



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**La planeación estratégica aplicada a un sistema de educación abierta  
en el nivel básico.**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Esther Liliana Emicente Gutiérrez**

Asesor tutor:

**Enrique Guereca Jiménez**

Asesor titular:

**María Ileana Ruíz Cantisani**

**Zapopan, Jalisco, México.**

**Septiembre, 2010**

## **Dedicatorias**

- A Dios por darme salud, inteligencia y paciencia en este proceso.
- A la Virgen María y San Charbel, ¡Gracias!
- A Carlos por estar siempre a mi lado, demostrando su amor, paciencia y apoyo en cada momento.
- A mi familia por su soporte y cariño incondicional.
- A mis amigas y socias en Brimen, por su apoyo y comprensión.
- A mis amigos, por sus ánimos.
- A mis maestros, por su compromiso y enseñanzas.

¡Cada vez más alto!

## **Agradecimientos**

- Mi más sincero agradecimiento al Tecnológico de Monterrey, por haberme dado la oportunidad de estudiar la maestría, motivándome con una beca que facilitó el proceso. Gracias al apoyo de cada una de las personas que ayudan a que cada alumno pueda continuar con su proceso y cumplir su meta de aprender; su organización y tecnología han hecho posible la culminación exitosa de este proyecto.
- Gracias a Brimen, por permitirme estudiar y aplicar los conocimientos aprendidos. La experiencia de la maestría ha superado la barrera entre lo teórico y lo práctico.

## **La planeación estratégica aplicada a un sistema de educación abierta en el nivel básico.**

### **Resumen**

El proyecto de investigación que se llevó a cabo, forma parte del programa del área de planeación estratégica en Instituciones de Educación de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, por lo que abarcó el proceso de planeación formal y emergente dentro de una institución educativa llamada Brimen Sistema Abierto, en donde se analizaron diferentes procesos como entrevistas y observaciones en las reuniones de toma de decisiones del consejo, dirección, coordinación académica y docentes, y el análisis de documentos oficiales con el objetivo de identificar cómo es su proceso de planeación, fundamentando las conclusiones a las que se llegaron de acuerdo al marco teórico presentado.

Después de todo el proceso de investigación, incluyendo la aplicación de instrumentos y el análisis de datos, se pudo comprobar la necesidad de realizar una planeación estratégica aún cuando en ésta existirán estrategias emergentes que deberán ser implementadas y evaluadas. Asimismo, se pudo determinar que, Brimen al ser un sistema abierto, debió presentar un esquema flexible en su planeación con el objetivo de tener mayor efectividad en sus procesos y ayudar de esta forma al logro de las metas institucionales; se pudo observar la búsqueda constante de cambio e iniciativa en las actividades propias del Centro, factor que generó compromiso e interés en las personas que laboran en el mismo.

# ÍNDICE

<b>Dedicatorias</b> .....	II
<b>Agradecimientos</b> .....	III
<b>Resumen</b> .....	IV
<b>Índice</b> .....	5
<b>Capítulo 1 Planteamiento del problema</b>	
Antecedentes.....	9
Preguntas de investigación.....	13
Objetivos de la investigación.....	14
Justificación.....	15
Beneficios de la investigación.....	16
Limitaciones del estudio .....	17
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
Las estrategias en la planeación.....	19
Estrategias emergentes y deliberadas .....	21
Procesos de formulación de estrategias .....	23
Implementación y evaluación de estrategias .....	27
Planeación estratégica.....	31
Beneficios de la planeación estratégica .....	33
Modelos de planeación en instituciones de educación básica .....	36
Los centros educativos como empresas .....	37
Planeación dentro de la educación básica en México .....	38
Modelos de planeación en sistemas educativos abiertos.....	42
El desarrollo organizaciones y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	45
<b>Capítulo 3 Método</b>	
Método.....	49
Proceso de la investigación cualitativa .....	50
Alcance de la investigación.....	52
Método del caso .....	53
Muestra.....	54

Perfil de la muestra designada .....	55
Instrumentos.....	57
Procedimientos.....	59
Técnica de análisis de datos.....	60
<b>Capítulo 4 Análisis de resultados</b>	
Análisis de datos.....	62
Observaciones.....	63
Entrevistas.....	71
Documentos.....	77
<b>Capítulo 5 Discusión</b>	
Discusión.....	80
Conclusiones.....	81
Validez interna y externa.....	86
Limitaciones del estudio.....	86
Nuevas preguntas de investigación .....	87
Sugerencias para estudios futuros.....	88
Referencias.....	90
Anexo A Ejemplo de bitácora de observación .....	93
Anexo B Formato de entrevista .....	94
Anexo C. Currículum Vitae.....	95

## **Introducción**

Dentro de la maestría en Administración de Instituciones Educativas, se eligió el proyecto de planeación estratégica por medio de la línea de investigación de administración y gestión del cambio, es por ello que, a partir de esta línea se inició un proceso de investigación cuyo objetivo general fue el reflexionar sobre los procesos de formulación de estrategias emergentes en una institución educativa abierta de nivel básico.

La importancia en el estudio de la planeación estratégica radica en cómo la Institución, en este caso Brimen Sistema Abierto, proyectó su administración con el objetivo de realizar los cambios pertinentes estableciendo las estrategias que aseguren el logro de las metas institucionales.

Los procesos estudiados pretendieron obtener, procesar y analizar información sobre el centro educativo y su entorno con el fin de evaluar su situación, así como observar su capacidad de anticipación y toma de decisiones en los planes de acción diseñados.

Brimen Sistema Abierto, es actualmente una Institución de educación básica de carácter privado ubicada en la ciudad de Guadalajara en el Estado de Jalisco, la cual se dedica a la orientación y asesoría de alumnos, padres de familia y maestros por medio de programas psicopedagógicos y académicos, con el objetivo de formar integralmente a los alumnos por medio de programas basados en sus necesidades a través del desarrollo de habilidades intelectuales, sociales y familiares vinculadas con la curricula oficial de primaria y secundaria que exige la Secretaría de Educación Pública a través del INEA, para que puedan lograr culminar sus estudios y, en muchos casos, la reincorporación a sistemas educativos convencionales.

Dicha Institución aceptó ser investigada en algunos de sus procesos de planeación, para poder de esta forma, determinar ciertas estrategias en base a los resultados que se derivaran del proyecto, el cual comprende los siguientes aspectos:

- a) Planteamiento del problema: Se identifica el problema esencial de la investigación al cual se pretende dar respuesta por medio del marco teórico y de los resultados obtenidos.

Se enfoca a responder a la pregunta de cómo las estrategias emergentes dentro de Brimen pueden ayudar a mejorar su planeación estratégica.

- b) Marco teórico: Se enfoca a explicar detalladamente los conceptos eje de la investigación, tales como planeación estratégica, diferencias de estrategias, educación abierta. Se pretendió identificar las definiciones más completas y claras que complementarán y justificarán los resultados presentados posteriormente.
  
- c) Método: Se especifica el método que se empleó en la investigación al ser cualitativa, así como la justificación de los instrumentos realizados por el proyecto de planeación estratégica y su aplicación en Brimen. Se define la muestra utilizada en la investigación.
  
- d) Análisis de resultados: Se especifican los resultados que se obtuvieron una vez aplicados los instrumentos y analizados los documentos de la Institución. Se presentan los resultados sin pretender dar conclusiones o sugerencias.
  
- e) Discusión: Se especifican los hallazgos encontrados por medio de las conclusiones generales que se derivaron de toda la investigación. Se pretendió dar una respuesta a la pregunta principal de la investigación.

Como objetivo final de la investigación, se plantea la posibilidad de analizar el trabajo con el consejo directivo para poder justificar sus procesos dentro de un contexto teórico justificable.



## Capítulo 1 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema es la parte esencial de toda investigación, ya que alrededor de este gira el análisis de resultados y las conclusiones que se elaboran, por lo que se presenta a continuación el contexto general en el cual se encuentra la investigación así como la pregunta a resolver en donde se resumió lo que comprenderá el trabajo de acuerdo a los objetivos iniciales planteados. Sampieri (1998), plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, desarrollando tres elementos: objetivos de investigación, preguntas de investigación y justificación de ésta.

Es por ello que se justifica la investigación exponiendo las razones por las cuales se llevó a cabo de acuerdo al contexto y la pregunta planteada y se enmarcan las limitaciones y los beneficios que se tuvieron al haberla realizado.

### Antecedentes

La educación abierta en México cada vez presenta mayor auge, ya que, la necesidad de educar a personas adultas, comunidades indígenas y todos aquellos estratos sociales que no tienen acceso a la educación se está convirtiendo en una mayoría.

Dentro de la educación básica, uno de los sistemas que rigen la educación abierta es el INEA, la cual es una institución educativa que atiende a personas mayores de quince años que por alguna situación personal no tuvieron la oportunidad de aprender a leer o a escribir; por lo que dicha institución prepara a quienes no han concluido su primaria o secundaria para terminarla por medio de un programa específico en el menor tiempo posible y bajo objetivos concretos.

El programa plantea el tratamiento de los contenidos y temas considerando experiencias, saberes y conocimientos de las personas y enfatiza el aprendizaje sobre la enseñanza al reconocer que las personas a lo largo de su vida han desarrollado la capacidad de aprender.

Asimismo el INEA es la institución encargada de combatir el rezago educativo para lograr una mejor forma de vida y de nuevas oportunidades para las personas jóvenes y adultas. De acuerdo al decreto por el que se aprueba a la INEA como

programa sectorial de educación 2007 – 2012, el Presidente Felipe Calderón Hinojosa, explicó el avance considerable en la ampliación de cobertura en la educación básica al reducir las inequidades de género y regionales de los servicios educativos, explicando que más de 30 millones de personas no han concluido o no están cursando la primaria o la secundaria, es decir, un tercio de la población mexicana no ha tenido acceso a la educación básica o no ha podido concluirla.

Según este informe, el promedio de escolaridad es inferior a la secundaria terminada, lo que constituye una grave limitante a nuestro potencial de desarrollo; es por esto que se puede decir que nuestro sistema educativo presenta serias deficiencias, con altos índices de reprobación y deserción de los alumnos, y bajos niveles de aprovechamiento. La formación escolar prevaleciente, como lo han demostrado las pruebas nacionales e internacionales aplicadas en la educación básica y en la media superior, no logra todavía desarrollar plenamente en los estudiantes las habilidades que les permitan resolver problemas con creatividad y eficacia, y estar así mejor preparados para los desafíos que les presentan la vida y la inserción en el mercado laboral.

El México del nuevo milenio demanda que el sistema educativo nacional forme a sus futuros ciudadanos como personas, como seres humanos conscientes, libres, irremplazables, con identidad, razón y dignidad, con derechos y deberes, creadores de valores y de ideales.

En la escuela, los alumnos han de encontrar las condiciones adecuadas para el desarrollo pleno de sus capacidades y potencialidades; de su razón y de su sensibilidad artística, de su cuerpo y de su mente; de su formación valoral y social; de su conciencia ciudadana y ecológica. Ahí deben aprender a ejercer tanto su libertad como su responsabilidad; a ejercer con libertad y responsabilidad su sexualidad; a convivir y a relacionarse con los demás; a sentirse parte esencial de su comunidad y de su país; a cuidar y enriquecer el patrimonio natural, histórico y cultural; a sentirse contemporáneos y continuadores de quienes han contribuido a crear al México libre y democrático en que el que se vive.

Ante esto, la exigencia de una educación de calidad ha de ser más radical y urgente en las escuelas donde se forman los alumnos provenientes de los sectores más desprotegidos y vulnerables. Para ellos la escuela es, muchas veces, la única oportunidad

de prepararse para un mejor futuro y romper así el vínculo que liga la pobreza con la marginación y la ignorancia.

En la sociedad del conocimiento, la competitividad de los países depende, en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos.

Brimen Sistema Abierto, nace ante esta necesidad, ayudando a alumnos que, aún cuando no se encuentran en situaciones de marginación, sí presentan rezago escolar y forman parte de la estadística de deserción y bajo aprovechamiento académico.

