particular de los recursos necesarios para cada proyecto.

Por lo que los objetivos deben estar íntimamente relacionados con las metas y estrategias institucionales, siendo específicos, claros, realizables, con medición de tiempo y medibles, ya que a partir de éstos se procede a definir los planes de acción para que las metas se tornen a actividades diarias del trabajo.

## 2.5. Proyecto.

Existen diversas definiciones de Proyecto, las cuales han evolucionado durante el presente siglo, pasando del campo de la ingeniería al de planeación del desarrollo económico y social, entre las que podemos enunciar:

En los manuales y guías para la elaboración de proyectos que difunde la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) definen al proyecto como “el conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas de la asignación de insumos para la producción de determinados bienes y servicios”. (ONU, 1973).

Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dado (ONU 1984).

Proyecto es una empresa que cuenta con recursos financieros , materiales y humanos y está orientada a la consecución de un determinado objetivo en un periodo de tiempo dado (BID, 1984).

Espinoza y Ander-Egg (1989, p. 28) lo definen como “la unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos y metas de un programa”, “un diseño o pensamiento de ejecutar algo”; siendo el componente más pequeño que forma parte de un programa y es quien describe la idea dinámica de la acción, es una previsión, ordenación o predeterminación que se hace para la ejecución de una determinada obra u operación a través de un conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera coordinada y articulada entre sí, teniendo como fin el de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas que se demanden, .

Haciendo hincapié en que toda acción debe ser organizada para lograr determinados fines u objetivos, que se pueden plantear, administrar y evaluar por

sí mismos, constituyendo un ámbito de gestión peculiar que no puede ser confundido con el sistema de donde surge y menos aún aislarse de cualquier referencia institucional o de determinados Planes o Programas que operan en el contexto en que dicho proyecto surge y se desarrolla.

El Proyecto es la descripción y desarrollo de un proceso que permite resolver un problema relevante y complejo, y orientar un proceso de cambio mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro de un horizonte de tiempo y espacio dado, constituye un campo de acción, de responsabilidad y de gestión, por lo que es recomendable al realizar un proyecto considerar: el especificar claramente ¿qué se quiere?, ¿por qué? y ¿para qué sirve?, ¿quién lo va a lograr?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿cuándo?, ¿con qué recursos o medios se cuenta?, entre otros.

Tiene razón de ser, es necesario, deseable y útil cuando responde a la satisfacción de necesidades, resolución de problemas relevantes o complejos, propicia cambios y mejora una actividad.

Sus propósitos pueden ser diversos entre los cuales podemos identificar:

- 1) Mantener el equilibrio del sistema o un estado de cosas (status quo).
- 2) Promover y propiciar un ajuste al cambio.
- 3) Incrementar conocimiento sobre una realidad (investigación).
- 4) Manejar o modificar una realidad.
- 5) Resolver problemas sociales o institucionales.

El desarrollo del proyecto constituye un elemento fundamental y dinámico del proceso general de Planeación, pues en éste se reproduce las diferentes fases de dicho proceso y a través de éstos se logran introducir cambios relevantes o resolver problemas complejos, orientar un proceso de cambio

mediante la instrumentación de estrategias apropiadas ya que no surge como solución improvisada, está relacionado con la fase de programación por lo que debe contar con gente competente para su ejecución. La relación que existe entre Planeación y Proyecto es muy estrecha y significativa, ya que una Planeación que no se concreta en Proyectos suele quedarse en el papel, como mero requisito administrativo, burocrático o en un discurso político. Los proyectos tienen que ver con el contenido del proceso de planeación, con la participación de los sectores o agentes involucrados e interesados, con la organización, gestión del proceso y con la evaluación.

## 2.6. Programa.

Se inscribe dentro del proceso de instrumentación de un Plan, cuenta con una bolsa de recursos financieros propios que recibe la unidad o entidad responsable de su administración y define criterios, prioridades, líneas de acción y políticas para la asignación de dichos recursos a los proyectos y actividades que se desarrollan dentro del ámbito.

Constituyen el modo ordinario de operación de la entidades gubernamentales o de servicio público o privado, pues establecen Programas para financiar determinado tipo de proyectos relacionados con las políticas, objetivos y metas que se persiguen.

Para (Quinn, et. al., 1997, p. 38) los programas son los que especifican paso a paso la secuencia de las estrategias y acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos y metas propuestos, ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos propuestos. Define como Programas Estratégicos a los que determinan el empuje la viabilidad de la entidad.

Si bien existe una interrelación entre Plan, Proyecto y Programa, también existen diferencias como el hecho de que el Plan suele plantearse a largo, mediano y corto plazo mientras que el Proyecto y Programa preferentemente se consideran a corto plazo, aunque cabe hacer la aclaración que tanto proyecto como Programa o Plan pueden estar considerados a desarrollar en un mismo lapso de tiempo.

## 2.7. Evaluación del Plan.

Dentro del proceso de Planeación se deben considerar el seguimiento y evaluación de la misma que nos permita conocer los logros o deficiencias que se tienen mediante revisiones tanto cuantitativos como cualitativos con el fin de hacer las correcciones o ajustes necesarios.

Tradicionalmente ésta había sido considerada como la última etapa o fase de la Planeación, pero poco a poco ha venido a convertirse en el eje central de dicho proceso, haciéndose presente en todas y cada una de las fases del mismo, aunque en algunas de ellas es más visibles que en otras, como lo es en el diagnóstico, discusión, decisión y selección de alternativas.

Su importancia radica en que permite verificar el estado que guarda un proceso o una actividad y estimar el nivel de logro de los objetivos o metas, mediante la aplicación de criterios e indicadores comúnmente aceptados y preferentemente anticipados o explícitos,

La evaluación es el proceso activo y participativo que se realiza para conocer y valorar las condiciones y acciones realizadas, avances o fallas que se han obtenido en una Institución Educativa dentro de un periodo de tiempo con relación a un Proyecto o Programa planteado, teniendo como fin fortalecer y mejorar los logros, superar los obstáculos y al mismo tiempo buscar y plantear

estrategias que permitan corregir y enmendar los errores para lograr las metas u objetivos, por lo que debe ser permanente y constante.

Los elementos que deben considerarse dentro de la Evaluación Institucional son todos aquellos que inciden dentro del sistema institucional y que son determinantes como:

El Proyecto o Programa a Evaluar (metas establecidas, cronograma de actividades y estrategias o actividades realizadas).

Los que integran a la Comunidad Escolar en su totalidad: Autoridades Educativas, Docentes, Alumnos, Padres de Familia, Personal Manual, etc. (considerando las opiniones y puntos de vista que emitan sobre el Programa o Proyecto).

Factores Externos e Internos que de una manera u otra inciden en la organización y logros de la Institución: currículum, instalaciones, material escolar, etc.

El concepto de Evaluación se ha utilizado desde hace mucho tiempo atrás e históricamente ha cumplido fundamentalmente el papel de auxiliar en la tarea administrativa de las instituciones educativas, perdiendo la función real de la misma, por lo que se hace necesario considerar que debe conceptualizarse y aplicarse adecuadamente, pues su importancia y utilidad actualmente radican en que:

a) Brinda información útil y significativa que permite mejorar el Servicio que se ofrece y al mismo tiempo tender a la calidad educativa.

b) Conocer los resultados obtenidos así como analizar y reflexionar sobre las causas que los provocaron; revisar y en caso necesario replantear las acciones realizadas.

c) Plantea alternativas o propuestas de solución tendientes al logro de objetivos.(retroalimentación).

d) La participación activa de los que conforman la comunidad escolar favorece que éstos asuman un rol activo al sentirse parte importante, ser sujeto y objeto de Evaluación.

e) Fortalecer el compromiso de cada uno de los que intervienen, promoviendo el trabajo colaborativo y en equipo.

f) Fomentar y lograr valores tan importantes como el de honestidad, tolerancia, respeto, unión.

Además de que el participar dentro de la Evaluación Institucional todos y cada uno de los que la integran, promueve la democracia, en donde pueden ejercer su derecho a opinar o sugerir siempre y cuando sea en un ambiente de respeto y tolerancia, considerando de que se puede correr el riesgo de quedar al margen o ajenos a los cambios que requiere y demanda la actual sociedad , por ello la Evaluación Institucional permite recuperar las dimensiones sociales, no se limita únicamente a describir la situación de la institución sino que también aporta elementos de interpretación de la situación que existe en la misma propiciando una reflexión sobre la realidad y los resultados obtenidos y modificarlos.

Por lo que se hace necesario considerar los aspectos sociológicos, políticos, económicos, filosóficos y culturales que prevalecen dentro de la comunidad escolar con el fin de interpretar de manera crítica la propuesta de educación que se elabora en un momento histórico determinado para una realidad educativa específica, sin olvidar o perder de vista que cada institución es muy particular y diferente de otras, con sus características y necesidades propias y específicas que las diferencia de las demás.

Rumelt en (Voyer, et. al., 1997, p. 81) propone 4 pruebas para evaluar la Planeación Estratégica: consistencia (si los objetivos son compatibles entre sí), armonía (grado en que la estrategia se adapta a las condiciones generales del ambiente), viabilidad (evaluar la capacidad de la empresa para poner en práctica o continuar con una estrategia siendo adaptativa) y ventaja (si la organización ha creado y mantenido una ventaja competitiva considerando y agotando los recursos disponibles, las habilidades y el enfoque).

La evaluación institucional supone el fomento de una cultura de planeación así como de una cultura de evaluación, en contraste con las tendencias de oposición o resistencia a los procesos de evaluación "subcultura de evasión o subcultura de fraude" Álvarez (1987).

Por el contrario si se desarrolla la cultura de evaluación, ésta contribuirá a consolidar la confianza de las personas en sí mismas y en los demás impulsando el desarrollo de los grupos o instituciones, pues a través de la evaluación se genera la retroalimentación y el control.

La definición y conceptualización de la evaluación se ha modificado hasta entenderla no como un proceso o fase del proceso general sino como un vínculo estratégico de todas las fases del proceso de planificación.

Se puede establecer que todas las planeaciones anteriormente citadas: Prospectiva, Normativa, Estratégica y Operativa son importantes de considerar en toda Planeación Institucional ya que éstas no operan por separado, una da paso a la otra y al mismo tiempo se retroalimentan entre sí, es decir van de la mano, ya que mientras en la planeación prospectiva se responde a ¿qué queremos y deseamos hacer? , perspectiva a largo plazo, en la normativa ¿qué deberíamos hacer?, ¿por qué? y ¿para qué? dando como resultado el que se define y

establece la visión, misión y valores, en la estratégica a través de los planteamientos ¿qué podemos hacer? y ¿cómo? se definen los factores y se analiza el contexto para detectar las fortalezas y debilidades y de esta manera diseñar las estrategias más adecuadas que son revisadas periódicamente para hacer los ajustes necesarios, mientras que en la operativa se definen los planes de acción en un ambiente cooperativo y participativo, llevando un seguimiento y evaluación continuo de las acciones realizadas y logros obtenidos, lo cual permite un mejor y óptimo logro de las metas establecidas por la Institución, contestando a interrogantes ¿qué haremos? y ¿cuándo?.

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de Método.

En cada disciplina científica la metodología a emplear estará relacionada con el tipo y forma de investigación a realizar, por lo que para efectos del presente trabajo se hace uso de la investigación empírica, en donde el Método considerado es de corte cualitativo, enfocándose esencialmente al Constructivista / Cualitativo debido a que si se quiere conocer de manera real los factores que inciden dentro del proceso de la Planeación Institucional es necesario integrarse en la dinámica y desarrollo de las actividades de la escuela, participar en el contexto natural y retomar a todos aquellos elementos o actores que intervienen directamente e integran la organización desde un enfoque global o sistémico, sin dejar a un lado la interacción de éstos, pues de lo contrario podríamos caer en una pseudoinvestigación.

La utilización y aplicación de la metodología anteriormente propuesta permitirá analizar, describir e interpretar el fenómeno estudiado, no limitarse exclusivamente a lo que sucede, es decir, a las consecuencias, sino ir más allá y descubrir las causas por las que ocurre dicho fenómeno con el fin de brindar alternativas de solución que estén acordes a la realidad y a las necesidades de la institución considerada, como establece Stake (1975) responder a los problemas y cuestiones reales de las personas implicadas, para tender hacia el Perfeccionamiento.

Además de que ofrece ventajas por tener características como ser holístico: estudia la realidad, inductivo: construcción de categorías a partir de información, ideográfico: comprender e interpretar el fenómeno social, interactivo, progresivo y

flexible, fomentando el trabajo colaborativo y en equipo, participando en el logro de un bien común.