El perfil de alumnos que se reciben en Brimen, presenta características muy específicas, como, dificultades de aprendizaje, desordenes emocionales y/o familiares, aspirantes al ámbito deportivo y cultural que por motivos de horarios no los aceptan en sistemas convencionales, alumnos que en su mayoría han sido etiquetados como “problema” pero que, sin embargo solo necesitan una forma diferente de aprender y un ambiente que les provea de sus necesidades básicas, tanto en su escuela como en su familia.

Por tal motivo, en Brimen se atiende a una diversidad de alumnos que, dentro de su proceso educativo, motiva a los maestros y orientadores en la reestructuración de contenidos y adaptaciones curriculares y, al mismo tiempo, exige en los directivos el establecimiento de proyectos que satisfagan sus necesidades, cuestión por la cual Brimen, en su organización interna presenta una estructura compleja y cambiante.

Al ser un sistema abierto, presenta en su planeación la flexibilidad ante situaciones emergentes, ya que cada proceso, aunque se encuentre definido, puede presentar variables que necesiten su reorganización y evaluación para generar resultados positivos.

Se sabe que, independientemente de la institución de la que se esté hablando, siempre han existido los cambios y aún más bajo la convicción de que el proceso educativo es dinámico, sin embargo es innegable, el que hoy en día los cambios son más profundos y más rápidos, generando un sentimiento de incertidumbre, es por ello que las instituciones educativas deben estar preparadas ante este reto, favoreciendo que de forma natural evolucionen y los cambios se aborden de una manera lógica y sistemática.

De la misma manera, se debe hacer con los cambios que no han sido previstos o que no estaban estipulados y que, sin una estrategia adecuada, pueden dificultar el logro de los objetivos.

Como lo explica Ruíz (2000), un sistema de planeación estructurado y flexible permite a las instituciones a actuar ante el entorno para lograr un efecto positivo en el proceso de enseñanza - aprendizaje con los alumnos. Este sistema deberá estar fundamentado en una cultura de calidad y participación.

La planeación estratégica es un proceso enfocado a proyectar la administración de la empresa, revisarla periódicamente y realizar los cambios necesarios. Por una parte, es una teoría para la solución de las cuestiones estratégicas de la organización y al mismo tiempo, es una herramienta para decidir sobre la dirección de la empresa o centro educativo. Dicho proceso pretende obtener, procesar y analizar información sobre el centro educativo y su entorno con el fin de evaluar su situación, así como anticipar y decidir las políticas, los objetivos y los planes de acción que van a conducirla hacia la meta. Es un enfoque de la administración que se desarrolla en el tiempo.

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

En la investigación realizada, se analizó el caso de Brimen Sistema Abierto, en donde se investigó y evaluó su planeación estratégica, sobre todo en sus procesos de formulación de estrategias y cómo estas le permitieron reconocer lo que significó brindar un servicio educativo de calidad y cómo de esta manera pudo definir los pasos que debió dar, representando una posibilidad para planear, evaluar y hacer cambios, así como la revisión y actualización de sus proyectos.

#### Planteamiento del problema

Los sistema abiertos, buscan ante todo combatir el rezago escolar, propiciar una educación de calidad por medio de programas integradores y sobre todo ayudar a los estudiantes a integrarse al sistema laboral.

Para satisfacer estas necesidades, Brimen, como sistema abierto busca brindar una educación de calidad e integral, dando apoyo a cada caso en particular,

convirtiéndose en un sistema flexible, lleno de variables y estrategias a implementar de acuerdo a los señalamientos propios del sistema oficial de certificación, el INEA, y a los objetivos propios de la institución.

Brimen tuvo la necesidad de conocer cómo es su sistema de planeación de estrategias emergentes, para de esta forma analizar sus procesos e identificar aquellos que están funcionando, y así, sistematizarlos y evaluarlos, para ello se planteo la posibilidad de analizar el proceso general de planeación estratégica de la institución con la cual se pudiera analizar si realmente existían estrategias emergentes que fundamentarán las decisiones del consejo directivo y de dirección general.

El problema principal radicaba en el cambiante entorno en el que Brimen debe tomar decisiones importantes que afectan directamente a los proyectos de los alumnos, además de cuestionarse si los procesos que utilizan pueden ser aplicados dentro de un sistema abierto, ya que la estructura en la cual se rigen no es exigida dentro de los sistemas abiertos y que, sin embargo, les ha dado resultados positivos.

La necesidad de justificar estos aspectos ayudó a profundizar en el conocimiento del proceso de planeación de la institución y generó más preguntas para futuros análisis.

#### Preguntas de investigación

Para ayudar a la Institución en las necesidades anteriormente planteadas, se diseñaron preguntas como parte del problema principal de la investigación que se pretendió darles respuesta.

En un inicio las preguntas se redactaron de forma general, sin embargo en el transcurso de la investigación, se empezaron a definir de forma más específica quedando de la siguiente manera:

- a) ¿Cómo Brimen Sistema Abierto, mejoró su proceso de planeación estratégica?
- b) ¿Se puede realizar una planeación formal en la educación abierta?
- c) Las estrategias emergentes que implementó Brimen ¿ayudaron a mejorar sus procesos académicos y administrativos?

- d) El establecimiento de estrategias emergentes ¿podría convertirse dentro de un sistema abierto en parte importante de la planeación formal?
- e) ¿Las estrategias emergentes pueden traer consigo consecuencias negativas como sinónimo de improvisación?

Cada pregunta fue diseñada de acuerdo a las necesidades específicas de la institución y, después de haber realizado todo el proceso de investigación, se han podido generar respuestas que contribuyeron a un mayor aprendizaje sobre la planeación estratégica.

### Objetivos de investigación

Un objetivo es una meta concreta que se busca cumplir, por lo que, como parte de esta investigación, se buscó lograr objetivos generales y específicos que marcaron la línea de investigación a seguir. Dentro de los objetivos que se pretendieron lograr y que al mismo tiempo fueran congruentes con cada una de las preguntas antes expuestas fueron:

#### *Objetivo general:*

Analizar las estrategias emergentes que utilizó Brimen Sistema Abierto en la toma de decisiones y como éstas mejoraron su planeación estratégica, tanto en procesos académicos como administrativos.

#### *Objetivos específicos*

- Conocer y analizar el proceso de planeación estratégica que se llevó a cabo en tres procesos concretos de Brimen Sistema Abierto así como los resultados de la aplicación de estrategias formales y no formales.
- Observar, describir y evaluar sesiones de planeación entre los miembros responsables de la toma de decisiones dentro de Brimen Sistema Abierto.
- Realizar un análisis profundo de todo el proceso de planeación estratégica en su formulación de estrategias emergentes.
- Justificar la implementación de estrategias emergentes en procesos importantes de la institución.

- Descartar la posible improvisación de procesos en situaciones emergentes.

Los resultados de los objetivos planteados, se analizaron con las preguntas diseñadas y se presentan en el capítulo quinto en donde son analizados a la luz de los instrumentos que fueron aplicados a la institución en el proceso de la investigación y de acuerdo al marco teórico estudiado.

Después del análisis pudieron generarse algunos objetivos más, los cuales fueron agregados una vez que se terminó la investigación.

### Justificación

Los sistemas abiertos en México aún necesitan mayor estructura y sistematización, más aún, tratándose de un sistema en el que su planeación debe ser flexible, es por ello que esta investigación sirvió para analizar las estrategias que se siguen dentro de un sistema abierto, analizándolas con el objetivo de determinar si el Centro educativo podrá sistematizar de esta forma sus procesos.

Su alcance se vio definido por dos aspectos:

1.- Ser parte del proyecto llamado “Planeación estratégica en Instituciones Educativas” que pretende realizar estudios iguales en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países. Además de formar parte de la Cátedra de Investigación “La escuela como organización de conocimiento” del ITESM.

2.- Se espera que por medio de entrevistas a directivos, coordinadores y profesores de este Centro, se puedan localizar puntos en común que ayuden a estructurar los sistemas abiertos, además de profundizar la forma de planeación y definición de estrategias.

La investigación, a su vez, ayudó a resolver el principal problema al cual se enfrentaba Brimen, el cual era, analizar sus estrategias emergentes que le ayudaron en los resultados de sus alumnos y que, por ser un sistema abierto, presentan gran diversidad de variables, convirtiéndolo en cierto sentido en vulnerable ante estructuras o procesos definidos.

Como lo explica Martín (2001), en cualquier institución existe una red de procesos que requieren ser gestionados y perfeccionados, algunos de ellos resultan

vitales para la institución y deberán ser identificados, ya que con frecuencia traspasan los límites departamentales y funcionales y requieren especial atención.

En dicha investigación, no se diseñaron instrumentos que ayudaran al logro de los objetivos, sin embargo, sí se utilizaron aquellos que el proyecto de “Planeación estratégica en Instituciones Educativas” diseñó, siendo estas, entrevistas semi estructuradas a directores, coordinadores y profesores, así como observaciones en juntas o reuniones de trabajo de los docentes y directivos, todos estos enfocados al Centro educativo.

### Beneficios de la investigación

Los beneficios de la investigación se determinaron de acuerdo a algunas de las categorías que marca el autor Sampieri:

- a) **Conveniencia:** La investigación busca que para Brimen Sistema Abierto se justifique el uso de estrategias emergentes no mal entendiéndolas como falta de organización, ya que, a lo largo de la investigación se presentó en marco conceptual que puede avalar dicha afirmación.
- b) **Relevancia social:** La investigación brinda la posibilidad de incrementar el conocimiento sobre la planeación formal aplicada a sistemas abiertos, ya que, de acuerdo a los comentado por supervisores del sistema oficial, se pudo observar la falta de estructura en los procesos que existen. Como beneficio principal, se puede mencionar que al momento de realizar la investigación, el INEA se encontraba en una fuerte reestructuración, sobre todo en sus procesos administrativos, esto trajo como consecuencia el cambio en los procesos ya implementados por Brimen, por lo que, de acuerdo a las actividades que se empezaban a tener en la institución se tuvieron que ir adaptando nuevos procesos, fomentado la generación de estrategias emergentes que pudieran responder antes los cambios que la INEA promovía.
- c) **Implicaciones prácticas:** La investigación ayudará a resolver el problema inicial planteado.



- d) Valor teórico: La investigación fundamentó cada uno de los resultados que se determinaron, ayudando a ampliar y profundizar en los conocimientos de conceptos básicos de la planeación estratégica aplicada en sistemas abiertos.

Los beneficios planteados pudieron cubrirse una vez que se terminó el proceso de investigación dentro de Brimen Sistema Abierto.

#### Limitaciones del estudio

Desde el planteamiento del problema se analizó la posibilidad de realizar dicha investigación dentro de un sistema abierto, ya que, al ser Brimen Sistema Abierto, un proyecto innovador y al mismo tiempo poco conocido se pensó en la posible dificultad para llevarla a cabo, sin embargo una vez analizada la viabilidad, de inició con el proceso.

Se analizaron los procesos y estrategias emergentes que utilizó Brimen durante el proceso de investigación, sin embargo se enfocó a los ya existentes no proponiendo nuevos esquemas. Además se utilizaron instrumentos ya diseñados por expertos en la materia únicamente adaptados a las necesidades de la institución.

No se pretendió dar sugerencias a la INEA sino analizar cómo éste centro utilizó sus estrategias para mejorar los programas educativos basados en las necesidades de los alumnos y de acuerdo al plan de estudios propuestos por la INEA.

Asimismo, se pretendió estar presente en las entrevistas y/o juntas en donde se analizó la planeación del centro, sin embargo, el objetivo principal no es de asesorar o cambiar los procesos ya existentes a menos que los directivos lo autoricen.

Una de las limitantes más importantes en esta investigación, fue el factor tiempo, ya que muchos de los eventos que sucedieron a lo largo de la investigación, implicaron que dirección y coordinación estuvieran bajo mucha presión por parte de la supervisión oficial, implicándoles mayor inversión de su tiempo en ciertas actividades no planeadas con anticipación.

Así mismo, no se pudieron recabar documentos del centro que avalen ciertas actividades aquí mencionadas, ya que el consejo directivo no dio la autorización de

publicarlos, tal es el caso del cuestionario que el centro diseñó para determinar el perfil de ingreso de los alumnos.

Dentro de las limitantes más importantes de la investigación fue la poca información de centros educativos como el aquí investigado, sin embargo, al mismo tiempo esto ayudó a no tener ideas estereotipadas y a comprender con mayor profundidad los sistemas abiertos.

## Capítulo 2 Marco Teórico

El marco teórico expone los fundamentos principales de investigación desde la perspectiva de diversos autores expertos en el tema con el objetivo de poder comprender con mayor profundidad el problema planteado y tener un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación.

Como lo explica Sampieri (1998), la revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

A continuación se presenta el marco teórico que justificó la investigación.

### Las estrategias en la planeación

El creciente cambio en la tecnología, los nuevos paradigmas en dirección y negocios y los efectos de la globalización, han provocado que los directivos generen y busquen nuevas estrategias para mantener el negocio y obtener de esta forma, mejores resultados que los anteriores.

La palabra estrategia ha ido evolucionando a través del tiempo, en donde poco a poco se está considerando como la clave de toda actividad directiva o gerencial, y que según Mintzberg (1999) es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. También se puede decir, que la estrategia es un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo (Mintzberg. et al, 1999).

Muchas de las organizaciones desarrollan estrategias para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. A la primera estrategia se le llama proyectada y a la segunda realizada. En esta caso puede decirse que se pudieron establecer estrategias proyectadas pero que, sin embargo no se realizaron por diversas situaciones ó, quizá, estrategias que se realizaron y que no fueron proyectadas con anterioridad. Esto se debe a que dentro del proceso de planificación debe haber flexibilidad.

Las estrategias pueden considerarse a priori, como guías para la acción o como los resultados a posteriori de un comportamiento decisivo real. (Mintzberg. et al, 1997). Cabe mencionar que los directores deben ser capaces de mover a la organización para que puedan implementarse las estrategias. Senge (1998) menciona el concepto de dominio personal, en donde explica que, es la capacidad de tomar decisiones de manera lógica y estructurada, escuchando siempre a los demás y buscando que ayuden a quienes participan de la cultura organizacional de un lugar determinado a trabajar como una verdadera organización abierta al aprendizaje, ya que a medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal, varios cambios les acontecen gradualmente.

Thomas Wheelen menciona dos tipos de estrategias que resultan interesantes analizar. Para este autor, existen las estrategias corporativas y direccionales. Las primeras se refieren al establecimiento de la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos (Wheelen. et al, 2007). Así mismo, menciona que este tipo de estrategias incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa.

Las estrategias direccionales se refieren a la orientación de crecimiento de la organización. Estas estrategias están integradas por tres orientaciones generales: (Wheelen. et al, 2007).

- a) Las estrategias de crecimiento que expanden las actividades de la empresa.
- b) Las estrategias de estabilidad que no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.
- c) Las estrategias de reducción que disminuyen el nivel de actividades de la empresa.

Es así como, después de elegir la orientación en general, los directivos pueden elegir entre varias estrategias corporativas más específicas; es aquí en donde radica la importancia en que la elección de estrategias puede determinar el éxito de planeación que se ha implementado, sin embargo, en un entorno tan cambiante, algunas estrategias podrían o no, llevarse a cabo, y aún así tener éxito.

Ante este contexto, resulta interesante explicar, las estrategias que se pueden tener en un ambiente cambiante y que estudiándolas pudiera analizarse si los resultados que de ellas se generan son positivos.

#### *Estrategias emergentes y deliberadas*

Las estrategias que se mencionaron anteriormente, son parte de la planeación formal, pero, como se ha explicado, el ambiente en el que está inmersa la organización puede dificultar este tipo de planeación, facilitando la no formal y la intuición y creatividad de los directivos.

Ante esto, surge un tercer término, utilizado por varios autores, los cuales mencionan que existe la posibilidad de que un modelo realizado no fue necesariamente pretendido expresamente, si no que, se tomaron medidas una por una según las necesidades y que poco a poco se fueron convirtiendo en un patrón.

El tercer término se refiere a las estrategias emergentes, las cuales, son aquellas que emergen de las propias actividades que tienen lugar en la organización y se despliegan a partir de ellas (Hatch 1997 citado por González 2007). Además, las estrategias emergentes, pueden resultar una contribución para cualquier miembro de la organización, y, se puede decir que casi cualquiera en ella puede acabar siendo un estratega, siempre que tenga una buena idea y la libertad y los recursos que se precisen para promoverla (Mintzberg. et al, 2004).

El aprendizaje organizativo y la necesidad de adaptación rápida al entorno puede desembocar en la ejecución, sin necesidad de un análisis profundo, de estrategias no planeadas formalmente. El aprendizaje y la intuición de quienes diseñan estrategias, puede llevar a prescindir del análisis estratégico.

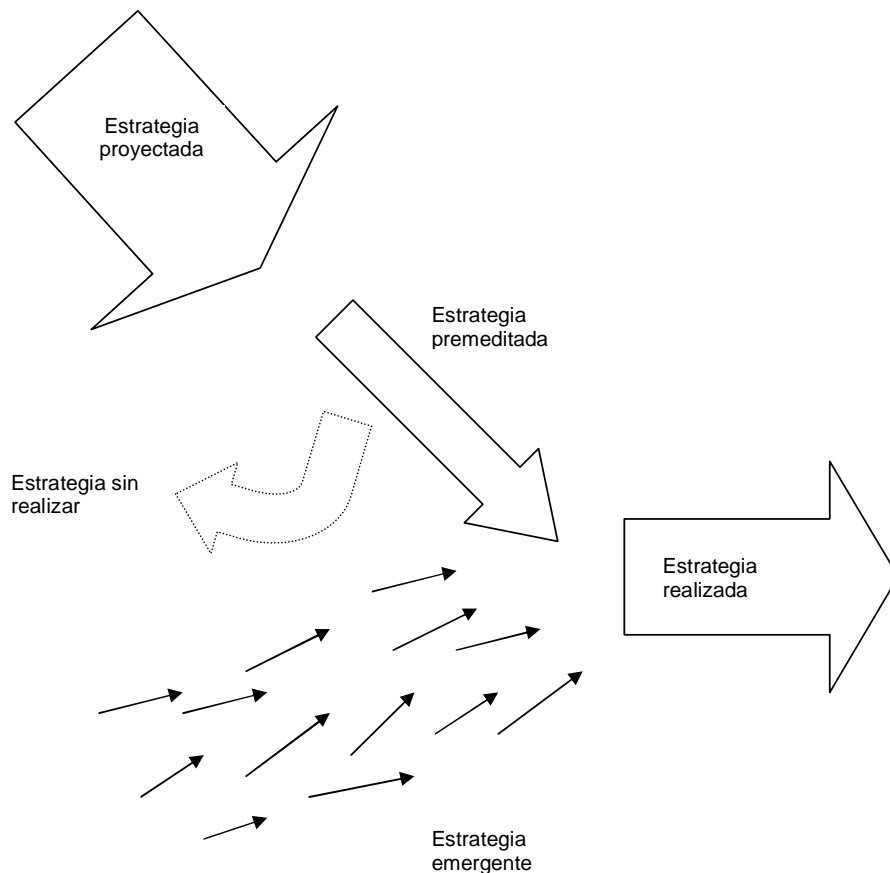
Esto deja en claro que una estrategia puede surgir y desarrollarse a partir de pequeñas ideas y acciones y en diferentes momentos, por lo que, se puede decir que son pocas las estrategias premeditadas en su totalidad así como también son escasas las que son totalmente emergentes.

Es por ello que las estrategias deben derivarse de la combinación de ambas, ejerciendo un control gracias a las predeterminadas, pero que a su vez se tenga un aprendizaje. Algunos podrán pensar que una estrategia emergente es mala y las

premeditadas buenas, sin embargo, la clave en la planeación es la capacidad de combinarlas y utilizarlas en un momento determinado para que generen los resultados que se esperan, sobre todo el diagnóstico ante situaciones poco controlables.

Además, es importante remarcar que no siempre se van a realizar todas las estrategias que se formularon y en el proceso podrán establecerse otras o modificarse; es por ello la importancia de que los directivos consideren siempre que la planeación debe ser flexible y cambiante ante las necesidades de su entorno.

Mintzberg (1999), ilustra de una manera concreta la relación con los diferentes tipos de estrategias, explicando de manera gráfica como en las organizaciones se determinan estrategias formales que a través del tiempo van siendo modificadas, y en ocasiones, desechadas ya que no lograron su objetivo principal. También ilustra como en el mismo camino en el que las estrategias formales empiezan a implementarse surgen otras emergentes que pueden ayudar a lograr metas deseadas. Este ejemplo se ilustra en la figura 1:



*Figura 1 Estrategias premeditadas y emergentes Mintzberg (1999)*

Según el autor, establecer estrategias, puede generar ventajas, las cuales irán acompañadas de desventajas que deben tomarse en cuenta. A continuación, se enumeran algunas de ellas:

Ventajas:

- a) La función principal de una estrategia es señalar el rumbo de la organización.
- b) La estrategia promueve la coordinación de actividades, para que la gente pueda ir en la misma dirección.
- c) Proporciona a la gente un método para entender su organización.
- d) Reduce la ambigüedad y proporciona orden.

Desventajas:

- a) La orientación estratégica puede ocultar posibles peligros dentro de la empresa.
- b) Puede aparecer el pensamiento grupal y perderse la apertura a otras posibilidades.
- c) Puede simplificar en exceso la comprensión de la organización.
- d) Cada estrategia puede tener un efecto de distorsión de la realidad.

Esto lleva a la conclusión, que las estrategias pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia; sin embargo, queda claro que según las condiciones actuales y reales de la organización, se combinarán los tipos de estrategias, ya que es una realidad que, el problema radica en que las organizaciones tienen y deben cambiar a través del tiempo, los ambientes pueden perder estabilidad, los nichos desaparecen o pueden aparecer nuevas oportunidades; por lo que, los directivos no pueden permitir que las estrategias se conviertan en un obstáculo, sino que generen en la organización estabilidad y compromiso.

#### *Procesos de formulación de estrategias*

La formulación de estrategias, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una organización.

Todo esto comienza con el análisis de la situación, es decir, encontrar la relación entre las oportunidades y fortalezas y entre las amenazas y debilidades ya que, la

esencia de una estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad (Wheelen. et al, 2007), es decir, una oportunidad por sí misma no tiene valor real a menos que una organización tenga la capacidad para aprovecharla.

La formulación de estrategias es un arte, ya que es un proceso muy analítico en el que interviene la habilidad del directivo para hacer preguntas adecuadas, para la aplicación de un criterio y su intuición, es por ello la necesidad del uso de herramientas además del compromiso de las personas involucradas (Steiner. et al, 2000).

El análisis FODA, puede ser útil para obtener un enfoque más amplio en la formulación de estrategias y sobre todo si se toma como base esta matriz para la creación de estrategias alternas.

El análisis FODA, que por sus iniciales determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una organización, es decir las capacidades y los recursos específicos con los que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también debe identificar las oportunidades que la organización no es capaz de aprovechar debido a la falta de recursos.

Wheelen explica cuatro series de factores que se deben tomar en cuenta al realizar una matriz FODA: (2007).

- a) Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- b) Las estrategias FA consideran a las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- c) Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.



- d) Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que tal vez no se considerarían en una planeación estratégica formal. En cierta forma puede obligar a los directivos a elaborar diversos tipos de estrategias, direccionales y corporativas. Cabe mencionar que esta matriz es una de las muchas que existen para determinar las direcciones de una estrategia y la creación de otras.

Una vez que se ha realizado un análisis de la situación de la organización, se prosigue a la revisión de la misión y los objetivos, ya que, es importante que siempre antes de formular una estrategia se tomen en cuenta estos factores, ya que de lo contrario, podrían entrar en conflicto entre sí y no dar el rendimiento esperado.

En primer lugar, se debe analizar la misión, la cual es una declaración pública para todos los beneficiarios y grupos de interés de la institución educativa u organización que provee una guía acerca de qué hace la institución y para qué existe. Indica cómo la institución se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios. (John R. Dew, 1997, citado por Ruiz 2003, pág. 38).

Por tanto, la misión debe ser un especie de concepto unificador, de lo contrario puede que las estrategias no se establezcan adecuadamente, es decir, debe dar la dirección hacia dónde se encaminarán las estrategias a formular.

En segundo lugar, los objetivos de la organización, los cuales, deben estar establecidos tanto de manera general como específica con el propósito de conocer los alcances de los mismos.