Cabe hacer la aclaración que si bien, el Método a considerar dentro del presente trabajo es el Cualitativo, también se retoma el Método Cuantitativo considerando que puede suministrar datos y afirmaciones más exactos del fenómeno de estudio, en donde ambos se complementan para el análisis de una realidad específica, partiendo de que no puede ofrecer posibilidades y percepciones que quizá no se podrían lograr si echáramos mano de un sólo tipo de información, como afirma Cook (citado por Sampieri, et. al., 1991) al referirse que se actuará sabiamente cuando se emplee lo más adecuado a las necesidades de la investigación propuesta, además de que no hay que olvidar que este estudio intenta describir e interpretar los fenómenos sociales y educativos; comprender el fenómeno estudiado y es ahí donde entra la información de tipo cualitativo caracterizada por la interacción progresiva y flexible apoyándose en lo cuantitativo que permite un mejor control, descripción, confirmación y comprobación de los resultados de manera más precisa y clara.

Otra ventaja es que nos permitirá realizar la confrontación, comparación y triangulación de información obtenida a través de operaciones convergentes tanto de corte cuantitativo como cualitativo considerando y comparando los resultados de las herramientas empleadas: cuestionarios, entrevistas, observaciones, etc.

### 3.2. Descripción de la Muestra.

Es necesario el conocer la opinión y el punto de vista de los que conforman la comunidad escolar sobre la organización y funcionamiento de los mismos así como la incidencia que éstos tienen en la calidad de los servicios educativos y el significado que representa para cada uno. Con el fin de obtener una mayor y

nutrida información de los individuos y grupos representativos, la muestra es intencional de variación máxima Pérez (1994), se considera así por la necesidad de plantear una investigación con carácter inductivo analítico (flexible) y desde una perspectiva holística (analizando el todo), ya que debemos considerar que una organización es un sistema complejo en donde influyen diversos elementos que interactúan y están relacionados entre sí y que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones Sellitz (1974).

Al establecer y delimitar la población objetivo se consideraron las características propias de la misma por lo que se retomaron dentro de este estudio a los 3 Directivos, los 36 docentes y las 5 personas que conforman el personal manual por ser aceptable el número que los integra, es decir el 100%.

Respecto a los Padres de Familia y Alumnos, la muestra elegida fue de tipo probabilístico a través de una selección aleatoria con el fin de asegurar el que todos los elementos tengan la misma oportunidad de participar y ser elegidos, además de reducir el mínimo de error estándar Kish (citado por Sampieri et. al., 1991), considerando un 10% de la población total, mediante la selección de tómbola, para garantizar la representatividad de la misma, quedando integrada por alumnos de 1º a 6º grado, aclarando que los alumnos de 5ª y 6ª grado serán el mayor número de alumnos a considerar y con padres de 1º a 6º grado.

Por lo que toca a las autoridades educativas, se considerarán las opiniones de la Supervisora Escolar, de la Auxiliar de la misma, de Directores de otras instituciones tanto Primarias como Secundarias aclarando que serán las que estén más relacionadas con la escuela, entre las que podemos citar a las Escuelas que conforman la Zona Escolar No. 04 de Educación Primaria así como

la Esc. Secundaria Oficial No. 130 "Nezahualcóyotl" y la Escuela Secundaria Federal Ignacio Ramírez (ESFIR) que son las que captan la mayor población de alumnos, así como a las Autoridades Municipales, Presidente Municipal y el Director de Educación y Cultura dentro del Municipio.

Se pretende utilizar la triangulación, pues coincido con Denzin (1978) que ésta es la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. Así como la comparación y contrastación de información obtenida en las diversas herramientas aplicadas, además de que se tendrá mucho cuidado en el anonimato de los participantes dentro de la presente investigación, que no se registre su nombre con el fin de que predomine la confiabilidad y validez de las respuestas emitida

### 3.3. Selección de Instrumentos.

El tipo de investigación es cualitativa (que se caracteriza por ser holística, inductiva e ideográfica, predominando lo interactivo, progresivo y flexible) específicamente el Estudio de Caso ya que el propósito de la presente investigación se enfoca a la detección, identificación, análisis, reflexión y descripción de los factores que inciden dentro del proceso de Planeación Institucional, por lo que se relaciona con la cuatro propiedades que establece Meriam (1988):

- 1.- Particular: sólo se enfoca y centra en una institución en particular con sus propias características, necesidades e intereses.
- 2.- Descriptivo: intenta describir el fenómeno objeto de estudio.
- 3.- Heurístico: proporcionará elementos que permitan comprender el caso.
- 4.- Inductivo: llega a generalizaciones y conceptos descubriendo las relaciones y dando como resultado una propuesta.

Considerando el Planteamiento de Harrison (1994) se consideran los siguientes instrumentos empleados dentro de la presente investigación:

- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los miembros de la comunidad escolar: Personal Directivo, Personal Docente, Personal Manual y alumnos a través de un guión de análisis ( Ver anexo D, E y F).
- Cuestionarios de Opinión: dirigidos a Padres de Familia y Personal Docente dentro de la perspectiva empírico – humanista: Para su elaboración se consideraron las sugerencias que brinda y propone Sampieri en su obra "Metodología de la Investigación", respecto a la elaboración de cuestionarios: instrucciones, agradecimiento al respondente, tamaño del cuestionario, el cual dependerá del número de variables y dimensiones a medir así como también las que Padua (1979) señala al referirse a los tipos de preguntas y las características que éstas deben contemplar sin perder de vista el tipo de preguntas con que se debe iniciar para mejores resultados: preguntas neutrales. (Ver anexo B y C).
- Análisis de Documentos: Recolección y Lectura de Bibliografía y Documentos que se relacionen con el tema de investigación, entre los que se pueden citar: Plan Institucional del ciclo escolar 1999 – 2000, Propuesta del Plan de Desarrollo de la Educación y la Cultura 2000 – 2003 (Ver anexo G y H).
- Observación Participante (permitiendo la interacción con los sujetos observados) y no Participante (limitarse única y exclusivamente a la observación, registro y análisis de situaciones), dirigida a los que conforman la comunidad escolar. En lo que se refiere a la Observación su registro e informe de la situaciones acontecidas se realiza a través de fichas o bien apoyándose en Bitácoras. (Ver anexo I)

- **Sesiones en Profundidad:** realizadas durante las reuniones semanales con el Personal Directivo y Docente, en donde se plantean dudas, diversas opiniones, sugerencias y puntos de vista.

Cabe señalar que si bien se precisó anteriormente que la investigación es de tipo cualitativo, no exime que se utilice o aplique lo cuantitativo en algunos momentos, considerando que no existe oposición entre ambos tipos de investigación, por el contrario surge la necesidad en la presente investigación de que se complementen dentro del análisis de una realidad específica, lo cual ofrece posibilidades y percepciones que no se podrían lograr si se echara mano de solo un tipo.

Los instrumentos o procedimientos a emplear permitirán contrastar y evitar procesos de deformación en el análisis de los mismos, siendo apropiados para cada caso y de esta manera lograr que los resultados sean lo más objetivos, reales y claros posibles.

#### 3.4. Estrategias o procedimientos de recolección de datos.

Es importante el conocer las opiniones de los elementos que inciden dentro del proceso de Planeación Institucional para reconocer de manera efectiva y real las necesidades que se deben cubrir partiendo de las, características e intereses de la Institución, para de esta manera, elaborar un documento que exprese con precisión cuáles son los retos a lograr, las situaciones problemáticas: causas y posibles alternativas de solución, sin olvidar otras fuentes de información.

Por lo que antes de aplicar los instrumentos que sirven para la recolección de información, se explica a los participantes de manera clara y precisa el objetivo general y específicos a lograr, con el fin de que no lo ven o sientan como algo impuesto y por ende de manera desagradable, por el contrario que se perciba

como una oportunidad de detectar y reconocer los logros para fortalecerlos y percibir las fallas o debilidades para mejorarlas o superarlas, precisando que la información obtenida se considerará confidencial.

Para la recolección de datos se retoman las fases que propone Latorre, A. Y Cols (1996): Exploración, Planificación de entrada en escenario, Recogida y Análisis de la Información, Retirada del Escenario y finalmente Elaboración el Informe.

En la aplicación de entrevistas se consideran las preguntas cerradas (con varias alternativas de respuesta) y las preguntas abiertas, estas últimas con el fin de profundizar y conocer las causas por las que determinan una respuesta, como podría ser el caso de una opinión acerca de la funcionalidad de la Planeación o los motivos por los que se asumen ciertas actitudes frente a dicho proceso.

La realización de la observación se efectuará durante las reuniones con el personal docente y en el desarrollo de la jornada de trabajo.

Es importante no olvidar la "validación de la información recabada", que será mediante la comparación y contrastación entre lo que se dice (entrevistas o cuestionarios) con lo que se hace (observación), y con la Triangulación Denzin (1978), que es la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno y que sirve para un resultado más real y preciso del trabajo de investigación.

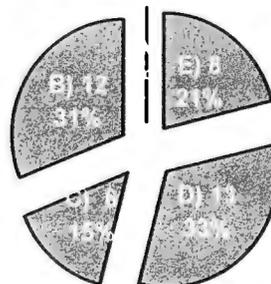
## CAPITULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1. Valoración de la realidad.

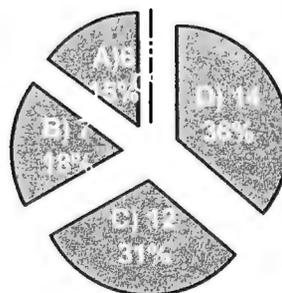
El presente cuestionario se aplicó a 36 docentes y 3 Directivos (Director, Subdirector y Secretario escolar, arrojando los siguientes resultados:

1.- ¿Cuál es el porcentaje de participación de los docentes en la elaboración del Plan Institucional ?



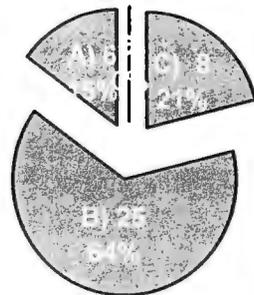
El 31% considera que su participación en la elaboración del Plan Institucional es de un 99% a 76%, el 15% opina que es de un 75% al 51%, el 33% que es de un 50% a 26% y un 21% de un 25% a menos.

2.- ¿ En qué porcentaje se tomaron en cuenta los tres ámbitos (aprendizaje administrativo y escuela-comunidad) en el Plan Institucional ?



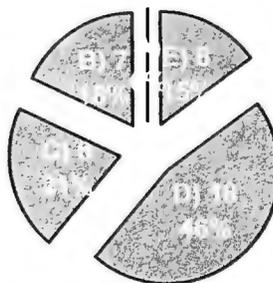
El 15% afirma que el porcentaje en que se consideran los tres ámbitos en el Plan Institucional es de un 100%, el 18% opina que es de un 99% al 76%, mientras que el 31% establece que es de un 75% al 51% y el 36% que es del 50% al 26%.

3.- ¿ Qué prioridad tiene en porcentaje el ámbito Aprendizaje dentro del Plan Institucional ?



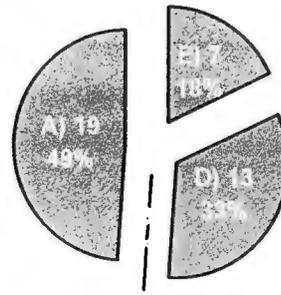
En lo que se refiere a la prioridad que tiene el ámbito Aprendizaje en el Plan Institucional, el 15% opina que es un 100%, otro 64% establece que es del 99% al 76% y un 21% considera que es del 75% al 51%.

4.- ¿ Qué prioridad le dan en porcentaje al ámbito escuela – comunidad ?



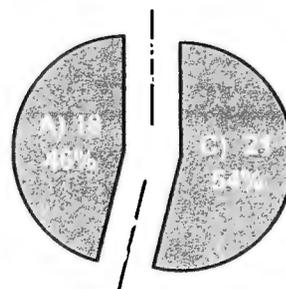
Respecto a la prioridad que se le da al ámbito escuela – comunidad un 18% opina que es del 99% al 76%, el 21% establece que es del 75% al 51%, mientras que el 46% considera que es del 50% al 26% y un 15% define que es de un 25% o menos.

5.- ¿ En qué porcentaje para la elaboración del Plan institucional se realizó el Diagnóstico Institucional?



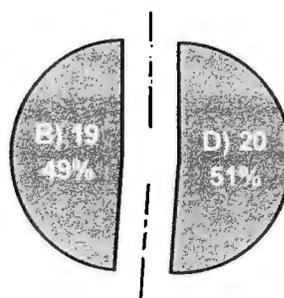
Respecto a la realización del Diagnóstico para la elaboración del Plan Institucional, el 49% establece que es del 100% al 81%, el 33% opina que es de un 40% al 21% y un 18% considera que es de 20% o menos.