Los objetivos deben revisarse constantemente para garantizar su utilidad, ya que puede existir una diferencia considerable entre los objetivos planificados y los que se han logrado, si es así, entonces las estrategias formuladas se deben modificar o crear para mejorar el rendimiento esperado.

Como se explicó en apartados anteriores, muchas de las estrategias que se formulen, probablemente no se realicen, o quizá, se generen otras de forma intuitiva o emergente. Sin embargo, a pesar de que esto pueda suceder, es importante tomar en cuenta las estrategias que en todo caso, deben formularse dentro de planeación formal, y en la emergente, por lo menos tomarlas en cuenta.

Estas estrategias son llamadas funcionales y son las que se ocupan del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio (Wheelen. et al, 2007). Algunas de estas estrategias que se deben tomar en cuenta son:

- a) Estrategia de marketing: se concentra en el precio, la venta y la distribución del producto.
- b) Estrategia financiera: examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero.
- c) Estrategia de investigación y desarrollo: se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos.
- d) Estrategia de operaciones: determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración del proceso, el despliegue de recursos las relaciones con proveedores.
- e) Estrategia de compras: se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros para realizar la función de operaciones.
- f) Estrategia de logística: se encarga del flujo de productos hacia el logro de los procesos y hacia el exterior de estos.
- g) Estrategia de administración de recursos humanos: aborda la organización de la fuerza laboral como una ventaja competitiva para mejorar el crecimiento de la organización.
- h) Estrategia de tecnología de información: se ocupa del uso de tecnología para mejorar los procesos internos y externos de la organización.

La formulación de una estrategia es una actividad en el que todas las organizaciones, no importando su giro, deben realizar para mejorar de esta forma su productividad.

Por último, parte del proceso de formulación de estrategias, se encuentra la determinación de las políticas de la organización, las cuales definen las directrices para implementar el curso de acción.

De acuerdo al mismo autor las políticas eficaces deben lograr tres objetivos: (Wheelen. et al, 2007).

- a) Obligar a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencia.
- b) Evaluar la solidez estratégica de una acción en particular.
- c) Establecer límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.

Las políticas tienen la tendencia a perdurar e incluso superar en duración a la estrategia que las creó, e incluso, pueden convertirse, en muchos casos, en parte de la cultura de una corporación.

Una vez que se formularon las estrategias, se seleccionaron y por consecuencia se determinaron las políticas o directrices, se facilitará el proceso de implementación de las estrategias.

#### *Implementación y evaluación de estrategias*

La implementación de las estrategias es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico.(Wheelen. et al, 2007), es decir, es el proceso por medio del cual, los objetivos, estrategias y políticas se ejecutan a través de programas, presupuestos y procedimientos.

El proceso de implementación, inicia con la definición de los actores que estarán a cargo, para después definir lo que se va a hacer para alinear a las operaciones con la nueva estrategia, y por último, el cómo se trabajará en equipo.

Según el tipo de organización, el grupo de las personas que implementan las estrategias, será mayor que el grupo que las formuló, es por ello la importancia de lograra una comunicación efectiva.

En la mayoría de las ocasiones, desde los directivos, coordinadores, supervisores, operadores, participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, direccionales y funcionales. La razón fundamental por la cual es importante involucrar al personal a todos los niveles, es que se puede disminuir la resistencia al cambio y mejorar el rendimiento organizacional.

A su vez, los directivos y administradores, trabajan en conjunto para crear programas, es decir, una serie de actividades y procedimientos necesarios en la implementación.

El propósito de un programa, es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción, comparando los nuevos cursos con los anteriores, ya que, una nueva estrategia implicará una secuencia de nuevos programas y actividades que pueden entrar en conflicto con los existentes

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar, y está es la última verificación real que una organización realiza sobre la viabilidad de las estrategias seleccionadas.

De acuerdo al autor Pablo Torres (2008), la formulación de estrategias es un requisito indispensable en la asignación, distribución y seguimiento del ejercicio presupuestal, así como de los recursos humanos y materiales, con el objeto de fortalecer la operación de cada una de las áreas.

Una vez que se aprobaron los presupuestos, de programas corporativos, direccionales y funcionales, se deben desarrollar procedimientos, los cuales, detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación (Wheelen. et al, 2007), además no solo se deben programar las etapas del proceso, si no también los momentos precisos en los que deberían llevarse a cabo.

La organización, debe definir los cómo, y esto se refiere a que cada programa implementado, debe estar dotado con el personal adecuado y capacitado; es decir, la estrategia, estructura y el ambiente necesitan alinearse estrechamente, de otro modo, el rendimiento organizacional se deteriora.

Cuando se ha implementado la o las estrategias seleccionadas, se debe proceder a su evaluación, aunque, cabe mencionar, que no existe una fórmula para saber a corto plazo si una estrategia está funcionando o no, pero si se pueden considerar cuatro pruebas: (Mintzberg. et al, 1999):

- a) Coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.
- b) Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y los principales cambios que ocurren dentro de él.
- c) Ventaja: la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.
- d) Viabilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Estas pruebas pueden ayudar a los directivos o supervisores de los programas a mantener un control. Por lo tanto, la estrategia, será determinante del comportamiento de la organización y los logros que se deriven de la misma, a fin de cuentas es la que hace factible el cumplimiento de los objetivos y la realización de la misión. (González, 2007).

También se puede decir que, la evaluación y el control de las estrategias, consiste en la recogida de información integrada por datos de rendimiento y reportes de actividades.

Es entonces como se puede analizar que si se obtiene un rendimiento no deseado es por que probablemente los procesos se utilizaron inadecuadamente y esta información

debe ser comunicada a aquellos que desarrollaron los planes y respectivos procesos para que puedan ser analizados y modificados.

Al diseñar un sistema de control, se debe recordar que los controles deben seguir a la estrategia, por lo que se recomienda aplicar las siguientes directrices: (Wheelen. et al, 2007).

- a) El control debe incluir sólo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos.
- b) Los controles deben supervisar solo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición.
- c) Los controles deben ser oportunos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.
- d) Se deben usar controles de largo y corto plazo.
- e) Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones.
- f) Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos.

Asimismo, se sugiere que la supervisión del control en la implementación de las estrategias se realice mediante:

- a) Supervisión del consejo superior.
- b) Probablemente se puedan contratar a consultores externos.
- c) Vigilancia entre los mismos miembros de la organización.
- d) Sistemas de incentivos.

Se puede concluir que la evaluación y el control son las partes más difíciles de la planeación estratégica, ya que ninguna medida con exactitud, puede decir lo que se necesita saber.

Además, la medición del rendimiento de una estrategia, puede generar acciones orientadas hacia el corto plazo y el desplazamiento de metas; es por esta razón, que los expertos, sugieren que se deben utilizar diferentes tipos de medidas y controles, para que se pueda ofrecer un panorama más significativo y confiable de los acontecimientos, para

que sea posible saber si la estrategia fue exitosa o necesita ser reformulada o simplemente mejorar su implementación.

### Planeación estratégica

Hoy en día, la dirección y la planeación estratégica son vitales en el éxito de las organizaciones, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser esta organización, por lo que, toda Institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos, familias, docentes, personas que laboran en la institución y para los directivos, para esto, la institución debe mantenerse en el transcurso del tiempo:

- a) Desarrollando ventajas competitivas.
- b) Siendo flexible.
- c) Innovando continuamente.
- d) Anticipándose al cambio.
- e) Manteniéndose solvente y equilibrada.
- f) Obteniendo beneficios.

Por lo tanto puede observarse la importancia de que las instituciones educativas estén preparadas ante el ambiente cambiante que gira alrededor de los procesos educativos y administrativos, por ello la importancia de comprender el concepto de planeación estratégica.

El concepto de planeación estratégica, según Steiner (2000), es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y define estrategias para lograrlas, representando una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

En este caso, el líder, se convierte en administrador estratégico convirtiéndose en un directivo que orienta las decisiones y las acciones administrativas hacia el rendimiento de la organización, definiendo las prioridades y asignando los recursos en forma tal que el equilibrio se mantenga.

Esta definición se puede complementar con la definición que explica Ruiz (2005), en donde dice que la planeación estratégica es un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno.

Es decir, las estrategias orientadas de acuerdo con lo planeado, la misión y visión, deben ayudar a optimizar las fortalezas y sobre todo prevenirlas para determinar las acciones que responden a los retos a los que se enfrentan las organizaciones.

Asimismo, se puede decir que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento, es decir, no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para solucionar diferentes problemas o situaciones.

También es importante decir que, la planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterios de los directores, ya que algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente buenas estrategias y métodos (Steiner. et al, 2000).

Esta posición no está en contra de una planeación formal, organizada y desarrollada con base a una serie de procedimientos, sino que, se complementan logrando que, si la planeación formal se adapta correctamente a las características directivas podrá contribuir a mejorar la intuición de los directores.

En términos más generales, la planificación estratégica estará vinculada a la elaboración de estrategias, en donde se relacionan los siguientes puntos:



- a) La elaboración de las estrategias puede ser considerada como proceso de planificación, ya que este proceso tendrá relación con las decisiones que se establecen a través de un proceso formalizado que permite la elección de una estrategia.
- b) La elaboración de una estrategia, no solo está determinada por la planeación estratégica, es decir, ésta no es su única fuente, pueden generarse de diferentes situaciones y grupos.

Se puede decir que elaborar una estrategia es una forma de administrar un proyecto, y de acuerdo con Knutson (1991), administrar un proyecto, es una forma proactiva de un estilo de liderazgo y que, en cierta forma, necesita de un proceso para lograr administrar desde la concepción, implementación y evaluación.

La planeación estratégica, como ya se ha explicado, apoya la toma de decisiones, por lo que, resulta interesante, analizar los beneficios en la implementación de estrategias para el logro de los resultados.

#### *Beneficios de la planeación estratégica*

Existen muchas razones por las cuales la planeación estratégica es vital para la mayoría de las organizaciones, y es por ello, la necesidad de mencionar algunos beneficios y analizarlos para que, en el siguiente apartado, se pueda justificar la importancia de la implementación de estrategias en un momento dado.

Los beneficios de la planeación son resumidos de la siguiente forma; la planeación estratégica: (Steiner. et al, 2005).

- a) Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.
- b) Exige al director que formule y conteste preguntas claves para su organización, y a las cuales debería prestar atención.

- c) Puede simular el futuro en papel, permitiendo tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros.
- d) Es una manera efectiva de considerar a un negocio como sistema.
- e) Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las empresas.
- f) Proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- g) Mejora la comunicación y proporciona una oportunidad para que la gente que integra una organización pueda contribuir con sus talentos.
- h) Ayuda a capacitar a los directivos como directores.

Ante esto, se puede decir que existe la posibilidad de que una organización tenga éxito sin la planeación estratégica formal, pero, en la mayoría de los casos, el éxito se obtiene de forma más eficiente con la planeación.

De acuerdo con Wheelen (2007), dentro de todos los beneficios que tiene la planeación estratégica, existen tres de ellos que fueron calificados con las puntuaciones más altas en una investigación realizada en cincuenta corporaciones, tales beneficios hablan de que la planeación estratégica:

- a) Da un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- b) Da un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- c) Da una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando estos beneficios, los directivos podrían asegurar un resultado positivo adaptando el sistema a las características particulares de cada organización.

Cabe mencionar que, la planeación, tiene sus limitaciones y no siempre tendrá la solución para los problemas de los directivos (Steiner. et al, 2000). Algunas deficiencias que pueden afectar la implementación de una planeación estratégica formal son:

- a) El medio ambiente que puede resultar diferente de lo esperado.
- b) Puede existir una resistencia interna.

- c) Puede resultar costosa, además de que las personas tendrían que dedicar su tiempo en el proceso.
- d) No está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.
- e) Se requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a los cursos de acción.
- f) Tiende a reducir la iniciativa.
- g) Puede ser muy ritualista y formal.

Al respecto, a pesar de los beneficios que se mencionaron anteriormente, existen organizaciones que no aplican ningún sistema de planeación estratégica formal, ya que, parecen no necesitarla o no se dan cuenta que la necesitan.

Algunas organizaciones, carecen de una planeación formal debido al concepto equivocado que tiene el director, y por lo tanto la rechaza o en ocasiones la puede aplazar ya que, según el tipo de organización, el director enfoca los esfuerzos de las personas en venta de un producto o servicio.