6.- ¿ Qué porcentaje de Docentes consideró la Evaluación diagnóstica Para su Planeación.



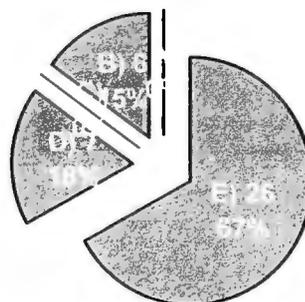
Un 46% afirma que es del 100% al 81% el que se considera la Evaluación Diagnóstica para su Planeación, mientras que un 64% opina que es del 75% al 51%.

7.- ¿ En qué porcentaje las actividades realizadas han permitido el logro de los propósitos del Plan Institucional ?



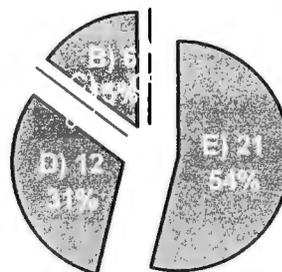
El 49% opina que las actividades realizadas han permitido el logros de los propósitos del Plan Institucional de un 80% al 61%, mientras que el 51% considera que es del 40% al 21%.

8.- ¿ Qué porcentaje de docentes cuenta con el Plan Institucional ?



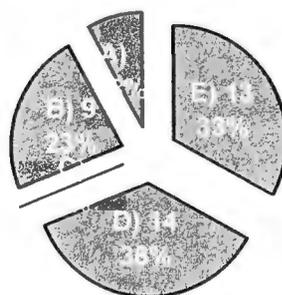
El 15% considera que del 99% al 76% de docentes cuentan con el Plan Institucional, el 18 % establece que es de un 50% al 26% y un 67% afirma que es del 15% o menos.

9.- ¿ En qué porcentaje se alcanzaron los propósitos del Plan Institucional ?



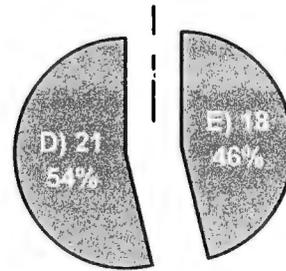
Un 15% opina que se alcanzaron los propósitos del Plan Institucional (del ciclo anterior) en un 99% a 76%, en tanto que un 31% considera que fue entre un 50% a 26% y el 54% establece que fue de un 25% o menos.

10.- ¿ En qué porcentaje los indicadores de fin de curso sirvieron para elaborar el diagnóstico institucional ?



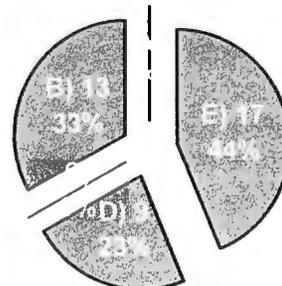
En lo que corresponde a que si los indicadores de fin de curso sirvieron para elaborar el diagnóstico institucional, el 8% considera que en un 100%, el 23% opina que de un 99% a 76%, otro 36% establece que del 50% al 26% y finalmente un 33% menciona que de un 25% o menos.

11.- ¿ En qué porcentaje participa la comunidad escolar en la Evaluación del Plan institucional ?



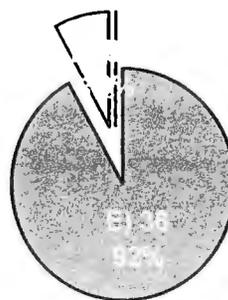
Un 54% considera que es de un 50% al 26% la participación de la comunidad escolar en la Evaluación del Plan Institucional mientras que un 46% opina que es de un 25% o menos.

12.- ¿ Qué porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones convocadas por la Dirección Escolar ?



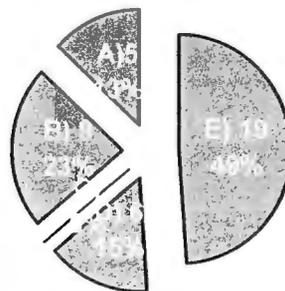
Para el 33% la asistencia de los padres de familia es del 99% al 76%, en tanto el 23% considera que es de un 50% al 26% y un 44% opina que es de 25% o menos.

13.- ¿ Qué porcentaje de padres de familia participan y apoyan dentro de la elaboración del Plan Institucional ?



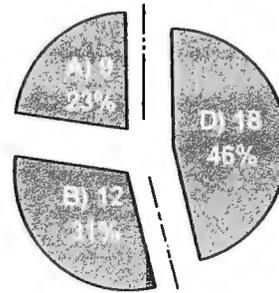
El 8% establece que la participación y apoyo de los padres dentro de la elaboración del Plan es de un 50% al 26% mientras que un 92% afirma que es del 25% o menos.

14.- En qué porcentaje las actividades escolares se proyectan a la comunidad ?



En lo que respecta al que las actividades escolares se proyectan a la comunidad un 13% establece que es en un 100%, mientras que un 23% opina que es de un 99% a l 76%, otro 15% afirma que es del 50% al 26% y finalmente un 49% considera que es de un 25% o menos.

15.- ¿ En qué porcentaje las Autoridades de la Localidad toman en cuenta a la escuela para sus actividades de tipo cívico social ?



El 23% considera que en un 100% es considerada la escuela por parte de las autoridades de la localidad para las actividades de tipo cívico – social, el 31% opina que es de un 99% al 76%, mientras que 46% establece que es del 50% al 26%.

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez registrada y analizada la información recabada a través de los instrumentos antes citados, podemos concluir que:

En la Planeación Institucional se retoma con mayor interés al ámbito relacionado al aprendizaje y al administrativo, por lo que el diagnóstico se limita a considerar lo académico mediante la aplicación de una prueba que contempla las asignaturas de Español y Matemáticas, perdiendo de vista elementos que también son importantes dentro de la misma.

Generalmente la institución elabora el plan para fijar rumbos a corto plazo, diseñado para el ciclo escolar correspondiente (proceso conservador) más no para alentar cambios (proceso creativo, reconstruir categorías existentes), a mediano o largo plazo, contemplando y desarrollando lo que marca el Plan Operativo que le facilitan las autoridades educativas a través de la supervisión escolar por lo que el personal Directivo en la mayoría de la veces se dedica al aspecto Administrativo: llenado de papeles, reportes e informes, registro y control de estadística, etc, propiciando que en el Plan se limite la selección, reduce las iniciativas dentro de las alternativas que van más allá de lo administrativo, partiendo de que no sólo el Plan fomenta y propicia el cambio sino también el proceso de planificación y la participación de los que integran la institución educativa.

Se manifiesta una resistencia al cambio y ésta surge como producto de la conceptualización que se tiene respecto a lo que es Planeación y a la funcionalidad que les representa, en su mayoría lo consideran como un trámite meramente administrativo y burocrático, impuesto por las autoridades educativas,

con poca funcionalidad, además de que existe escasa congruencia entre la Planeación del Maestro con la Planeación Institucional; el maestro diseña y elabora su Planeación de manera individual, retomando la información que surge del diagnóstico de grupo, sin considerar o partir de lo que se considera dentro del Plan Institucional, lo anterior obedece a que ésta última es diseñada o elaborada por el Personal Directivo sin que sea conocido por los docentes, además de no existir una Visión, Misión y Valores comunes definidos de manera clara y precisa.

Al plantear si existe relación entre lo establecido en el Plan con las acciones realizadas se registra que no en su totalidad debido a la carga administrativa que se tiene así como a las actividades emergentes que surgen en el transcurso del ciclo escolar y que se tienen que cubrir de manera inmediata (Programas, Concursos, Apoyo en la Colecta de la Cruz Roja, CURP, Vacunación, etc).

Respecto al seguimiento y evaluación de la Planeación, la del personal docente se realiza en el momento en que se evalúa Carrera Magisterial o al finalizar el ciclo escolar para su Puntaje Escalafonario en tanto la Planeación Institucional únicamente se van registrando las acciones ejecutadas en el cronograma de actividades, por lo que cada quien (directivos y docentes) lo hacen de manera individual y por separado.

Al final del ciclo escolar se prepara un Informe, que es elaborado por la persona que está a cargo del Plan, mencionando, de acuerdo a su punto de vista lo que considera se logró, sin tomar en cuenta las opiniones de los que intervienen o participan dentro de la Institución.

Los resultados emitidos al final del ciclo escolar generalmente se limitan a señalar las acciones que se lograron, sin realizar una retroalimentación (sugerencias u opiniones), por lo que los que integran la comunidad escolar

desconocen si estuvo bien o no, qué fue adecuado y qué no, si existieron resultados o avances.

Consideran a la Evaluación como una actividad terminal ya que no es de manera continua y menos aún permanente, en ocasiones se convierte en una actividad mecánica, sólo se realiza por cumplir con un requisito administrativo o burocrático.

Cabe hacer mención que existen documentos que se han enviado por parte de la S. E. P. en donde se informa acerca del proceso de Evaluación como es el caso de la Guía de Auditoria de Calidad Total – Primaria que se aplicó durante el presente ciclo escolar, sin embargo aún estamos en el proceso de cambio.

Por otro lado, los padres de familia tienen conocimiento general acerca del funcionamiento de la escuela así como de lo que deben aprender sus hijos y cómo deben ser tratados, pero no existe participación dentro del proceso de Planeación de la misma, su participación consiste en asistir a inicio del ciclo escolar a una asamblea general en donde se designan a los que integrarán la Sociedad de Padres de Familia y ellos a su vez se dedican al manejo de los recursos económicos y apoyar en este rubro a la escuela; generalmente asisten poco ya que en ocasiones no hacen acto de presencia por que no tienen tiempo o bien porque no las consideran atractivas, útiles o importantes, argumentando que no ofrecen nada o que siempre es lo mismo, que no permiten la participación y sólo se limitan a dar información, sólo asisten para conocer las calificaciones de sus hijos.

El director recibe en muy pocas ocasiones información y opiniones de padres de familia acerca de la organización de la escuela, principalmente de eventos o forma de impartir la clase o de la enseñanza más no sobre el proceso

o desarrollo de la Planeación, ya que generalmente se involucra a padres de familia sólo en actividades relacionadas con el mantenimiento y mejoramiento del edificio escolar, de actividades sociales o para recaudar fondos y con la atención y cumplimiento de las tareas escolares de sus hijos (as).

Los alumnos mencionan que su deber es estudiar y cumplir con sus tareas, porque sus papás se los han dicho, sin embargo no se percibe ningún interés propio y en algunos casos no saben que contestar, manifestando el desconocer qué es lo que pretende la escuela.

En lo que se refiere al Personal Directivo y Docente éstos cumplen con el Perfil profesional que se requiere, la mayoría son Profesores de carrera y titulados, asumen una actitud de responsabilidad en la realización de sus actividades y en las tareas o comisiones que se les asigna, actualmente un alto porcentaje se encuentran dentro del Programa de Carrera Magisterial y asisten a los cursos tanto Nacionales como Estatales lo que nos permite concluir que se preocupan por estar actualizados de manera permanente.

Mientras que el personal manual se limita a cumplir con lo que les asigna u ordena la Dirección, existen trabajos predeterminados y asignados desde el inicio del ciclo escolar, en donde cada uno se hace responsable de determinada área así como otras acciones emergentes (sacar copias, asistir por los libros de texto, apoyar en su entrega, etc.), mostrando desinformación respecto a los objetivos que pretende la Escuela.

Dentro de la organización del H. Ayuntamiento de Texcoco se encuentra la Dirección De Educación y Cultura, el cual cuenta con una Propuesta del Plan de Desarrollo de la Educación y la Cultura (2000 – 2003) en donde se establece como prioridad el mejorar la calidad de la educación y cultura en el municipio, y

dentro de este Plan surge el Proyecto Educativo que tiene como objetivo principal la mejora de la enseñanza y aprendizaje en los centros educativos.

Enuncia que si bien los centros escolares cuentan con sus propios mecanismos de autoevaluación para mejorar su funcionamiento, es necesaria la actuación de agentes externos que puedan establecer valoraciones útiles para la reconstrucción de aspectos determinados en dicho funcionamiento, pues actualmente ha cobrado relevante importancia la evaluación debido al interés creciente de la comunidad educativa por la participación en el control y gestión de la vida en ellos.

Esto surge como una iniciativa de la actual administración en pretender tener mayor relación y conocimiento de las escuelas que integran el municipio, sin embargo no registran ningún diagnóstico específico de las escuelas, sólo refieren datos estadísticos de población de alumnos, docentes de manera general y proponen un proyecto de investigación evaluativa. (Ver anexo H), lo cual obedece a que están dentro de la etapa de Diagnóstico.