Si bien es cierto, la planeación estratégica requiere tiempo, adaptación y creatividad así como compromiso por parte del directivo y las personas que integran la organización para llevarla a cabo, y, aunque, no siempre puede ser exitosa en su totalidad, podría obtener como consecuencia un mejor resultado y sobre todo mayor previsión ante futuros cambios que no se encontraban en la planeación formal de la organización.

Es importante aclarar, que la planeación estratégica no debe quedar reducida a la producción de un plan y tampoco debe quedar limitada al uso de un procedimiento limitado, de lo contrario podría ser inflexible.

En el siguiente apartado se abordará con profundidad el concepto de estrategias, sus características, tipos, el proceso de formulación de las mismas, así como su implementación y evaluación, para de esta forma complementar su uso dentro de los centros educativos.

## Modelos de planeación en instituciones de educación básica

Los conocimientos abordados en los apartados anteriores, se han expuesto desde una perspectiva empresarial, sin embargo todos y cada uno de ellos, pueden ser trasladados al ámbito educativo, en donde la planificación contribuye a plasmar un estado futuro considerado deseable; para individuos y grupos, pero, sobre todo, para organizaciones y conglomerados sociales (González. Et al, 2007).

Con frecuencia los estados futuros deseables para los centros educativos, no son determinados por ellos mismos, sino por instancias externas, sin embargo, esto no anula la necesidad de planificar estrategias, las cuales, como se ha mencionado anteriormente, son un patrón de acción que ayudan a predecir de alguna forma el futuro y que, pueden ser de diferentes tipos.

Así como en cualquier organización, dentro un centro educativo existen estrategias realizadas y emergentes, en donde las primeras son aquellas que indudablemente se hicieron realidad, mientras que las segundas, fueron una serie de acciones que de alguna forma buscaron converger hasta buscar un patrón y poder así dar una respuesta ante alguna situación específica.

De acuerdo con Bell (1998, citado por González 2007, pág. 216), los usos que ha tenido la noción de estrategia en el ámbito de las organizaciones educativas han estado estrechamente ligados a la planificación, hasta el punto de llegar a considerar a la primera inseparable de la segunda.

Dentro de la educación, la planificación estratégica, no debe quedar reducida a la producción de un plan, y tampoco queda supeditada al empleo de un determinado procedimiento, que acabaría introduciendo la rigidez en ella, por lo que debe recurrirse a estrategias emergentes que, ayudadas de la creatividad y de la intuición de los directivos puede mejorar el desempeño del centro.

### *Los centros educativos como empresas*

A lo largo de la presente investigación se ha podido determinar que administrar toda empresa es organizarla de tal forma que sirva, así que tendrán que ponerse en juego cada uno de los aspectos que la conforman.

En realidad no es nada nuevo el hecho de considerar a un centro educativo como una empresa que hay que administrar, lo diferente radica en la forma de replantear estrategias educativas, responsabilidades, funciones, metodologías y todas aquellas partes que conforman a los centros escolares.

Así mismo, se puede decir que un centro educativo, sea cual fuere el nivel que atiende, puede ser abordado desde la perspectiva de la teoría de sistemas, en la cual una empresa es un sistema en relación a otros sistemas, un sistema que tiene unos recursos que son procesados para generar un producto que corresponde a las demandas y necesidades del contexto.

Este enfoque en sistemas, considera que un centro educativo tiende a ser un sistema abierto, porque sus miembros, los que trabajan en él, de hecho, mantienen mucho contacto en el exterior (Isaacs 1997).

El enfoque en sistemas, considera a la organización educativa como una empresa de servicios de mejora integral, que requiere, entre otras cosas:

- a) La definición de los objetivos institucionales, los cuales reflejarán los valores compartidos y darán unidad al conjunto de esfuerzos.
- b) La definición y la creación de una serie de actividades y tareas a ser realizadas por distintas personas.
- c) Favorecer zonas amplias de autonomía para cada colaborador, con el objetivo de que puedan seguir su proceso de mejora continua y aportar todo lo que puedan por el bien común del centro educativo.

Es así, como los recursos con los que cuenta todo centro educativo se pueden clasificar como humanos, financieros, físicos, materiales y tecnológicos. El producto será, por definición, los bienes y servicios que produce, pero también las utilidades para los propietarios y el bienestar de quienes participan en él.

También dentro de un centro educativo se establecen relaciones comerciales y financieras, respondiendo a un sistema ético y jurídico que fije los parámetros éticos y legales; y para su cometido depende de un sistema laboral que reglamente lo referente al personal tanto administrativo como docente; cumple con los requisitos del sistema fiscal, así como con lo correspondiente al sistema social en el cual se encuentra inmerso.

Es importante que antes de introducir un sistema de planeación en una organización o centro educativo, los directivos, entiendan exactamente lo que es y no es la planeación estratégica, así como sus beneficios y desventajas; solo de esta forma, los directivos estarán preparados para diseñar, implementar y evaluar las estrategias determinadas.

De la misma manera es importante que se establezcan, dentro de los centros educativos, los propósitos que se intentan lograr con la planeación de estrategias y que, además sean comunicados con precisión a los equipos de trabajo.

Por lo tanto, los centros educativos, desde una perspectiva empresarial, funcionan en razón de unos procesos administrativos y de acciones individuales y colectivas que constituyen dichos procesos: planear, programar, organizar, ejecutar, evaluar, retroalimentar la información para tomar nuevas decisiones, además de coordinar el conjunto de las acciones para cumplir sus objetivos.

#### *Planeación dentro de la educación básica en México*

En México existen diferentes niveles de educación, los cuales componen el sistema educativo en México, regulados por la Secretaría de Educación pública a nivel nacional y estatal.

El primer nivel, es el inicial, en donde se integran los planes y programas de estudio a nivel preescolar, el segundo nivel es el básico, en el que se encuentran las escuelas primarias y secundarias, el tercer nivel el medio, identificándose las escuelas preparatorias, y por último, en cuarto lugar, se encuentra el nivel medio superior, integrado por la educación profesional y universitaria.

Cada uno de estos niveles, presenta su propia estructura administrativa y pedagógica, las cuales a su vez, cumplen con los estatutos regulados por la Secretaría de Educación Pública federal y estatal.

Sin embargo, la presente investigación abordó, únicamente, el proceso de planeación de estrategias en el nivel básico, el cual tiene como objetivos principales, garantizar que todos los niños y jóvenes adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen las habilidades intelectuales, los valores y las actitudes necesarias para alcanzar una vida personal y familiar plena, además de ejercer una ciudadanía competente y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Al respecto, se puede decir que, la realidad actual de la educación básica en México se ha inclinado por una transformación radical del trabajo cotidiano en los procesos de enseñanza y aprendizaje, por otra parte el desarrollo acelerado de la tecnología ha incorporado a los docentes al proceso de aprendizaje, es decir, los docentes de Educación Básica, están obligados a aprender a usar y desarrollar la computación, la informática y la producción audiovisual para actualizar, en primera instancia su labor y para innovarla una vez que hayan dominado estas herramientas.

Sin embargo, los avances que se puedan tener al respecto, solo serán significativos en la medida que los centros educativos aprovechen sus recursos, para poder garantizar el mejoramiento en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

El término de gestión en la educación es prácticamente nuevo, éste se inició con la reforma de 1993 y como investigación inició con anterioridad, sobre todo por las aportaciones que se hicieron en otras partes del mundo en donde se determinó el impacto de la estructura organizacional y las decisiones tomadas en sus alumnos.

La gestión escolar es el proceso que directamente, relacionado con el gobierno de la escuela, da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, relacionadas con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales. (Barrientos, 2008).

Al respecto, se puede decir que el trabajo de los directores en la gestión escolar es muy importante, ya que de este dependerá la implementación de estrategias, ya que, una auténtica dirección debe promover la resolución de problemas, mayor conocimiento de la situación, mayor aprendizaje y mayor congruencia entre la política general de desarrollo, su elaboración cultural y su puesta en práctica (Isaacs 1997).

La gestión de los directivos en una escuela, se encontrará enmarcada por el contexto particular, las demandas del entorno social y las condiciones estructurales e históricas del sistema educativo; además de abarcar diferentes dimensiones: administrativa, organizacional, política y pedagógica; que a su vez desprenden múltiples actividades. (Sandoval 1996, 2002, citada por Barrientos 2008, pág. 117).

Es en este punto en donde la planeación dentro de los centros escolares puede generar muchos cambios y en consecuencia, resistencia y oposición ante un sistema ya establecido; sin embargo, lograr una educación de calidad no es solamente una aspiración de las autoridades educativas de la Secretaría de Educación Pública, es sin duda, también una aspiración de los directivos de un plantel, de los docentes, de los padres de familia y alumnos, es por ello que se debe aprovechar la necesidad de mejorar para que la implementación de estrategias sea más exitosa.

Los centros educativos pueden presentar diferentes modelos de planeación, los cuales derivan una serie de estrategias de acuerdo a las necesidades de cada recurso. Por mencionar algunos ejemplos de modelos, se puede decir que, los centros educativos se enfrentan a situaciones como; contratación y organización del trabajo de los profesores, utilización de tiempos y espacios, compras y reparaciones, modelos pedagógico-didácticos, etc.

Es por ello que la gestión de los directivos, está ligada al trabajo en equipo, y a la participación de los diferentes grupos de actores, pudiendo ser estos, las organizaciones de padres, docentes y/o alumnos.

Dentro de los centros educativos, se deben elegir cuáles serán las estrategias a implementar para los siguientes ciclos escolares, y aunque la elección de estas estrategias puede generar riesgos, puede resultar de utilidad para los directivos, los siguientes conceptos:



- a) Lo que se tiene que hacer: se refiere a las indicaciones recibidas por la Secretaría de Educación Pública, derivada en los sectores y supervisores de zona.
- b) Lo que se debe hacer: se refiere a las características concretas de los alumnos, del entorno y la relación entre ellos.
- c) Lo que se puede hacer: se refiere a la necesidad de sacar adelante un programa, sin embargo debe analizarse si se dispone del personal adecuado, de los recursos materiales y económicos.
- d) Lo que se quiere hacer: se refiere a la motivación de las personas que laboran en el centro educativo; si no es así, los objetivos previstos, terminarán siendo sueños de los directivos y no realidades.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se nombrará un ejemplo de estrategia con sus respectivos planes dentro de un centro educativo:

- Estrategia: Innovación y actualización de los programas de estudio:

Plan:

- a) Lograr que los docentes presenten sus planeaciones de acuerdo a un modelo concreto.
- b) Analizar el desarrollo de las sesiones y comparar el contenido de las planeaciones con la realidad de la impartición de las clases.
- c) Modificar los planes de clases de acuerdo a los resultados obtenidos por los alumnos.
- d) Actualizar los planes de estudio.

Este es un claro ejemplo de una estrategia pedagógica predeterminada formalmente antes de iniciar el ciclo, y que, cumple con todos los pasos de la planeación estratégica.

Por otro lado, un ejemplo de estrategia emergente, es la necesidad de cambiar, dentro del ámbito pedagógico, la función del docente, cambiando un estilo repetidor o

expositor a unos más orientador; esto con el objetivo de que los alumnos dediquen más tiempo al aprendizaje de procedimientos tales como recoger, organizar, sistematizar, interpretar y preparar resultados para ser comunicados, que a escuchar a los profesores o escucharse a sí mismos, reiterando lo explicado por los profesores. Esto tendrá como resultado un aprendizaje más autónomo.

Por lo tanto, se puede decir, que la necesidad dentro de los centros educativos de nivel básico, así como de cualquier organización, es que los directivos, coordinadores y todos los actores que generen estrategias, dediquen mayor tiempo a planificar, pensar, hacer y a comunicar; además de generar recursos para que, al momento de la implementación de dichas estrategias, no se genere una resistencia y pueda obtener una educación de calidad.

Al respecto cabe mencionar que una institución aprende cuando fue capaz de observar el entorno, reflexionar sobre el mismo, practicar lo aprendido y comprobar los resultados de las estrategias implementadas.