La información obtenida y arriba citada permite analizar, reflexionar y por ende brindar algunas recomendaciones encaminadas a apoyar y mejorar el proceso de la Planeación Institucional, las cuales son:

La institución debe considerarse como una organización del conocimiento, ya que lo que se haga no tendrá sentido si no se es capaz de enunciar o establecer la razón o causa por la que se hace, partiendo de un enfoque sistémico (percibir y ver totalidades así como sus interrelaciones e interconexiones).

Que el personal este convencido de la necesidad de elaborar, diseñar y evaluar el Plan Institucional, echando mano de los recursos con los que cuenta así como las condiciones en las que se desenvuelve y conociendo a fondo la

misión, visión (propósitos generales de la institución) y los valores que justifican a la misma para compartirlos y establecer metas comunes, intercambiar experiencias, evitando el aislamiento, involucrar y comprometer al personal. "Ser arquitecto de un ambiente de trabajo que estimule y motive al personal que conforma la institución a su cargo" (Ruiz, 2000, p. 15).

Es importante fomentar el diálogo y la comunicación con los elementos que integran o inciden dentro de la institución (Directivos, Docentes, Padres de Familia, Alumnos y Personal Manual) permitiendo equilibrar la indagación con la persuasión, siendo capaces de interpretar las demandas que se reciben y dar respuesta a ellas es decir ser capaz de aprender. Gore en La quinta disciplina de Senge (1998), menciona que no se debe limitar únicamente a transmitir mensajes sino ser persuasivos.

Propiciar mayor participación a los elementos que integran la institución en la toma de decisiones que les afecte directamente lo cual dará como resultado que exista un mayor compromiso y sentido de responsabilidad en el desarrollo y ejecución de las acciones propuestas así como en la mejora del desempeño.

Que el Director sea un líder efectivo: Siendo como menciona (Senge, 1998, p. 419) un diseñador (defina estrategias y políticas propiciando un articulación entre las partes que integran a la organización de manera clara y precisa, con el fin de que funcione dentro de la práctica), mayordomo (describir su sentido del propósito, transformarse de visión a vocación) y maestro (alentando el aprendizaje y ayudando a los elementos que integran la institución a desarrollar una comprensión sistémica), Establecer objetivos claros y precisos, conservar la iniciativa, contar con un liderazgo coordinado y comprometido, tener flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios a los que se enfrente y ser flexible.

Poseer la capacidad de escuchar, proponer y tomar decisiones; tener la capacidad de convocar y convencer más que de ser autoritario, que plantee y esté comprometido con la visión, la misión y los valores de la escuela además de considerarlos dentro de la planeación, saber a dónde va, cómo lograrlo y de qué manera utilizar y aplicar los recursos y escenarios con los que cuenta para construir la organización, llevándolo a la práctica, no sólo con un registro sino a través de un seguimiento y evaluación que permita hacer los ajustes necesarios.

Guardar mayor coherencia con las aspiraciones en general y no limitarse a las que considere la autoridad, es decir considerar las características, intereses, necesidades, opiniones, sugerencias de todos los que integran la comunidad escolar en el momento de realizar o elaborar la Planeación y ver más allá de la escuela.

Estimular la participación constante, el respeto a las iniciativas o ideas, así como el trabajo en unidad, compartiendo metas comunes, estableciendo acuerdos generales, ponerlos en práctica y asegurar su continuidad, mediante una motivación

Realizar un diagnóstico con el fin de conocer la situación y problemática real y actual de la escuela, detectar fortalezas y debilidades con el fin de definir estrategias a realizar y metas a lograr, volver eficientes las aptitudes de las personas y anular sus debilidades (Druker, 1998, p.12) así como las que sean necesarias superar o bien identificar las causas que explican dicha situación, que permita tener una orientación definida en el establecimiento de acuerdos y los mecanismos, procesos o estrategias a seguir.

El diagnóstico que se realice debe estar basado en información suficiente y confiable que corresponda a la realidad siendo una base para planificar

adecuadamente los cambios además de que existan evidencias de su veracidad, en donde no sólo se considere el aspecto académico .

Establecer una congruencia entre la Planeación del Maestro con la Institucional mediante la comunicación.

Considerar que los padres participan en la medida de que reciban información frecuente, suficiente y precisa sobre los fines de la escuela, la cual puede ser a través de reuniones, recados, avisos, etc., permitiendo una mejor colaboración y apoyo, por lo que es recomendable el dar confianza para que expresen sus opiniones acerca del trabajo que se realiza a través de pláticas informales,

Propiciar la adquisición de compromiso entre el individuo y la organización y el asumir la responsabilidad de todos, lo cual se logrará en la medida que los involucrados se sientan conectados a la organización y generadores .

Que los profesores aprovechen las reuniones de consejo técnico para analizar la situación de la escuela partiendo de sus necesidades en donde asistan todos y muestren una actitud de disposición para trabajar en equipo, dialogar, participar activamente y aceptar los acuerdos, exponga sus puntos de vista, se interesen y acepten el compromiso y buscar estrategias pertinentes y adecuadas para lograr sus fines, que éstas tengan periodicidad y no perder la continuidad de discusiones acuerdos y tarea.

Establecer mecanismos y estrategias para el diseño, la elaboración, el desarrollo, seguimiento y evaluación continua de la Planeación Institucional, con el fin de que ésta responda a los intereses, necesidades y características propias de la comunidad escolar, promoviendo el mejoramiento y la adaptabilidad continua.

Crear y fomentar el trabajo colegiado, de equipo entre los que conforman la institución, articulando la acción de todos los miembros de la comunidad escolar basado en el diálogo, en un ambiente de respeto y tolerancia, dejando a un lado la fragmentación y separación de fuerzas y aprovechando el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje para generar resultados óptimos.

Involucrar a padres de familia dentro del proceso de Planeación, lo cual permitirá que participen activamente en la educación de sus hijos.

Fomentar y desarrollar la capacidad de aprender continuamente a aprender de éxitos como de fracasos de manera continua logrando que sea por que cada uno lo desean más no porque se les imponga u obligue, con el fin de que generen resultados buenos y que cada uno de los integrantes crezcan, que continuamente propague su capacidad para crear su futuro y que aumente la capacidad creativa. y con ello ser una organización inteligente en donde se descubra continuamente como crean su realidad y más aún, como pueden modificarla.

Considerar las cinco disciplinas que propone Senge y que son: visión compartida: alienta el compromiso a largo plazo, modelos mentales: enfatiza la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver al mundo, aprendizaje en equipo: desarrolla las aptitudes y actitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales, dominio personal: alienta la motivación personal para aprender continuamente y reconocer cómo nuestros actos afectan el mundo y pensamiento sistémico: permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

Se debe partir de un pensamiento sistémico en donde todos y cada uno de los actos están relacionados e influyen en la organización y en donde se relaciona la teoría con la práctica, por lo que el todo puede superar la suma de las partes.

Construir una visión compartida, compartir una imagen del futuro que se procura crear a través de metas, valores, misiones, aspiración y metas comunes cuidando que no sea impuesta, en donde impere un dominio personal más no dominación para alcanzar los resultados deseados, pues permite aclarar la visión, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente, alentando el crecimiento de sus integrantes y poner la vida al servicio de las aspiraciones que se tienen como Institución.

Evaluar constantemente a la Planeación, ver a éste proceso de manera sistémica, considerando a ésta no como un elemento para evidenciar, por el contrario como el proceso que nos permite detectar las debilidades y fortalezas que posee la Institución y los elementos que la integran con el fin de rediseñar, modificar gradualmente o bien fortalecer lo que sea necesario.

Retomar lo que proponen la Planeación Prospectiva, Normativa, Estratégica y Operativa para un mejor proceso de Planeación logrando mejores resultados. Finalmente se debe tener presente que la Planeación institucional no debe limitarse única y exclusivamente a la elaboración de un documento ya que esto sólo es una parte de su proceso que permite verificar, escoger, seleccionar, proponer, etc., sin embargo ésta sólo cobra vigencia y justifica su existencia si: se elabora y realiza adecuadamente, si todo el personal que la integra participa dentro de la elaboración, desarrollo y evaluación asumiendo una actitud de cumplimiento, de compromiso y responsabilidad para lograr un bien o meta común con propósitos y principios comunes, detectando con precisión los logros y

deficiencias, dejando a un lado la fragmentación y tratar de ver la totalidad, desde un enfoque sistémico, partiendo del planteamiento de Ackoff (1983, p.17) quien define al sistema como “un conjunto de dos o más elementos interrelacionados”, en donde existe relación entre sus componentes y es más que la suma de sus partes ya que afecta y tiene efecto sobre la organización en su conjunto, llegando a ser una organización inteligente en donde la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desee, nuevos patrones de pensamiento y aprenda a aprender en conjunto, aprovechando el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la institución mediante el trabajo en equipo, pues la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva, que descubra continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla, no olvidando su carácter multidisciplinario y basándose en la investigación acción y la planeación participativa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Ackoff, Russell. Rediseñando el futuro, México D. F. 1983. Limusa.
- Álvarez, Isaías, " Marco metodológico de la planeación educativa" en Revista de Educación e Investigación del CIDET, 1979; 1(1), Querétaro.
- Álvarez, Isaías, "Modelo para la formulación y evaluación de alternativas", en Revista Investigación Administrativa, 1987; XIV (61), México, ESCA/IPN.
- Cohen, L. Y Manion, L. Métodos de Investigación Educativa. Capítulo V. 1990. Ed. La Muralla.
- Documentos: Proyectos Escolares. México, D. F. 1995. SEG.
- Eco, H. Cómo se hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura. México, D. F. 2000. Gedisa.
- Espeleta, J., Fierro E. El Proyecto Escolar. México, D.F. COESTE ( Consejo Estatal Técnico de la Educación).
- Hernández, S. R., Fernández C. C y Bapista L. P. Metodología de la Investigación. México, D.F. 1998. Mc. Graw - Hill.
- James, R. D., Lujan, H. D. Y Dolence, M. G. Strategic Change in Colleges and Universities. San Francisco, California. Jossey Bass.
- Loera, V. A. Diagnóstico de la Gestión Escolar. Cuadernos 21. Chihuahua, México. 1998 . Dirección General de Educación y Cultura.
- Milkos, T. y Tello, E. Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México, D. F. 2000. Limusa.
- Mintzberg, H. Brian, Q. J. y Voyer, J. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México, D.F. 1997. Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Pini , M . E. El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Gestión para los Directivos de Escuelas. México. 1998.

Postic, M y De Ketele, J. M. Observar las Situaciones Educativas. Capítulo I, II y III. España. 1998. Ediciones Narcea

Pozner, P. El Director como gestor de aprendizajes escolares. Capítulo III, V. España., 1995. Grupo Editorial Aique.

Ruiz C. E. I. Sistema de Planeación para las Instituciones Educativas. México, D. F., 2000. Trillas

Schmelkes, S., Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, D.F. 1995. Biblioteca para la Actualización del Maestro.

Schmelkes, S., La calidad de la educación primaria. México, D.F. Centro de Estudios Educativos.

Secretaria de Educación Pública. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?: Elementos para el diagnóstico. México, D.F. 1999. Cooperación Española.

Senge, P. M. La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México D.F. 1998. Granica.

Stufflebeam, D. L. Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. España. 1989. Ediciones Paidós.

Subsecretaria de Educación Básica y Normal. Sistema de Dirección por Calidad. México D.F. 1999.

## ANEXOS

### A) Perfil Profesional de Personal Docente.

Plantilla de Personal

Escuela Primaria C. E. Nezahualcóyotl  
Turno vespertino

No. P.	Nombre del Profesor	Puesto	C. gpo	S. gpo	Dos tur.	Años de Servicio	Preparación Profesional	Carr. Mag.
1	Arteaga Ramírez Leticia Genoveva	Director Escolar		X		26	Tit. Norm. Elemental	2ª A
2	Flores García Ma. Petra Natividad	Subdirec. Escolar		X	X	31	Tit. Norm. Sup. Esp.	2ª A
3	Gómez Alvarez Delfina	Secretaria Escolar		X	X	15	Pas. Maestría	
4	Aguilar Delgadillo Miguel Ángel	Profr. de Grupo	X			-	Maestro en Ciencias Químicas	
5	Alvarado González Tita	Profr. de Grupo	X		X	21	Tit. Norm. Elemental	1ª A
6	Alvarez Rosas Ma. Carmen	Profr. de Grupo	X		X	29	Tit. Norm. Elemental	1ª A
7	Blancas Ramírez Manuela	Profr. de Grupo	X		X	32	Tit. Norm. Elemental	1ª A
8	Buendía Sánchez Angela	Profr. de Grupo	X		X	33	Pas. Normal Sup. Lengua y Literatura.	1ª A
9	Carmona Torres Martha Patricia	Profr. de Grupo	X		X	-	Tit. Norm. Elemental	
10	Castillo Estrada Graciela	Profr. de Grupo	X		X	27	Tit. Norm. Elemental	1ª B
11	De la Rosa Hernández José Antonio	Profr. de Grupo	X		X	25	Tit. Norm. Sup. C. Soc.	1ª B
12	Díaz Peñalosa Alejandra	Profr. de Grupo	X		X	34	Tit. Norm. Elemental	1ª B
13	Díaz Peñalosa Juana Elizabeth	Profr. de Grupo	X			22	Tit. Norm. Elemental	1ª A
14	Fernández Villalvazo Ma. Magdalena	Profr. de Grupo	X			21	Tit. Norm. Elemental	1ª B
15	Flores Contreras Socorro	Profr. de Grupo	X		X	12	Tit. Lic. Educ. Primaria	1ª A
16	Flores Ortega Marcela	Profr. de Grupo	X		X	21	Tit. Norm. Elemental	1ª B

17	Gallegos Mena Josefina Andrónica	Profr. de Grupo	X		X	22	Tit. Normal Superior Pedagogía.	1ª B
18	Juárez Míreles Juana	Profr. de Grupo	X		X	25	Tit. Norm. Elemental	1ª A
19	López Damián Lucía Catalina	Profr. de Grupo	X		X	22	Tit. Norm. Sup. Lengua y L.	1ª B
20	López Huerta Martha	Profr. de Grupo	X		X	28	Tit. Norm. Elemental	1ª B
21	Medina Lima Ma. Luisa	Profr. de Grupo	X			24	Tit. Norm. Elemental	1ª A
22	Onofre Susano Norberta	Profr. de Grupo	X			28	Tit. Norm. Elemental	1ª A
23	Padilla Méndez María Leticia	Profr. de Grupo	X		X	2	Tit. Norm. Elemental	
24	Pérez Velásquez Rosa	Profr. de Grupo	X		X	26	Tit. Norm. Elemental	1ª B
25	Pineda Avila Margarita	Profr. de Grupo	X		X	5	Tit. Norm. Elemental	1ª A
26	Quintero González Laura Leticia	Profr. de Grupo	X			20	Pas. Norm. Sup. Admon. E.	1ª B
27	Ramírez Zamora Lucía	Profr. de Grupo	X		X	32	Tit. Norm. Elemental	1ª A
28	Reyes Olivares Hermelinda	Profr. de Grupo	X			26	Tit. Norm. Elemental	1ª A
29	Reyes Olivares Leovigilda	Profr. de Grupo	X			27	Tit. Norm. Elemental	1ª B
30	Rojas Islas Hortensia	Profr. de Grupo	X		X	18	Tit. Norm. Elemental	1ª A
31	Rojas Ponce Margarita	Profr. de Grupo	X			16	Tit. Norm. Sup. Psicología	1ª C
32	Sánchez Espejel Laura	Profr. de Grupo	X			19	Tit. Norm. Sup. Español	1ª B
33	Sandoval Martínez Julio	Profr. de Grupo	X		X	25	Tit. Norm. Sup. Psicología	1ª B
34	Santín Comejo Ma. Catalina	Profr. de Grupo	X		X	23	Tit. Norm. Elemental	1ª A
35	Torres Herrera Marcelina	Profr. de Grupo	X		X	14	Tit. Norm. Elemental	1ª A
36	Vara Vargas Altagracia	Profr. de	X		X	31	Tit. Norm.	1ª B

		Grupo					Elemental	
37	Vega Segura María Cristina	Profr. de Grupo	X		X	14	Tit. Norm. Elemental	
38	Velásquez Martínez Irma	Profr. de Grupo	X		X	29	Tit. Norm. Elemental	1ª B
39	Vergara Sánchez Ma. Del Carmen	Profr. de Grupo	X			21	Tit. Norm. Elemental	1ª A

Edificio Propio: Sí

Construido por: Gobierno del Estado de México

Fecha de Apertura: 1 de julio de 1951

## B) Cuestionarios a Padres de Familia

Sr. Padre de Familia:

Se le solicita sea tan amable de contestar las siguientes preguntas, con el fin de conocer sus opiniones las cuales servirán para una mejor organización y desempeño de la Institución Educativa, agradeciendo de antemano su atención y apoyo.

- 1.- ¿Por qué inscribió a su hijo (a) en esta escuela?
- 2.- ¿Qué es lo que más le gusta del servicio que ofrece la escuela?
- 3.- ¿Qué le gustaría que mejorara?
- 4.- ¿En qué momento asiste a reuniones? ¿Por qué?
- 5.- ¿De qué manera participa con la escuela?

### C) Cuestionario a Personal Directivo y Docente

Compañero (a) Profesor (a)

Se solicita tu participación y apoyo , marcando con una X la respuesta que consideres se acerca más a lo que tu opines respecto a cada cuestionamiento que se te plantea, ya que la información que brindes será muy valiosa para el mejor desempeño y organización de la institución.

Se agradece de antemano tu colaboración.

1.- ¿Cuál es el porcentaje de participación de los docentes en la elaboración del Plan Institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

2.- ¿En qué porcentaje se tomaron en cuenta los tres ámbitos (aprendizaje, administrativo y escuela - comunidad) en el Plan Institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

3.- ¿Qué prioridad tiene en porcentaje al ámbito Aprendizaje?

a) 100%	b)99% al 76%	c)75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	--------------	--------------	--------------

4.- ¿Qué prioridad le dan en porcentaje al ámbito escuela – comunidad ?

a)100%	b)99% al 76%	c)75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
--------	--------------	--------------	--------------	--------------

5.- ¿En qué porcentaje para la elaboración del Plan Institucional se realizó el Diagnóstico Institucional

a)100% 81%	al	b)80% al 61%	c) 60% al 41%	d)40% al 21%	e)20%o menos
---------------	----	--------------	---------------	--------------	-----------------

6.- ¿Qué porcentaje de docentes consideró la evaluación diagnóstica para su planeación?

a)100% 81%	al	b)80% al 61%	c) 60% al 41%	d)40% al 21%	e)20%o menos
---------------	----	--------------	---------------	--------------	-----------------

7.- ¿En qué porcentaje las actividades realizadas han permitido el logro de los propósitos del Plan Institucional?

a)100% 81%	al	b)80% al 61%	c) 60% al 41%	d)40% al 21%	e)20%o menos
---------------	----	--------------	---------------	--------------	-----------------

8.- ¿Qué porcentaje de docentes cuenta con el Plan Institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

9.- ¿En qué porcentaje se alcanzaron los propósitos del Plan Institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

10.-¿ En qué porcentaje los indicadores de fin de curso sirvieron para elaborar el diagnóstico institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

11.- ¿En qué porcentaje participa la comunidad escolar en la Evaluación del Plan Institucional?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

12.- ¿Qué porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones convocadas por la Dirección Escolar?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

13.-¿Qué porcentaje de padres de familia participan y apoyan dentro de la elaboración del Plan Institucional, desarrollo de actividades y evaluación?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

14.-¿En qué porcentaje las actividades escolares se proyectan a la comunidad?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25% o menos
---------	--------------	---------------	--------------	---------------

15.-¿en qué porcentaje las Autoridades de la Localidad toman en cuenta a la escuela para sus actividades de tipo cívico - social?

a) 100%	b)99% al 76%	c) 75% al 51%	d)50% al 26%	e)25%o menos
---------	--------------	---------------	--------------	--------------

Nota aclaratoria: Las preguntas que contiene el cuestionario expuesto anteriormente fue diseñado, apoyándose de la Guía de Auditoria de Calidad Total de Primaria, el cual fue aplicado dentro de la evaluación diagnóstica a inicio del ciclo escolar 2000 - 2001, se extrajeron los cuestionamientos que se consideraron relacionados con el tema de tesis.

#### D) Guía de Entrevista a Personal Directivo y Docente

1.- ¿Cuántos años tiene laborando en esta institución educativa?

2.- ¿Conoce cuál es el fin o propósito esencial que tiene la institución educativa?

3.- ¿Qué opinión tiene acerca del tipo y nivel de educación que se imparte en esta escuela?

4.-¿Por qué?

5.-¿Qué función desempeña el Director Escolar?

6.-¿Le gusta el trabajo que desempeña en la Institución?

7.-¿Por qué?

8.-¿A quién del personal que labora en la escuela considera como un líder?

9.-¿Por qué?

10.-¿Qué opinión tiene sobre la organización general de la escuela?

11.-¿Qué actitud se adopta en la institución educativa respecto a los valores?

12.-¿El trabajo de equipo se da entre los que integran la institución educativa?

13.-¿Por qué?

14.-¿Cómo se establece la comunicación?

- Las autoridades educativas dan las órdenes e indicaciones de lo que se va a realizar.

- Las autoridades educativas piden opiniones o sugerencias sobre lo que se va a realizar cuando la situación lo permite y en otras ellas establecen los lineamientos.

- Dan a conocer lo que se debe realizar y piden sugerencias, propuestas o alternativas para su realización.

15.-¿Participa en el proceso de Planeación Institucional (elaboración, desarrollo y evaluación)?

16.-¿Por qué?

17.-¿El Plan que usted elabora está relacionado con el Plan Institucional?

18¿Por qué?

19¿Cuáles considera que sean las funciones que debe desempeñar un Director Escolar?

20¿Cuáles son las funciones que debe desempeñar un Padre de Familia?

## E) Guía de Entrevista a alumnos

1.- ¿ En qué año vas?

2.- ¿ Que es lo que más te gusta de la escuela ? y ¿ por qué?

3.- ¿ Qué te gustaría que la escuela tuviera ?

4.- ¿ Por qué o para qué vienes a la escuela ?

5.- ¿ Qué opinas de las actividades que se hacen dentro de la escuela ?

(homenajes, clases de Internet y computación, aplicación de exámenes, etc)

## F) Guia de Entrevista a Personal Manual

### Guía de Entrevista a Personal Manual

- ¿ Cuánto tiempo tiene trabajando en esta escuela ?
- ¿ Qué función desempeña ?
- ¿ En qué consiste ?
- ¿ Quién le asigna sus actividades a realizar y cómo ?
- ¿ Qué otras actividades hace ?
- ¿ Le gusta su trabajo ?
- ¿ Por qué ?
- ¿ Qué es lo que le gustaría que se modificara ?

G) Plan Institucional del ciclo escolar 1999 - 2000.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

SECRETARIA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y BIENESTAR SOCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN

COORDINACIÓN REGIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS No. 06

SUPERVISION ESCOLAR No. 04

PLAN ESCOLAR ANUAL

ESCUELA PRIMARIA C. E. NEZAHUALCOYOTL

TURNO VESPERTINO

CLAVE ESTATAL: 0604BPESUV0263

CLAVE FEDERAL:

1550450

CENTRO DE TRABAJO: 15EPR1654C

CICLO ESCOLAR 1999 – 2000

## P R E S E N T A C I O N

El presente Plan Institucional tiene como finalidad el dar a conocer las alternativas de solución que se proponen para mejorar y elevar la calidad de la educación que se brinda en la Institución Educativa, dichas medidas de solución parten de la evaluación diagnóstica y de los resultados obtenidos en la evaluación que se realizó e fines del ciclo escolar anterior (1998 – 1999).

La escuela a considerar para el desarrollo del presente es el C. E. Nezahualcoyotl, turno vespertino, ubicada en el municipio de Texcoco, perteneciente al Estado de México, con domicilio particular en Av. Nezahualcoyotl No. 3 entre las calles de Juárez y Guerrero, Colonia centro, C. P. 56100.

La superficie de la escuela es de 7005 m<sup>2</sup> aproximadamente, cuenta con treinta y seis aulas divididas en dos edificios de dos plantas cada uno. En la planta principal se cuenta con una Dirección Escolar (privado para Director y área para subdirector y secretario escolar), dos núcleos sanitarios para hombres y mujeres (uno para profesores y otro para los alumnos de esa planta: 4º, 5º y 6º grado), dos bodegas para el material, un aula que funciona como biblioteca y sala de Internet y 14 aulas (6 de 5º, 6 de 6º y 2 de 4º), en la planta baja del mismo edificio existe bodega para material, sala de computación, espacio para equipo de sonido, dos núcleos sanitarios, para niños y niñas y 14 aulas ( 6 de 1º, 6 de 2º y 2 de 4º).

En el otro edificio existen 4 aulas en la planta alta y 4 aulas en la planta baja (6 de 3º y 2 de 4º), también hay un espacio donde se localiza la Supervisión Escolar, dos núcleos de sanitarios uno de niños y otro de niñas, un sanitario para profesores, un auditorio con capacidad para 300 personas, cocina y dos patios.

## DIAGNOSTICO

Día con día surge la necesidad de mejorar y elevar la calidad de la educación con el fin último de responder a las necesidades e intereses de la comunidad escolar ante los retos de avances tecnológicos que se están logrando.