#### Modelos de planeación en sistemas educativos abiertos

En el apartado anterior, pudo comprenderse el nivel básico de educación en México, el cual está inmerso dentro de un sistema de educación evaluado y supervisado con mayor precisión por instancias gubernamentales.

Sin embargo, existe otro rubro dentro de nuestro sistema educativo que merece estar dentro del plan de educación formal, pero que, sin embargo, se encuentra bajo los estatutos de una educación informal, este rubro pertenece a los sistemas abiertos en México.

La educación formal o institucional, ha dado pie a que se generen otros modelos educativos que rompen con las estructuras, en ocasiones rígidas, de los modelos tradicionales, señalando una educación informal o no institucional.

García (1991), comenta que:

- a) La propia actividad educadora ha ampliado su objeto en su dimensión institucional dando así entrada a instituciones no formales de educación, la familia, por ejemplo, los talleres de manualidades, clubs, cursos de verano, catequesis parroquial entre otros.
- b) La sociedad, en la progresiva ampliación de su esfera cultural y en la dinamización de sus actividades intelectuales y artísticas, obliga a la educación a intervenir en campos cada día más numerosos, por ejemplo, la educación de adultos.

En México, la educación no institucional empezó a tomar un giro con mayor estructura y reconocimiento, ya que los índices de rezago escolar aumentaban, sobre todo en el nivel básico, por lo que, en 1968, la Secretaría de Educación Pública, creó centros de educación para adultos, encargados de alfabetizar y ofrecer los estudios de primaria a personas mayores de 15 años. (Mungaray, 2006).

Esto permitió que los estudiantes tuvieran acceso a la educación abierta, la cual tiene por objetivos, los siguientes puntos:

- 1.- Los estudiantes se hacen responsables de su propio aprendizaje.
- 2.- Aprenden solos o en pequeños grupos.
- 3.- Aprenden en su propio ritmo y en su propio tiempo.
- 4.- Aprenden usando materiales.
- 5.- Aprenden de forma activa y no pasiva.
- 6.- Se motiva la autoevaluación.
- 7.- Se requiere poca ayuda del docente.
- 8.- Se parte de una motivación intrínseca.

Con la apertura de este tipo de educación, se iniciaron las labores de fomento y participación para combatir el índice de deserción; y es así, en donde se crearon centros, de educación abierta, llamados círculos de estudio, que funcionan con una estructura parecida a una escuela.

Es en este punto en donde escuelas y círculos comparten una misma estructura, en la cual, se debe planear, ejecutar y evaluar, para garantizar el éxito de los programas de educación abierta.

Dentro de estos centros, existen variaciones, ya que, cumplen con objetivos más complejos que los antes mencionados, abarcando perfiles de alumnos que presentan necesidades educativas especiales y que, sin embargo, pueden y tienen el derecho de continuar con sus estudios.

La planeación estratégica dentro de estos centros, no se nulifica, sino por el contrario, se engrandece con la aparición, en la mayoría de los casos de estrategias emergentes, ya que, al ser instituciones flexibles, la rigidez de una planeación formal, puede obstaculizar su proceder.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, el éxito se encontrará, en la unión de estrategias predeterminadas y emergentes.

Algunos ejemplos de estrategias emergentes que se han observado dentro de un sistema abierto avalado por la INEA son:

- Uso de la tecnología con fines didácticos, como un instrumento que facilite la comprensión de los contenidos a estudiar y de los exámenes a presentar.
- Uso de diferentes materiales para ayudar a personas con necesidades educativas especiales.
- Modificación de la estructura organizacional de la INEA con el objetivo de lograr mayor eficiencia en el proceso de alta de los alumnos.

Se puede decir que este tipo de estrategias pueden modificar la planeación formal del centro educativo mejorando o inclusive afectando a los alumnos si es que no se

cuenta con una estructura de evaluación que permita tener el control de los resultados obtenidos.

Se puede concluir, que no importa si el sistema educativo, al que atiende un centro escolar, es formal o no formal, ya que ambos, requerirá de un proceso de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de su misión y objetivos.

El desarrollo organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes

El aprendizaje estratégico, es como cualquier aprendizaje por prueba y error, en donde las personas actúan, sacan el sentido de sus acciones y en consecuencia las alteran para volverlas a probar e iniciar de esta forma el proceso de implementación de estrategias.

Las estrategias que se generen, pueden ser emprendidas por todo aquel que pueda aprender y tenga los medios para ejecutar las acciones y aprender de ellas. Esto significa que los estrategas, pueden encontrarse inmersos en cualquier parte de la organización, los cuales pueden actuar por su cuenta o pueden ser dirigidos por líderes de niveles más altos, sin embargo deben poseer las características inherentes de la creatividad e innovación.

Entonces, se puede decir que, el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (French, 1996).

Esta definición, hace ver la importancia de los procesos de aprendizaje, los cuales, se refieren a los procesos de interactuar, escuchar, y reflexionar de manera individual para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo.

Si bien es cierto que, la implementación de una estrategia, generará siempre cambios, los cuales también deben ser planificados para que la estrategia pueda ser asimilada adoptando un enfoque integrador y orientador, de tal manera que proporcione una manera coherente de cómo entender la organización y su entorno, permitiendo en las

demás personas, la libertad de generar cambios positivos en beneficio de la organización.

La preocupación de quien elabora la estrategia, que a su vez producirá un cambio, es superar las potenciales resistencias de quienes lo adoptan. Por ello, es necesario que se realice una planeación de la forma de transmisión del cambio a gran escala, asumiendo que cualquier organización o centro escolar, aceptará el cambio derivado de la implementación de la estrategia, si este le es ofrecido en la forma, momento y lugar adecuado.

De esta manera, los líderes en la implementación de las estrategias, ayudan a que se asimilen un conjunto de símbolos y significados que la organización desarrolla para que las personas trabajen a favor de los objetivos planteados.

Es por ello que a continuación se mencionan algunas cualidades que, después de analizar los textos, pudieron determinarse en relación a los líderes y directivos que implementar estrategias:

- a) Flexibilidad en las diversas situaciones de trabajo en donde se decide, actúa, y evalúa teniendo en cuenta todos los aspectos de la situación.
- b) Sinceridad y veracidad manifestando objetividad.
- c) Capacidad de influir para llevar a la acción las estrategias.
- d) Capacidad para trabajar en equipo, motivando la participación activa en el proceso de toma de decisiones, esforzándose por llevar a cabo las tareas que le corresponden.
- e) Respeto y confianza en los procesos y en las personas que laboran dentro del centro educativo.
- f) Capacidad de adaptación ante las situaciones que pudieran ser emergentes.
- g) Organización del trabajo para prever y decidir el mejor momento para implementar estrategias.
- h) Capacidad de vincular las decisiones a favor de toda la comunidad educativa, defendiendo los valores institucionales.

Es en este punto, en donde se puede decir, que la motivación es considerada como un factor decisivo para promover el comportamiento positivo, ya que, no solo se trata de introducir un cambio, sino también en actitudes, valores y normas institucionales.

Es por ello que las instituciones que son más flexibles podrán responder a una estructura que responsabiliza a las personas de las decisiones tomadas y que motiva al mismo tiempo a la innovación y a la creatividad.

Inbar (1993 citado por González 2007, pág. 222) menciona la importancia que adquiere la presencia de un liderazgo, particularmente cuando la expectativa de cambio, no alcance por sí misma, a proporcionar la motivación necesaria e incluso suscite resistencias; dichas resistencias podrían obstaculizar en gran medida la implementación de las estrategias.

Los líderes destacan por su capacidad de visión, integridad, voluntad de aceptar riesgos, tesón, capacidad para conseguir objetivos y para dejarse llevar por el instinto (González. et al, 2007).

Si el cambio que generará el empezar la implementación de una estrategia formal o emergente, lo realizan líderes, es factible que el impacto se torne positivo y facilite el proceso, ya que estos líderes, siendo o no los directivos de la institución podrán:

- a) Comunicarse de manera efectiva con el personal, alumnos y padres de familia.
- b) Actuar como modelos predicando con el ejemplo.
- c) Hacerse accesibles al personal.
- d) Dar y recibir información.
- e) Reunirse, comprender y responder a las necesidades del centro educativo.
- f) Demostrar compromiso con el centro educativo y con los programas que se implementan.
- g) Crear equipo de trabajo eficiente.
- h) Implicarse en la supervisión y revisión de las estrategias implementadas.
- i) Proveer recursos para el logro de los objetivos.
- j) Afiliarse con otros centros educativos y promover relaciones con las instancias gubernamentales que faciliten la implementación de estrategias.

En conclusión, se puede decir, que la implementación de toda estrategia generará un cambio, el cual debe ser planificado por sus líderes para que, realmente se pueda lograr un aprendizaje y en consecuencia la organización se desarrolle de una forma más efectiva.

Es necesario que las personas que laboran en la institución, desde su propio rol, sean capaces de innovar y de compartir lo que han experimentado en el proceso de implementación de una estrategia y compartan sus experiencias en beneficio de los objetivos de la institución y sobre todo, en la facilidad de que, en futuras estrategias, se pueda implementar un proceso más objetivo.



## Capítulo 3 Metodología

La metodología se fundamentó en la explicación del tipo de estudio que se llevó a cabo pudiendo ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo ya que de el tipo de método seleccionado dependió el proceso de investigación, desde el establecimiento de la estrategia a seguir hasta el muestreo seleccionado.

### Método

La investigación ha llegado a ser una actividad importante en el campo educativo, analizando cuestiones y problemas relativos a la naturaleza, metodología y objetivos en la búsqueda de conocimientos en el ámbito educativo. El concepto de investigación educativa se ha ido modificando ya que han aparecido diferentes enfoques, siendo algunos de estos los que menciona Carrasco (2000):

- a) Empírico analítica o cuantitativa: consiste en la aplicación del método científico, estableciendo una relación causa – efecto en problemas educativos.
- b) Constructivista o cualitativa: consiste en la comprensión de la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario educativo.
- c) Pragmatista o investigación – acción: tiene el propósito de generar conocimiento útil para la acción educativa y la entiende como una reflexión diagnóstica sobre la propia práctica. Su finalidad principal es la búsqueda de soluciones.

Cabe aclarar que el conocimiento científico es el resultado de una metodología rigurosa, y el cual se obtiene mediante la aplicación de planes diseñados para dar respuesta a las preguntas o problemas planteados.

Esto da como consecuencia el uso de diferentes metodologías dentro de una investigación educativa, los cuales pueden ir desde una perspectiva cualitativa hasta una cuantitativa.

El método cuantitativo, tiene como objetivo explicar, predecir y controlar los fenómenos educativos (Carrasco. et al, 2000). Así mismo, establece como criterios de calidad la validez, la fiabilidad y la objetividad. Este método se basa en la aplicación de

instrumentos que ayudan a cuantificar hechos realizando un análisis de datos estadísticos.

La metodología cualitativa, estudia la realidad recurriendo a los puntos de vista de los sujetos implicados en las situaciones educativas (Carrasco. et al, 2000). Su finalidad es comprender como los sujetos experimentan, perciben y modifican su realidad educativa. Se basa en la observación en ambientes naturales entrevistando y analizando los datos y documentos recabados. Los criterios de calidad en los que se basa esta metodología son: credibilidad, transferencia, dependencia y confirmabilidad. (Carrasco. et al, 2000).

Por otra parte, la investigación – acción, pretende resolver un problema real para mejorar la práctica educativa en un lugar determinado.

La presente investigación, fundamentó el conocimiento que se adquirió en un método cualitativo, ya que el objetivo fue el observar, entrevistar a sujetos inmersos en el ámbito educativo, recabando información que ayudó a responder a los objetivos iniciales. El método cualitativo se fundamentó en el método del caso.

#### *Proceso de la investigación cualitativa*

Como ya se menciona, ésta investigación se realizó bajo el método cualitativo, por lo que a continuación, se da una explicación más detallada de lo que se realizó en la con el objetivo de adquirir un conocimiento científico.

El proceso de ésta investigación se definió en cuatro etapas:

##### a) Preparatoria.

En esta primera etapa se identificaron dos fases, la reflexiva y la de diseño. En la primera se estableció el marco teórico el cual se explicó en el segundo capítulo y con el cual se compararon y contrastaron los resultados que se obtuvieron así como los constructos que se formularon en el primer capítulo.