Ante esta situación se ha considerado diversas estrategias como alternativas de solución entre las que podemos citar: Los Talleres Generales de Actualización (T. G. A.), con el fin de proporcionar herramientas e instrumentos que permitan elevar el proceso enseñanza y aprendizaje, adquisición de materiales didácticos, participación de padres de familia en las actividades escolares, participación en eventos culturales, cívicos y sociales, etc., en el transcurso del ciclo escolar 1999 –2000. Lo anterior se expone dentro del presente Plan Institucional de trabajo, en donde una vez analizado y evaluado los resultados del ciclo escolar anterior se jerarquizarán las actividades partiendo de las más urgentes y apremiantes a las menos urgentes.

En lo referente al aspecto material la institución educativa requiere mantenimiento debido al uso y servicio que se brinda, éste se hará conforme a los recursos económicos con que se cuente, los cuales se obtienen de la cooperación de los padres de familia que son recabadas por la Sociedad de Padres de Familia así como mediante el apoyo de Autoridades Municipales y Estatales.

Otro aspecto al que se le dará relevancia por la importancia que tiene es el de incrementar y fortalecer las relaciones humanas entre el Personal Docente, Directivo, Padres de Familia y alumnos, ya que es fundamental en cualquier sociedad para su crecimiento.

## PRONOSTICO

Lo que se pretende lograr dentro de este ciclo escolar, son acciones tendientes a:

- ❖ Mejorar la calidad en la Educación y por ende el proceso Enseñanza y Aprendizaje.
- ❖ Lograr una mejor y mayor preparación y actualización del personal Docente.
- ❖ Incrementar, mantener y mejorar la infraestructura y el mobiliario escolar.
- ❖ Incrementar y mejorar las relaciones humanas.

## DESARROLLO DE ACTIVIDADES

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y BIENESTAR SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN  
COORDINACIÓN REGIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS No. 06  
DEPENDENCIA:

N.P	PROYECTO	UNI DAD DE ME DID A	META REAL				DESCRIPCIÓN DE ESTRAT. Y ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION												UNIDA D RESP ONSA BLE	FIC HA TEC			
			P.	I.	1 ° S.	2 ° S.		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J					
1	Brindar el servicio de Educación Primaria.	Alu	1350	1310			Inscripción a alumnos que lo soliciten y cubran requisitos.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			Super Direcc		
2	Carrera Magisterial	Dir Doc	1 36	1 35			Integrar órg. De evaluación. Inscripción a carrera magis. Integrar exped. Eval.de Desem. Profesional. Eval. De prove Escolar. Evaluación P. Profesional.			X	X												Super Direcc Órga. de Eval.	4

						Información a docentes (cursos, circulares, trípticos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
						Entrega de formatos para su llenado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	Elevar la calidad de la educación.	Progra ma	1	1		Asistir a cursos de Planeación, capacitación y actualización. Realizar visitas técnico-pedag. a grupos. Realizar ciclos de pláticas a cursos tendientes a mejorar la calidad. Analizar los resultados de evaluaciones y dar sugerencias proposit.	X		X	X		X		X						Super Direcc Consejo Téc. Docentes	5
4	Certificación y Acreditación	Alu	1310	1310		Se analizarán documentos con personal docente el fo-								X						CRESE Super Direcc Docen	11









						cionadas con éste proyecto y presentárselas a los docentes. Cuidar, mantener e incrementar señalamientos. Supervisar las áreas que deben existir en el albergue temporal	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X										Docen	
12	Actualización de Directorio de Asociación de padres de familia	de yec.	Pro 1	1		Realizar asamblea general de padres de familia y elegir la Asociación de padres. Enviar copia de Acta a Supervisión Escolar. Presentar propuesta de secuencia operativa para financiamiento.	X	X										Direcc	56 57

13	Ciencia y Tecnología	Proyec	1		1	Realizar y presentar proyecto a nivel institucional. Llevar a cabo actividades sugeridas y otras que se relacionen con la actividad. Elaborar informe de actividades hechas.		X										Direcc	83
																		Docen	
																		Alum	
14	Estadística	Proyec.	3	1	1	Registrar e informar sobre datos estadísticos inicial y final. Analizar y dar seguimiento al documento normativo. Verificar la estadística físicamente.		X										Direcc	84
																		Docen	
																		X	

15	Olimpiada del conocimiento	Proyec	1		1	Realizar y aplicar evaluación a los alumnos de sexto grado.												Direcc Consejo Tec. Docen	
						Seleccionar al alumno de sexto grado.													
16	Escoltas	Proyec	1	1	1	Participar en Demostraciones de escoltas, considerando las bases de la convocatoria .												Direcc Docen Alumn	
17	Programa Invernal de Contingencia ambiental	Proyec.	1	1	1	Aplicar medidas emergentes según normatividad.												Direcc Docen	
18	Cruz Roja	Proyec	1	1	1	1	Recepción de materiales y remisión de concentrados relacionados con la colecta anual.												Super Direcc Docen

## RECURSOS

### TÉCNICO – PEDAGÓGICO:

Programa Operativo.

Inscripción y Registro Escolar.

Calendario Escolar.

Planes y Programas.

Avances Programáticos.

Libros de Apoyo del Maestro.

Libros de Texto.

Calendario de Actividades de Rincones de Lectura.

Proyecto de Comisión de cada Profesor.

### Humanos:

Autoridades Educativas.

Directivos.

Docentes.

Alumnos.

Padres de Familia.

Sociedad de Padres de Familia.

### Materiales:

Los que brinde la Sociedad de Padres de Familia.

Recursos con que cuenta la Institución.

Anexos. En donde se colocan las fotos de las actividades realizadas.

Texcoco, Edo. de México, septiembre del año 2000.

DIRECCIÓN ESCOLAR

Vo. Bo.  
SUPERVISIÓN ESCOLAR

H) Propuesta del Plan de Desarrollo de la Educación y la Cultura (2000 – 2003)

**H. AYUNTAMIENTO DE TEXCOCO**  
**DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA**  
**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO**  
**DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA (2000 – 2003)**

**PRESENTACIÓN.**

La necesidad de mejorar la calidad de la educación y cultura en Texcoco y sus diversas comunidades que conforman este municipio, sobre todo en las escuelas primarias y secundarias, es una prioridad para la política de desarrollo propuesta por la actual administración. Es evidente que la cuestión de calidad debe atender a dos exigencias distintas. En primer lugar es preciso acometer el ejercicio conceptual e incluso filosófico de aclarar la naturaleza de la calidad deseada en su aplicación al campo educacional y de examinar las razones de que haya destacado de tal modo como objetivo de elaborar políticas contemporáneas de desarrollo. En segundo lugar, existe la necesidad de abordar evoluciones, cuestiones y problemas, tal como se han suscitado en la zona noreste del Estado de México, en aquellos campos concretos más directamente relacionados con el empeño de la calidad.

La entrada del término calidad en el léxico de los educadores profesionales, de los políticos, de los padres de familia y del público en general constituye un fenómeno nuevo, aunque, desde luego, se hace mención desde hace ya mucho tiempo términos como excelencia, eficiencia, eficacia y logros. Lo que representa es un énfasis reciente en el discurso educacional que puede inducir a una

confusión conceptual, si no a caer en lugares comunes, en el caso de que se convierta en una reacción generalizada a las numerosas críticas actualmente formuladas contra los sistemas de educación pública de México.

El empeño de la calidad en educación no puede ser considerado como ejercicio circunstancial y a corto plazo. Constituye una prioridad permanente.

La educación no es un proceso de cadena de montaje, con un aumento mecánico de las aportaciones y elevación de la productividad. El modo de mejorar la calidad suscita cuestiones fundamentales acerca de los objetivos de la sociedad, la naturaleza de la participación en la toma de decisiones en todos los niveles y propósitos mismos de la escuela como institución. Por lo señalado anteriormente, la Dirección de Educación y Cultura del H. Ayuntamiento de Texcoco considera que la educación y el fomento cultural debería ser una de las prioridades de las tareas futuras de la actual administración.

***La calidad de la escolarización básica***, sobre todo de la educación básica en relación con las necesidades modernas de sociedades cada vez más pluralistas, incluyendo temas como: una mejor preparación para la vida de adulto; para llevar el rango, la eficiencia y el papel profesional de los profesores; la organización, contenido y estructura de los currícula y los métodos de evaluación; los factores cualitativos que afectan al rendimiento de las escuelas, incluyendo el liderazgo de base escolar y los programas concebidos para los desfavorecidos.

Aquí se entiende que el término educación básica comprende no sólo las destrezas esenciales sino también la educación general que todos los jóvenes precisan para empezar bien la vida. Se reconoce desde luego que lo que sea de los niños y jóvenes en los niveles primario y secundario se halla influido

crucialmente por las experiencias que posean de la etapa de pre-escolarización y por las exigencias y limitaciones de los niveles superiores de educación que vienen después. Además, no cabe tratar la escolarización básica como una experiencia aislada en la vida de cada persona. Los años escolares son parte más formalizada y más formativa del conjunto del aprendizaje permanente y de la educación recurrente, pero siguen siendo sólo una parte.

Se enmarca en el Desarrollo de la Educación y Cultura del plan de Desarrollo Municipal 2000 – 2003, cuyas acciones destacan.

**1.- Participación Democrática.** La actual administración se compromete con la vida democrática de las organizaciones sociales e institucionales para establecer puntos de unidad esencial en la diversidad de ideologías que existen en torno a la definición de las políticas educativas del Municipio de Texcoco, Ante la intención de impulsar la concentración entre el Estado, el Municipio, las escuelas públicas y privadas, y las organizaciones sociales locales y regionales, la Dirección de Educación y Cultura presenta el Plan de Desarrollo para así coadyuvar a establecer cauces de concertación educativa y cultural.

**2.- Innovación educativa y uso eficiente de recursos.** Enmarcada en un contexto socioeconómico en constante transformación, el establecimiento de políticas educativas y culturales se ve necesariamente obligada a un permanente análisis de los fines, funciones y procedimientos de la educación, para adecuar su capacidad productiva y de respuesta a la orientación y efectos de los cambios. Consecuentemente los procesos de cambio e innovación en la educación habrá de concebirse no como recurso adaptativo y circunstancial, sino como una tarea permanente e imprescindible. A ello contribuye el pensamiento analítico, la crítica fundamentada y el desarrollo del conocimiento.

**3.- Mejoramiento de la calidad de la educación.** Las acciones estratégicas propuestas tienen las finalidades de: profesionalizar la tarea docente, fortalecer los proyectos de investigación educativa, fortalecer los acervos de la información y depurar los contenidos curriculares, métodos y materiales de enseñanza caducos.

**4.- Coordinación para el aprovechamiento de oportunidades.** Se propone trabajar Inter-institucionalmente en programas y proyectos específicos, para así optimizar los recursos humanos, financieros y materiales que el Estado de México ha depositado en las escuelas públicas y privadas para servir a la sociedad. De esta manera se propone dar apoyo, seguimiento y evaluación a este Plan de Desarrollo con la finalidad de aprovechar en forma conjunta las oportunidades que se presentan en todos los ámbitos: estatal, regional y nacional.

**5.- Consolidación de una cultura de evaluación.** Es un propósito general del presente Plan de Desarrollo consolidar un proceso de evaluación continuo y participativo intra e interinstitucional, así como participación con otros niveles y ámbitos de planeación y evaluación. No obstante las dificultades o complicaciones que pudieran presentarse para el desarrollo armónico de la educación y cultura en el Municipio de Texcoco, en un contexto de restricciones marcadas con respecto al financiamiento y administración de los programas y proyectos propuestos, la Dirección de Educación y Cultura pondrá su mayor esfuerzo para organizar y coordinar los trabajos que las instituciones educativas proponen realizar.

#### **DIAGNOSTICO EDUCATIVO.**

Existe actualmente en México un interés sin precedentes por la propia calidad de la escolarización. En realidad. Calidad significa cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés; no todos comparten las mismas

percepciones de las prioridades para un cambio. Sólo entre distintos sectores de la población es tan hondo el malestar por el funcionamiento de los sistemas escolares como para determinar que la perenne búsqueda de una mejoría por incremento sea suplantada del todo por el interrogante acerca del modo en que operan las escuelas, aunque el nivel de la crítica pública respecto de las escuelas carezca indiscutiblemente de precedentes. Pese a la prominencia del debate en el país, resalta ahora en muchos centros educativos una conjunción de factores que ayudan a explicar por qué han cobrado relevancia el término calidad y el interés por la dimensión cualitativa de la escolarización, aunque se traduzca de forma diversa en las políticas y prácticas educacionales de cada escuela.

### **Reacciones a la Era del Desarrollo.**

A riesgo de caricaturizar la historia por excesiva simplificación de los contrastes entre un período y el siguiente, es indudable que el período de la década de los sesenta y comienzos de los setentas ejerce hoy una influencia profunda en las percepciones y la forma de los sistemas educacionales. Ese fue un período de crecimiento inigualado en gastos y matriculaciones. Se iniciaron reformas estructurales de las escuelas que tuvieron consecuencias muy amplias. Existía el firme convencimiento de que la educación era un bien positivo para un individuo, el camino hacia la movilidad social y que, para la sociedad, constituía el motor de la prosperidad. Por todas partes se predijo que las sociedades industriales se convertirían de inmediato en post-industriales, dependientes no tanto de la producción de bienes como de la producción de conocimientos. La expansión fue impulsada tanto demográfica como socialmente y se apoyó en el razonamiento económico de que el desarrollo educacional constituía un determinante clave de la generación de riqueza.

Así se sembraron las semillas del descontento ulterior y en definitiva de la preocupación presente por la calidad. La economía de México tropezó en la década de los setenta tras el primer shock de los precios del petróleo. Se elevaron brutalmente los niveles de desempleo, que en un principio afectó con mayor fuerza a los jóvenes y sólo más tarde suscitó el difundido fenómeno de desempleo a largo plazo entre todos los grupos de edad. No sólo se había revelado el fallo de la fórmula simple: “más educación, más prosperidad”, sino que las serias dificultades que hallaban los jóvenes para ingresar siquiera en el mercado de trabajo impulsaron a algunas personas a culpar a las escuelas de no haberles preparado debidamente para la vida laboral. Ya no aparecía evidente en sí mismo el nexo entre educación y movilidad social.

Cuando dejaron de aumentar o incluso disminuyeron los gastos públicos en educación durante los ochenta, y cuando otros sectores del gobierno iniciaron una dura competencia por unos recursos escasos se vieron sometidos a escrutinios el volumen mismo y las inversiones en los sistemas educativos: ¿Hasta qué punto eran eficaces? ¿Proporcionaban algo valioso a cambio del dinero? De igual modo que el desarrollo demográfico y el de los gastos habían ido a la par durante los años cincuenta y los sesenta, así el declive económico coincidió con una disminución de la tasa de natalidad y con el descenso de las matriculaciones, como dejó de ser prioritaria la búsqueda de nuevos profesores con que dotar a las escuelas, el interés se concentró en el rendimiento de los decentes ya contratados y de los pocos de nuevo ingreso. ¿Había suscitado tan rápida expansión un exceso de profesores, inadecuados o mal preparados para la onerosa tarea de educar a la siguiente generación y que, sin embargo, permanecería en servicio durante muchos años?.

Después de una fase de gran expansión en los años setenta, la matrícula se estabilizó. La caída en el ritmo de expansión del sistema se debería a la presencia de serios problemas de acceso y permanencia en los niveles primario y secundario entre los jóvenes de los sectores sociales más pobres.

En los ochenta y noventa, el sistema educativo presenció una expansión importante de la matriculación en el sector privado. Los procesos de federalización o desconcentración de la educación básica (que posteriormente incorporaría la secundaria también) tuvieron sus efectos inmediatos en el presupuesto de los gobiernos estatales que dedicaban alrededor de 60% de su presupuesto anual al pago de nóminas, mientras que el mantenimiento y expansión del sistema educativo recaería en los padres de familia y los municipios locales.

La evaluación del desempeño docente y los programas de estímulos salariales desiguales (como la Carrera Magisterial), ligados a la lógica empresarial de la productividad a costa de la calidad, sería de gran importancia durante la década de los noventa.

Sus consecuencias inmediatas fueron: el descontento generalizado del magisterio, la simulación en productividad docente, el surgimiento a vapor de programas de formación docente que no redundaran en el mejoramiento de los niveles de aprendizaje de los alumnos, empobrecimiento del nivel de vida de los profesores y el auge de procesos evaluativos empíricos con escasa validez y confiabilidad.

Durante los noventa, junto con las evaluaciones institucionales y docentes, otra característica de importancia de los cambios efectuados en el sistema educativo nacional, fue la implementación de sistemas de evaluación y la

acreditación privados (los exámenes de CENEVAL para ingresar al nivel medio superior y superior) para certificar los estudios del nivel básico y medio superior.

Esta política educativa aumentó las exigencias externas sobre los centros educativos para competir entre sí.

### **Escuelas y Profesores en Tela de Juicio.**

La inquietud que suscita actualmente la calidad nace, sobre todo, del descontento de quienes constatan que las reformas de las estructuras y de la organización no han resuelto los problemas de la enseñanza, que permanecen intactos. Una y otra vez se han visto modificadas las disposiciones institucionales y sin embargo todavía son muchos los alumnos que llegan al final de su escolarización con unos niveles de logros claramente bajos y sin entusiasmo por el aprendizaje. Educacionalmente, cabe distinguir al menos dos aspectos: un cambio que afecte a todo un sistema no altera necesariamente la práctica de organización en el nivel de la escuela; la reforma de la organización no constituye más que un ingrediente en la revitalización de la enseñanza y del aprendizaje en las escuelas. Son ahora mucho más numerosos que antes los alumnos que salen de la escuela con alguna forma de calificación, pero o ha disminuido la insatisfacción de los padres de familia. Es probable que el defensor de igualdad se queje tanto como el conservador de que los jóvenes padezcan las consecuencias de un sistema incapaz de reaccionar y esencialmente tradicionalistas. Se ha tornado ya claro que el impetuoso afán de algunos en los setenta por lograr amplios cambios sociales sólo a través de una reorganización educacional resultaba quimérico, dándose cuenta de que las sociedades y las economías en donde las escuelas hallaban situadas continuaron siendo esencialmente desiguales e imperfectas.

Con una visión más circunspecta de lo que las escuelas pueden lograr por sí mismas, parte de la preocupación por la calidad procede por eso de la lección repetida de que la alteración de las formas principales de estructura y organización de la escolarización no conducen necesariamente a un cambio en el contenido y en los procesos. En la superficie, puede parecer que se llega así a una mayor concentración sobre las variables escolares y el abandono de las grandiosas ambiciones de años anteriores. De hecho, los retos son en cualquier caso mayores; las instituciones pueden ser modificadas a través de una decisión legislativa; resulta mucho más difícil cambiar las prácticas pedagógicas y lograr la participación activa de todos los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aunque haya aumentado así a lo largo de los años la percepción general de la necesidad de concentrarse más atentamente en las escuelas, las consideraciones mencionadas serían aplicables en cualquier época y por tanto no explican en sí mismas las preocupaciones actuales por lo que sucede en el interior de las escuelas. En otros aspectos significativos, empero, las escuelas se enfrentan ahora con retos y problemas que resultan peculiarmente contemporáneos y que justifican una nueva estimación de sus fines básicos y de su rendimiento.

### **Calidad en Educación e Imperativos Económicos.**

Existen dos razones económicas tras la preocupación por la calidad en educación: en primer lugar, los niveles sin precedentes alcanzados por el desempeño juvenil inspiraron la acusación de que los jóvenes eran equipados inadecuadamente para el mundo del trabajo, "explicación" del desempleo que perdió parte de su fuerza cuando el fenómeno del desempleo se extendió a todos

los sectores de la población activa; en segundo lugar, la quiebra de un desarrollo económico ininterrumpido puso en tela de juicio la simplista fórmula cuantitativa de “a más educación, más prosperidad”.

Diferencia crucial entre la generación actual de argumentos acerca de los beneficios económicos de la educación y de los de los sesenta es que ahora se atribuye un peso considerablemente mayor a la educación recurrente y a la formación de adultos. Se insiste también más en una dotación no formal, tanto como hecho y como deseable fuente de flexibilidad, pero que se encuentra al margen de la escuela y del sistema universitario y más allá del control inmediato de las autoridades educativas.

La rápida transformación de las tecnologías y los procesos de trabajo sugiere que también cambiarán los conocimientos y destrezas que cada uno aplique a lo largo de su vida laboral; lo que específicamente se aprenda en la escuela queda así bajo la amenaza de la obsolescencia. Además los debates no han resultado cuántos integrantes de la fuerza laboral se verán afectadas por las exigencias de unos conocimientos y destrezas elevados y flexibles que requieran una actualización y una renovación continuas. Puede ser también demasiado simplista plantear la cuestión en términos de “adaptación” e “inadaptación” globales de la fuerza laboral pero es difícil afirmar que todos o siquiera la gran mayoría de los futuro a trabajadores ahora en la escuela se hallarán en sectores laborales de gran destreza.

A diferencia de quienes postulan un nexo simple y directo entre rendimiento económico y calidad educacional nosotros consideramos que distan de ser tajantes las implicaciones de estos argumentos en lo que se refiere a la escolarización básica.

## **El Contexto Social de las Escuelas.**

Del mismo modo que se ha producido un reavivamiento a favor de la justificación económica de la educación, concentrándose más en los factores cualitativos, también ha surgido una tendencia semejante en lo que atañe el valor social de la escolarización, con una reafirmación de lo que siempre había sostenido el sentido común, es decir que las escuelas “establecen una diferencia” y que las “buenas” escuelas, diversamente definidas, son mejores que las “malas”.

Se ha debatido la posibilidad de que las escuelas ejercieran una influencia autónoma sobre los logros del alumno, por encima de los poderosos factores del ambiente familiar y de la comunidad. Estudios sociológicos muy conocidos de los sesenta y de los setenta pusieron en tela de juicio la existencia de esta influencia autónoma y de ese modo no sólo socavaron las ambiciones igualitarias de la reforma escolar sino que dudaron del valor mismo de la propia escolarización.

Uno de los rasgos más generales de cambio que afecta al clima y al contexto en que las escuelas operan puede ser no menos relevantes para las preocupaciones sociales por la calidad. De hecho, gran parte de la inquietud expresada acerca de las actitudes y conducta de los estudiantes corresponde a una gama de factores mucho más amplia que al simple aprendizaje que tiene lugar entre los muros de las aulas. Con harta frecuencia falta por completo semejante perspectiva general. La escuela es el blanco de las críticas cuando éstas surgen puesto que se trata de la institución que ha adquirido una amplia responsabilidad pública por el cuidado y la socialización de los pequeños, a menudo de buen grado, en áreas que antes pertenecían a las familias, las iglesias y las comunidades. Tras haberseles confiado o haber asumido esta

responsabilidad, al escuela se halla sin embargo ahora acosada por presiones contradictorias para que demuestre, por un lado, que ha cumplido adecuadamente las amplias tareas de socialización que adquirió y, por otro, para que se adapte al cambiante ambiente exterior que tiende a penetrar en su tradicional status cerrado. Cada vez se espera más de las escuelas, al tiempo que su libertad mengua en reciente medida. Así ha llegado a preguntarse qué hacen las escuelas y desde luego si son “eficaces en algo”.

### **El concepto de Calidad.**

La estimación de la calidad de la educación es compleja y se halla cargada de valores. No existe una simple medida unidimensional de la calidad. De igual modo que la definición de lo que constituye una educación de calidad elevada es multidimensional, así tampoco hay una prescripción simple de los ingredientes necesarios para conseguir educación de calidad elevada.

Interactúan muchos factores, los estudiantes y sus antecedentes; el personal docente y sus destrezas; las escuelas y su estructura y las currícula y expectativas de la sociedad.

La calidad posee una variedad de significados. Puede ser un término más descriptivo que normativo, cabe que como “cualidad” se refiera simplemente a un rasgo o atributo. Así, un alumno o profesor, una escuela o un distrito escolar, un sistema nacional o regional de educación pueden tener cierto número de cualidades o de características definitorias. Es posible también emplear “calidad” como término gregario o colectivo. Ya no simplemente sinónimo de atributo o característica, se refiere en este sentido a la calidad de aquello a lo que se alude, es decir una clase, una escuela o un sistema. Aunque cabe clasificar como descriptivos estos significados del término, no son indiscutibles, puesto que

diferentes observadores e intereses pueden identificar como esenciales características definitorias por completo distinta. Incluso así, por ejemplo, en estos sentidos de las cualidades de una escuela no implica juicios de valor.

La importancia del término “calidad” en el contexto educacional incluyendo su significación política, crece pero sustancialmente cuando se le otorga una interpretación normativa. Un diccionario incluirá definiciones de la palabra tales como grado de excelencia o naturaleza relativa o tipo de carácter.

Cuando calidad significa “grado de excelencia”, se abarcan dos aspectos: el de juicios de valor y el de posición en una escala implícita de bueno o malo. Juzgar la calidad de una escuela, por ejemplo, como “pobre”, “mediocre” o “excelente” supone aplicar, grosera o exactamente, cierta noción de mérito como identificar también más o menos aproximadamente en dónde está situada con relación a otras.