En la segunda etapa se establecieron las actividades a realizar para que se cumplieran las etapas, tales como: el muestreo, el escenario de actuación y las técnicas de análisis de datos.

b) Trabajo de campo:

De acuerdo a Rodríguez (1996), se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio.

Una vez que se inició con el trabajo de campo, se precisó la muestra en donde seleccionó la cantidad de sujetos que tendrían la relación directa con el trabajo de investigación.

Esto es, la recogida de datos, en donde el investigador toma una serie de decisiones para modificar, cambiar o rediseñar su trabajo. Es una etapa que requiere esfuerzo para llevar a cabo cada uno de los instrumentos diseñados para la investigación. Es en esta etapa en donde se empezaron a esclarecer conceptos marcados en el marco teórico.

c) Analítica:

Esta etapa inició una vez que se terminó el trabajo de campo y que en ocasiones se realizó al mismo tiempo. Dentro de las tareas que se realizaron en el análisis, se encuentran: (Rodríguez. et al, 1996).

- Reducción de datos.
- Disposición y transformación de datos.
- Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

d) Informativa:

El proceso de investigación terminó con la presentación de los hallazgos obtenidos, de esta forma no solo se tuvo una mayor comprensión del conocimiento investigado, si no que se compartirá y difundirá. Para ésta investigación, los resultados se presentaron por medio del método del caso.

Después de la última etapa, el investigador habrá terminado su trabajo de investigación y adquirido un nuevo conocimiento.

## Alcance de la investigación

La investigación propuesta, gira alrededor de tres tipos de estudio; en primer lugar el exploratorio ya que de éste se derivó a que en algunos momentos, la investigación se tornará a ser de tipo descriptivo y explicativo.

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado (Sampieri, 1998). El trabajo propuesto parte de la línea de investigación del proyecto de planeación estratégica en búsqueda de estrategias emergentes dentro de un sistema abierto, por lo que, se tuvo que realizar una revisión profunda de la literatura en donde se reveló la poca información de sistema abierto y más aún de su planeación estratégica, por lo que, una vez revisado el contenido y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se empezaron a describir eventos y situaciones dentro de una institución educativa, buscando la relación en lo analizado en la literatura.

Por tal motivo, dicha investigación también es descriptiva ya que, se buscó especificar las características generales de un sistema abierto, siendo éste sometido a un análisis. En este caso, se seleccionaron ciertos parámetros establecidos por los instrumentos diseñados por el proyecto de planeación estratégica, para a partir de su aplicación se pudiera medir o analizar la información que se derivó de los resultados obtenidos.

Cabe mencionar que el objetivo de la investigación no fue el de relacionar las posibles variables que se formularon, si no se centró en analizar únicamente la información recabada.

Por otra parte, al buscarse con la investigación que no solo se describieran conceptos o fenómenos, se pretendió poder dar respuestas a los motivos de las actividades planteadas, proporcionando de esta forma un mayor entendimiento del fenómeno al que se hizo referencia creando de esta forma un estudio explicativo.

Es así como, la investigación propuesta inicio como exploratoria y descriptiva para después llegar a ser explicativa tomando en cuenta lo siguiente:

- a) La literatura revisada reveló que aún había poca información.

- b) La literatura reveló las diferentes teorías que existen acerca de algunos de los temas.
- c) El enfoque que se determinó al iniciar la investigación, dio como consecuencia el que se iniciara como exploratorio.

La decisión de que existieran tres tipos de estudios en una sola investigación derivó en la idea de lograr mayor precisión en los juicios y respuestas emitidas a las preguntas de investigación inicial.

#### Método de caso

Se espera con esta investigación, analizar la complejidad de un caso en particular pero no específico, como lo es Brimen Sistema Abierto, en donde se analizaron tres procesos dentro de su planeación.

El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 2007).

Al ser esta una investigación de tipo cualitativa, se buscó que el investigador, tomará un caso particular con el objetivo de que, tanto este como los lectores, puedan conocer bien el centro que será estudiado, teniendo como principal finalidad su comprensión; sin embargo este tipo de caso se denomina caso instrumental, ya que se tiene la necesidad de comprender de forma general una situación de planeación estratégica y el uso de estrategias emergente en el caso particular de un sistema abierto.

Como lo explica Stake, en este método se trata de ser empáticos y no intervencionistas, intentando no estorbar la actividad cotidiana (2007); utilizando como principal instrumento la observación.

Se espera que las interpretaciones del investigador reciban mayor consideración que la de las personas estudiadas intentando preservar las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede. (Stake. et al, 2007).

Para Wheelen (2007), el método de casos ofrece la oportunidad para pasar de un enfoque estrecho y especializado que destaca las técnicas funcionales a un análisis más amplio y menos preciso que la corporación en general.

Otra definición que precisa lo que en esta investigación se ha tomado como parte de su proceso cualitativo es que un caso es la descripción estricta de un hecho real, no es un ejemplo, ni debe tomarse como tal. (Llano, 1998). El método del caso consiste en realizar un diálogo metódico sobre situaciones reales, situaciones que son exactamente iguales a las que tienen lugar cada día en las instituciones educativas.

Los casos instrumentales pueden presentar situaciones reales que permitan examinar ambientes y experiencias tanto exitosas como no exitosas. En el análisis de casos, que se presentó en esta investigación, se analizó de manera crítica y reflexiva la implementación de estrategias emergentes dentro un sistema de educación abierta a nivel básico, con el objetivo de analizar la toma e implementación de decisiones estratégicas.

De la misma manera, el método de casos instrumental permitió que al seleccionar la muestra de los participantes, estos pudieran expresar sus experiencias respecto a los procesos de planeación que se viven dentro de la institución así como las estrategias que se han implementado en tres situaciones concretas.

#### Muestra

En este apartado se pretendió delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se generalizaron los resultados.

El investigador, delimitó el ámbito de su estudio definiendo una población, la cual es la totalidad de datos que existen y que idealmente, se podrían obtener al realizar una serie exhaustiva de observaciones de un fenómeno o una variable de interés (Valenzuela 2006).

De acuerdo a Sampieri (1991), la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población; es decir, es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al cual se le llama población. Al proceso de adquisición de una muestra se le denomina muestreo y al número de datos que contiene la muestra, tamaño de la población.

Se dice que una muestra es representativa cuando las características de la misma tienden a coincidir con aquellas de la población (Valenzuela. et al, 2006). En la medida en que esta coincidencia es mayor, el investigador podrá inferir conclusiones acerca de

un fenómeno o una variable de interés y generalizar a la población las observaciones efectuadas en la muestra.

En el trabajo de campo de esta investigación, se realizó una estadística demográfica, es decir el tamaño de la muestra coincidió con el de la población (Valenzuela. et al, 2006); por lo tanto, los instrumentos diseñados se aplicaron al 100 % de los docentes, coordinadores y directores, ya que el sistema al cual va dirigido cuenta con una población pequeña; lo cual permitió entrevistar y observar cada una de sus actividades de acuerdo a los formatos a utilizar.

La institución que se ha seleccionado es de educación básica, teniendo un total de quince docentes, una coordinadora académica, una directora psicopedagógica y una directora. Todo ellos fueron informados del proceso de investigación con tiempo y estuvieron de acuerdo en las actividades que se realizaron, por lo que se tuvo acceso total a los procesos y actividades que se llevaron a cabo en la toma de decisiones.

Los horarios de observación y entrevista de los docentes fueron de 7:45 a.m. a 11:30 a.m., ya que es cuando todos los agentes educativos antes mencionados se encuentran en completa actividad. Los horarios de entrevista de la coordinadora y directoras fue de 12:30 p.m. a las 14:00 hrs, de acuerdo a las citas agendadas.

El consejo directivo dio la autorización de realizar entrevistas al supervisor del sistema, teniendo acceso a algunas de las reuniones en donde se definieron ciertas acciones educativas.

#### *Perfil de la muestra designada*

Los docentes, coordinadores y directivos que fueron parte de la investigación, cuentan con un perfil específico ya que el centro educativo en donde se observaron y entrevistaron es en sí mismo un centro que tiene peculiaridades específicas.

Cabe mencionar que todos los involucrados son del sexo femenino entre los veinticuatro a cuarenta años de edad. Los perfiles son:

#### 1.- Directivo:

Sexo: Femenino

Edad: 28 años

Escolaridad: Licenciada en Pedagogía

Años de experiencia en el puesto: 4 años

Funciones generales del puesto:

- a) Programación, ejecución y control de todo lo que se relaciona con la actividad habitual de docencia por medio de la supervisión del coordinador del área académica.
- b) Implementar los programas basados en competencias.
- c) Lograr una buena orientación de los alumnos, decidiendo el sistema y procedimientos a seguir en cada momento con cada uno de ellos.
- d) Responsable del plan anual financiero del sistema reportando a dirección y haciendo uso correcto de la aplicación de los recursos.
- e) Responsable de los aspectos organizativos de las excursiones y otras actividades fuera del centro.
- f) Mantener una excelente relación con las instancias gubernamentales que dirigen los sistemas de educación abierta.
- g) Mantener una excelente relación y seguimiento con la dirección de otros colegios para promover la inclusión de los alumnos egresos a sus sistemas.
- h) Cuidar de los aspectos materiales del centro, asegurando que se lleve a cabo con prontitud los trabajos de conservación necesarios.
- i) Responsable de que se cumplan las disposiciones y decisiones tomadas por el consejo superior y llevarlas a cabo en el día a día.
- j) Mantener una relación de cordialidad e información con los padres de familia.
- k) Organizar actividades que puedan aumentar el clima de confianza y buenas relaciones humanas entre el personal.
- l) Planear, dirigir y supervisar el programa de servicio social y valores.
- m) Supervisar los programas extracurriculares de cada alumno.

2.- Coordinador académico:

Sexo: Femenino

Edad: 27 años

Escolaridad: Licenciada en Pedagogía



Años de experiencia en el puesto: 2 años

Funciones generales del puesto:

- Crear las condiciones necesarias para que los docentes ejerzan con un alto nivel académico y profesional los programas de su materia.
- Desarrollar en los docentes el perfil basado en competencias.
- Supervisar los programas de formación y disciplina.
- Mantener la organización del puesto, por medio del seguimiento en formatos.
- Administra de forma creativa y eficiente los recursos propios de su puesto.

### 3.- Docentes:

Sexo: Femenino

Edad: entre los 23 y 40 años.

Escolaridad: Especialitas en materias.

Años de experiencia requeridos en el puesto: 1 año

Funciones generales del puesto:

- Impartir con calidad los programas educativos asignados.
- Diseñar, planear y evaluar el programa académico basado en competencias.
- Planear y evaluar de acuerdo al perfil de los alumnos.
- Integrarse en programas de formación.

Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron fueron diseñados por la asesora titular del proyecto de planeación estratégica de instituciones educativas, la Dra. María Ileana Ruíz Cantisani, por lo que a continuación se expone una síntesis del documento elaborado en el 2009 y del cual se tomará como base para su aplicación en el trabajo de campo.

a) Entrevista:

El objetivo de la entrevista fue documentar las distintas visiones del proceso de planeación estratégico de la institución, tratando de entender la experiencia de las personas en el proceso educativo.

La guía de la entrevista diseñada por la Dra. María Ileana Ruíz Cantisani que se siguió con los agentes educativos inmersos en el proyecto de investigación se resume en los siguientes puntos:

- Descripción del proceso de planeación de Brimen Sistema Abierto.
- Profundización en las estrategias del sistema.
- Conocimiento de los programas y proyectos que se utilizaron en las estrategias definidas.
- Resultados obtenidos después de la implementación de los programas y proyectos.
- Explicación de los proyectos surgidos no de un proceso de planeación formal y sus resultados.
- Explicación de los proyectos emergentes.

#### b) Observación

El objetivo planteado en el proyecto de investigación fue observar a por lo menos dos sesiones en las que se realizará un proceso de planeación, seguimiento o evaluación de resultados. Para ello, los aspectos que deberá tomar en cuenta el investigador son:

- Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
- Observar quiénes participaron y cómo participaron durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.
- Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.

- Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.
- Las reuniones que se observarán podrán ser del consejo superior, despachos con los docentes, o con la coordinación académica y dirección, siempre y cuando se tenga autorización y acceso a toda la información.