## **PLANTEAMIENTO GENERAL DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS.**

Los 4 programas y 12 proyectos que se presentan están sistematizados de acuerdo con las funciones de la Dirección de Educación y Cultura del H. Ayuntamiento de Texcoco: Diagnóstico, coordinación, planeación y evaluación de las políticas y acciones educativas del sistema en el Municipio.

En cada uno de los programas se señala un objetivo general y se especifican los objetivos, metas y tiempo previsto para alcanzarlas, así como actividades del proyecto. Cabe aclarar que hay acciones que son comunes al a mayoría de los proyectos, por eso no se repiten en cada uno. Son las siguientes.

1.- Revisar y adecuar las metas, así como las actividades propuestas, a las circunstancias específicas de cada centro educativo que decida establecer el proyecto.

2.- Definir los recursos económicos, materiales y el personal necesario para el proyecto.

3.- Hacer el presupuesto para el proyecto, junto con un representante del personal administrativo que no sólo puede contribuir los costos sino conseguir los recursos materiales y económicos.

4.- Definir los criterios, mecanismos, tiempos y responsables del seguimiento y evaluación del proyecto.

5.- Proporcionar información sobre avances y resultados del proyecto al responsable de difusión del centro educativo.

6.- Mantener comunicación con otros responsables del programas o proyectos semejantes establecidos en otros, a través de los grupos de enlace que se organicen.

## **A. FUNCION DIAGNOSTICA.**

### **Programa No. 1**

#### **Sistema de Organización Interna de las Escuelas del Municipio**

##### **Objetivo del Programa:**

Promover la estructuración y funcionamiento de los sistemas de organización interna de los centros educativos del Municipio para facilitar su interacción.

##### **Proyecto 1.1. Diagnóstico de la Organización de las escuelas.**

##### **Objetivo del Proyecto:**

Identificar los problemas que presenta la organización interna de las escuelas ubicadas en el Municipio de Texcoco para el desarrollo de las funciones académicas.

**Meta 2001:**

Que cada centro educativo cuente con un diagnóstico sobre su organización interna para el desarrollo de las funciones académicas.

**Actividades:**

1.- Elaboración conjunta de un marco teórico y metodológico, que sirva de apoyo para la evaluación de la organización.

2.- Evaluación de la organización interna de cada escuela con base en los criterios establecidos por cada una de ellas.

**Proyecto 1.2. Análisis comparativo de sistemas de organización.****Objetivo del Proyecto:**

Elaborar un análisis comparativo de sistemas de organización.

**Meta 2002:**

Contar con un marco de referencia general que permita tomar decisiones sobre la organización interna de las escuelas existentes o las de nueva creación del Municipio de Texcoco.

**Actividades:**

1.- Obtener información sobre sistemas de organización académico–administrativa en los centros educativos del Municipio de Texcoco.

2.- Elaborar un marco de referencia preliminar sobre sistemas de organización.

3.- Enviar copias del marco preliminar a una muestra significativa de las escuelas para recibir observaciones y sugerencias.

4.- Con base en el marco de referencia corregido elaborar un análisis comparativo de sistemas de organización académico – administrativa y proporcionarlo como propuesta.

**Proyecto 1.3. Apoyo para el establecimiento de sistemas de organización en los centros educativos.**

**Objetivo del Proyecto:**

Ofrecer a las escuelas del Municipio los soportes metodológicos e instrumentales necesarios para el establecimiento de nuevos sistemas de organización o su adaptación cuando así lo requieran.

**Meta 2002:**

Contar con propuestas para la elaboración de un manual de funciones y un manual de procedimientos en las instituciones educativas.

**Actividades:**

- 1.- Formulación de propuestas para la elaboración de un manual de funciones y de un manual de procedimientos.
- 2.- Discusión y validación de las propuestas.
- 3.- Distribución de las propuestas.
- 4.- programa de fortalecimiento cívico y elaboración de diagnóstico educativo.

**Proyecto 1.4. Gestión Financiera.**

**Objetivo del Proyecto:**

Obtener el apoyo financiero a proyectos prioritarios en el campo de la educación y cultura.

**Meta 2003:**

Adicionar por lo menos una fuente complementaria de financiamiento para las escuelas del Municipio.

**Actividades:**

- 1.- identificar prioridades que deben ser apoyadas.

- 2.- Recepción de solicitudes de apoyo.
- 3.- Dictamen sobre solicitudes.
- 4.- Seguimiento de los proyectos apoyados.
- 5.- Informe de resultados de los proyectos ejecutados.

## **B. FUNCION DE COORDINACIÓN**

### **Programa No. 2.**

#### **Equipamiento de las escuelas.**

##### **Objetivo del Programa:**

. Mejorar y consolidar la infraestructura de los centros educativos del Municipio de Texcoco.

. Lograr el mejor aprovechamiento de los recursos materiales con que cuentan las escuelas y adquirir los que se requiere para el mejor desempeño de sus funciones.

##### **Proyecto 2.1. Optimización del uso de equipo educativo.**

##### **Objetivos del Proyecto:**

Promover el uso óptimo de los materiales y equipo en los centros educativos.

##### **Meta 2001:**

Utilizar con el mayor grado de eficiencia los materiales y equipo con que cuenta la escuela.

Contar con mecanismos de apoyo interinstitucional para el uso de material y equipo.

##### **Actividades:**

- 1.- Elaborar catálogos de recursos por institución.

2.- Realizar un diagnóstico de las condiciones en que se encuentran los materiales y equipo en las escuelas.

3.- Elaborar un inventario de recursos a nivel municipal.

4.- Establecer mecanismos de intercambio y apoyo en una reunión municipal.

### **Proyecto 2.2. Alternativas de adquisición de materiales y equipo.**

#### **Objetivo del Proyecto:**

Promover alternativas para la adquisición de los materiales y equipo necesario para el mejor desarrollo de las funciones de los centros educativos.

#### **Meta 2002:**

Las escuelas gestionarán apoyo para la adquisición de materiales y equipo educativo.

#### **Actividades:**

1.- Detectar necesidades de adquisición.

2.- Estructurar planes de financiamiento para la adquisición de materiales y equipo.

3.- Promover las condiciones para el establecimiento de convenios que posibiliten el aprovechamiento de los materiales y equipo de instituciones públicas y privadas de educación.

### **Proyecto 2.3. Servicios electrónicos de información.**

#### **Objetivo del Proyecto:**

Estimular el desempeño de los alumnos del sistema educativo Municipal para incorporar el uso de computadoras e Internet en la realización de sus tareas educativas.

### **Meta 2003:**

Los estudiantes del nivel secundario y Medio superior del Municipio de Texcoco, contarán con una aula pública de acceso a Internet y Multimedia para apoyar la realización de sus tareas.

### **Actividades:**

1.- Equipar un aula multimedia e Internet para el uso público de medios cibernéticos de información.

2.- Organizar visitas escolares al aula para entrenar a los estudiantes en el uso del equipo y los materiales.

3.- Programar el uso del aula de acuerdo con el equipo disponible y la demanda para su uso.

## **C. FUNCION DE PLANEACION**

### **Programa No. 3**

#### **Planeación Institucional**

#### **Objetivo del Programa:**

Propiciar en las escuelas del Municipio de Texcoco un proceso permanente y participativo de planeación educativa con la finalidad de mejorar la calidad académica en esta zona del Estado.

#### **Proyecto 3.1. Planes de Desarrollo Institucional**

#### **Objetivo del Proyecto:**

Lograr que los centros educativos del Municipio de Texcoco cuenten con planes a corto y mediano plazo, que orienten el funcionamiento de las escuelas y permitan el mejor aprovechamiento de los recursos de las mismas.

**Meta a 2002:**

Que cada una de las escuelas cuenten con un plan de desarrollo a mediano plazo (5 años).

Que cada una de los centros escolares cuenten con un Plan Operativo a corto plazo (dos años).

**Actividades:**

1.- Promover en cada institución la necesidad de llevar a cabo un proceso de planeación permanente y participativo.

2.- Realizar las etapas del proceso de planeación para lo cual se puede utilizar el modelo estratégico planteado.

3.- Con base en ese plan de desarrollo, a mediano plazo, elaborar un plan operativo anual.

4.- Establecer los mecanismos para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del Plan Operativo anual; simultáneamente se estará evaluando el Plan de Desarrollo. Dicha evaluación permitirá el próximo año, actualizar el plan de desarrollo y elaborar el siguiente plan operativo con mayor agilidad.

**Proyecto 3. 2. Consultorías Educativas****Objetivo del Proyecto:**

Ofrecer servicios de consultoría educativa a las escuelas del Municipio que requieran mejorar su funcionamiento con base en la programación de visitas, diagnóstico y planes de innovación curricular.

**Meta a 2002:**

Contar con la programación de consultas educativas por parte de especialistas locales en diseño, conducción y evaluación de los procesos educativos a todas las escuelas que solicitan dichos servicios.

**Actividades:**

1.- Identificar las necesidades de consultoría educativa requerida por las escuelas del Municipio de Texcoco.

2.- Elaborar un padrón de especialistas locales en investigación educativa, diseño curricular, diseño instruccional y planeación educativa.

3.- Vincular las instituciones que cuentan con dichos especialistas para compartir los costos de los servicios de consultoría.

**Proyecto 3.3. Mejoramiento de la Planta Docente****Objetivo del Proyecto:**

Lograr la formación y el perfeccionamiento de la planta docente, procurando establecer mecanismos de concertación y colaboración entre las instituciones y escuelas, a fin de ofrecer estímulos y opciones diversificadas.

**Meta 2003:**

Que el personal docente de las escuelas del Municipio de Texcoco tenga mejores niveles de preparación y un más alto grado de motivación y compromiso institucional para realizar sus tareas.

**Actividades:**

1.- Realizar en cada institución una relación sobre las necesidades de capacitación pedagógico – didáctica de los docentes.

2.- Formular en cada institución una relación sobre temas que requieran ser actualizados o profundizados.

3.- Diseñar estrategias diversificadas que permitan satisfacer la demanda de formación de docentes cursos, talleres, reuniones, foros, enseñanza a distancia, tutorías Inter. – institucional, material bibliográfico, becas para estudios de posgrado, etc.).

4.- Aplicar estrategias que propicien mayor motivación hacia la labor docente (abrir la participación en la toma de decisiones, tomar en cuenta los trabajos desarrollados, promover la actividad académica, ofrecer los recursos adecuados para el desarrollo de esta actividad, y ofrecer estímulos a profesores sobresalientes).

#### **D. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN**

##### **Programa No. 4**

##### **Evaluación Académica**

##### **Objetivo del Programa:**

Establecer sistemas de evaluación académica que permitan mejorar la calidad de los procesos de enseñanza, aprendizaje y administración curricular en las escuelas del Municipio de Texcoco.

##### **Proyecto 4.1. Diagnóstico Pedagógico**

##### **Objetivo del Proyecto:**

Realizar diagnósticos pedagógicos en las escuelas de la zona para determinar requerimientos de intervención educativa.

##### **Meta 2002:**

Contar con un inventario de las necesidades de asesoría y actualización de las instituciones educativas de la zona noreste del Estado de México.

##### **Actividades:**

1.- Elaborar y aplicar cuestionarios dirigidos a las direcciones de las escuelas del Municipio con respecto a sus necesidades de asesoría y actualización institucional.

2.- Analizar la información recabada y establecer opciones de intervención curricular.

3.- Elaborar informes de evaluación para cada institución que participa en los procesos de autoevaluación institucional.

#### **Proyecto 4.2. Investigación Educativa.**

##### **Objetivo del Proyecto:**

Lograr que todas las escuelas intervengan en un proceso permanente y participativo de investigación evaluativa para vincular los procesos de diagnóstico, medición y valoración de la intervención educativa.

##### **Meta a 2003:**

Todas las escuelas del Municipio de Texcoco contarán con un proyecto de investigación evaluativa que responda a sus necesidades particulares.

##### **Actividades:**

1.- Cada institución designará a un responsable para la vinculación de esfuerzos de investigación evaluativa.

2.- Los responsables se capacitarán para asesorar las tareas de investigación evaluativa a través de cursos, talleres, lecturas, asesorías, etc.

3.- Los responsables tendrán a su cargo el proceso de investigación educativa, diseñando un programa de acciones que contemple la participación de la mayor parte de los docentes, de acuerdo a su carga académica y tareas complementarias. Fungirán a la vez como monitores en la preparación de dichos estudios.

4.- Los responsables se reunirán con la Dirección de Educación y Cultura para discutir problemas generales como son las políticas educativas, la orientación de los currícula, las ventajas y desventajas de las propuestas de los informes de investigación evaluativa, etc.

I) Bitácora.

FECHA: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

HORA DE DURACION: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

SUCESOS OBSERVADOS	PARTICIPANTES