### c) Revisión de documentos

Este instrumento consistió en revisar y analizar documentos importantes que han sido tomados en las reuniones de planeación, seguimiento y evaluación del proceso y a las cuales se pudo tener acceso.

El objetivo de revisar los documentos fue el de validar la información obtenida de primera mano en las entrevistas y poder así obtener un análisis más profundo.

#### Procedimientos

Resulta difícil hablar de una estrategia o procedimiento de análisis de datos cualitativos, sin embargo es posible establecer una serie de tareas que constituyen el proceso de análisis común en datos cualitativos.

Las fases que se siguieron fueron las siguientes:

#### **Fase I**

Objetivo: Iniciar el proceso de conocimiento del trabajo de investigación.

#### Proceso:

- 1.- Se pidió la autorización del director y coordinador para llevar a cabo el trabajo de investigación.
- 2.- Se convocó a una reunión para explicar a los docentes el trabajo.

#### **Fase II**

Objetivo: Llevar a cabo la aplicación de los instrumentos.

Proceso:

- 1.- Se entrevistaron a los directivos, coordinadores y docentes.
- 2.- Se observaron los despachos de dirección con coordinación académica en dónde se revisaron los procesos de planeación de estrategias.
- 3.- Se observaron los despachos de la coordinación académica con los docentes.
- 4.- Se observaron las reuniones de dirección con el supervisor de zona en temas de planeación de estrategias.
- 5.- Se tuvo autorización para el análisis de bitácoras en donde se escribieron datos importantes sobre la planeación, seguimiento y evaluación de estrategias.

**Fase III**

Objetivo: Capturar, analizar e interpretar los datos obtenidos para comprobar las preguntas planteadas en el primer capítulo.

Proceso:

- 1.- Se registraron los datos obtenidos en un compendio de información.
- 2.- Se elaboró una matriz para identificar las posibles coincidencias.
- 3.- Se analizó la información de los instrumentos.
- 4.- Se realizó una reflexión y análisis de los datos recolectados.
- 5.- Se redactaron las conclusiones obtenidas.
- 6.- Se diseñó el caso para la presentación de los resultados.

*Técnicas de análisis de datos*

El análisis cualitativo se integró por tres matrices que ayudaron a organizar la información recabada de las entrevistas, observaciones y revisión de documentos.

El análisis se realizó bajo el diseño de las siguientes técnicas:

- Un compendio del instrumento cualitativo en dónde se registró cada respuesta otorgada por los directivos, coordinadores y docentes.

- Una vez con los datos capturados en las tres matrices, se realizó una tabla que facilitó, la visualización de los resultados.
- De acuerdo a las respuestas obtenidas, se procedió al análisis de posibles coincidencias para elaborar las conclusiones en diferentes estrategias.

Para validar los resultados que se obtuvieron, y poder construir una respuesta, se realizó una triangulación identificando la convergencia de los datos, las inconsistencias en las respuestas de los docentes y las posibles contradicciones que se encontraron, esto con el objetivo de tener evidencia de lo observado, para poder confrontar los resultados con la teoría justificada en el marco conceptual.

Para coleccionar los datos cualitativos, se coleccionarán, reducirán y desplegarán para finalizar con la obtención y verificación de conclusiones (Valenzuela. et al, 2006).

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

En el capítulo anterior se explicaron los instrumentos que se aplicaron a la institución educativa con el objetivo de observar y entrevistar a las personas inmersas en la toma de decisiones y en los procesos del Centro, para recabar información que ayudara a justificar los objetivos iniciales.

De la misma manera se explicó el proceso de recolección de datos, en el cual se utilizaría un método cualitativo para realizar un comparativo entre las diferentes respuestas brindadas por el personal.

Una vez recabada la información, se procedió analizar los datos obtenidos para proceder a la interpretación de los mismos.

### Análisis de datos

Cada uno de los instrumentos fue aplicado a las personas que se involucran en las decisiones que se toman en la institución educativa, ya que al ser un centro relativamente pequeño, pudo tenerse acceso a contar con la mayoría del personal involucrado, sin embargo, por situaciones ajenas al investigador, la coordinadora de academias, y cuatro docentes no pudieron estar presentes en las entrevistas.

Los datos recolectados a lo largo de la investigación, han sido unificados, transfiriéndolos a una matriz que facilitó su análisis e interpretación

Normalmente, el análisis de datos, comprende el resumen de los datos recolectados y el tratamiento estadístico que se practicó (Sampieri, 1998). Una vez realizadas las entrevistas y observaciones, se inició con el proceso de captura y análisis, en donde se utilizaron métodos cualitativos como hojas tabulares, representaciones gráficas e indicadores.

De acuerdo a Valenzuela, para coleccionar los datos cualitativos, se requiere coleccionarlos, reducirlos y desplegarlos para finalizar con la obtención y verificación de conclusiones (2006).

Durante las observaciones y entrevistas que se tuvieron, se pudieron analizar las estrategias y procesos de planeación que siguió la institución en tres actividades importantes, dos de ellas formaban parte de la planeación estratégica formal que se

realiza anualmente y una fue un plan que tuvo que implementarse derivada de situaciones inesperadas en el mismo centro.

Los instrumentos aplicados a la directora, coordinadora y docentes, estuvieron encaminados a indagar de forma general el proceso de planeación, sin embargo, la investigación se centró en los procesos de:

- a) Apertura de un nuevo grupo de acuerdo al perfil que buscaba el centro.
- b) Planeación académica de acuerdo a un plan curricular.
- c) Toma de decisiones a partir de los resultados que se derivaron de las estadísticas académicas.

De la misma forma, como se había explicado en apartados anteriores, las estrategias que se investigaron fueron evaluadas bajo las premisas de coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad.

A continuación se realiza una descripción del proceso que se siguió en el análisis de datos derivados de las tres estrategias antes mencionadas.

#### *Observaciones*

A largo de la investigación se realizaron tres observaciones encaminadas a la definición de los planes a seguir de acuerdo a las estrategias antes mencionadas; dichas observaciones fueron las siguientes:

- a) Reunión de la directora con el consejo académico.
- b) Reunión de la directora con la coordinadora académica.
- c) Reunión de la coordinadora académica con uno de los docentes del área de español.

Las tres reuniones fueron de gran utilidad ya que se pudo observar el proceso completo de implementación de actividades.

Para poder analizar las observaciones, (Ver ejemplo de bitácora de observación en el anexo A) se llevo un tipo de bitácora en la cual se registraron los comentarios y datos más relevantes de lo que ocurrió cuando los involucrados participaban u opinaban a lo largo de la sesión.

A continuación se presenta un resumen de los datos obtenidos en las tres observaciones:

a) Reunión de la directora con el consejo académico.

La institución educativa empezó a enfrentarse a una etapa de cambio y reestructuración, por lo que, de acuerdo a los resultados que se han obtenido desde el inicio del ciclo escolar y a la demanda del mercado en el ingreso de alumnos, se replanteó el perfil de alumnos ingreso, ya que al ser sistema abierto, se necesitaba contar con ciertas características personales, familiares e intelectuales.

A partir de enero de 2010, se incrementó considerablemente la cantidad de entrevistas de posibles candidatos, sin embargo, no todos los alumnos contaban con el perfil de los grupos actuales, sin dejar de considerar que probablemente la institución pudiera ofrecerles ayuda con un programa educativo.

Ante esta situación se tomó la decisión de fortalecer y adecuar el perfil de ingreso de acuerdo a los objetivos del centro educativo. En la junta en la que se tomó esta decisión, las socias concluyeron que:

Es el momento de que el sistema crezca en el número de alumnos y en ingresos, sin embargo no se debe perder de vista nuestro objetivo como Centro, es decir, no por querer captar alumnos, tendremos que bajar la calidad de los programas y ajustarnos a la demanda, sino que aunque sean pocos alumnos, debemos lograr que cumplan sus objetivos y que su educación sea de calidad, debemos buscar alumnos que nos exijan y que nos den pauta para mejorar y sobre todo padres de familia comprometidos con el proceso educativo de su hijo. El objetivo es rediseñar el perfil, para ampliarlo y así captar un mayor número de alumnos e incrementar los ingresos, pero siempre buscar ante todo familias que tengan actitud y formación.

La conclusión fue que la directora debería realizar un formato de evaluación de las características de las familias por ingresar, para que, si cumplían con más del 70% de las características necesarias, podría considerarse su ingreso.

Dicho cuestionario fue puesto en valoración, por lo que actualmente se ha iniciado con su aplicación para que, después de analizar el impacto de las entrevistas que se realizaron en el mes de mayo de 2010, se modifique o mejore, logrando su correcta implementación.



Cabe mencionar que ésta actividad no se tenía contemplada ni era parte de la planeación anual del centro, sino que surgió en la medida de la demanda del ingreso de los alumnos y que, como se ha explicado en capítulos anteriores, no siempre una estrategia ha sido planeada y no por ello puede dejar de tener éxito.

Tabla I

*Reunión de la directora con el consejo académico.*

<b>Resumen de registro de observación</b>	
<b>Fecha:</b> 12/01/2010	<b>Inicio:</b> 11:30 a.m.
<b>Termino:</b> 13:30 p.m.	
<b>Descripción de la sesión</b>	
Objetivo	Determinar el plan a seguir con respecto a la apertura de un nuevo grupo de acuerdo al perfil del centro.
Temas	Apertura de un nuevo de preparatoria, Perfil de alumnos en proceso de ingreso, Colegios derivadores de perfiles.
Distribución física	Sala de juntas para cinco personas.
Unidades organizacionales	Directora y socias.
<b>Observación del desarrollo de la sesión</b>	
Proceso de la reunión	La reunión inició en un ambiente de confianza y organización. La directora empezó explicando la gráfica con el número de clientes potenciales para ingresar al sistema, sin embargo expresó su preocupación en cuanto al perfil de las familias y en cuanto a la capacidad construida del centro.
Director	Hemos crecido en el número de familias que solicitan su ingreso al Centro. La directora explica cómo cada vez los mismos colegios del estado canalizan a sus alumnos. "Sin embargo" comenta, "no todos cuentan con el perfil o presentan problemas conductuales severos. Algunos de ellos podría ayudárseles pero no podrías mezclarlos con los grupos ya conformados, por lo que necesitamos pensar qué proyecto podemos ofrecerles a algunos de ellos para no cerrar las puertas".
Socia 1	El perfil del sistema es "alumnos que aún cuando no cuentan con hábitos, tienen la actitud para superarse y el apoyo familiar que nos ayudan a soportar el proyecto" Sin éstas características no pueden ingresar.
Director	"Sugiero hacer un cuestionario que nos ayude a determinar el porcentaje de características mínimas que se necesitan para ingresar y así poder dar una respuesta más objetiva"
Socia 2	"Este perfil debe contar con características emocionales, personales, familiares, académicas e intelectuales"
Socia 3	"Estoy de acuerdo, que tal si la directora trabaja en este formato y nos los envía para su revisión y aprobación"
Director	" Me comprometo a sacar el perfil lo antes posible para que en esta misma semana pueda quedar listo y dar así una respuesta oportuna y rápida a las personas"
Ambiente general de la sesión	La sesión se desarrollo en un ambiente cordial y de respeto. Las personas involucradas se mostraron organizadas.
<b>Observación del cierre de la sesión</b>	
Resultados	Fue un tema que levantó polémica ya que era la primera vez que pasaba y el centro no se encontraba listo para dar respuesta, sin embargo, pudieron llegar exitosamente a un acuerdo
Acuerdos	1.- La directora diseñaría en un plazo de dos días un cuestionario de evaluación para el perfil de ingreso. 2.- Se enviará a las socias para su revisión y aprobación. 3.- La directora lo someterá a ajustes y revisiones periódicas hasta que se defina completamente y se implemente exitosamente. 4.- Una vez aprobado, se diseñara el procedimiento.

En la tabla anterior pudo observarse el proceso de la reunión de la directora con el consejo, en donde se puede analizar que durante la entrevista la directora tomó el liderazgo de la situación proponiendo y haciendo énfasis en lo que como Centro debían hacer.

También puede observarse el clima de confianza que se vivió durante la entrevista, en donde las socias del consejo aceptaron las decisiones de la directora brindándole su apoyo.

Aún cuando esta reunión no se tenía planeada, ya que no era parte de las estrategias planteadas en un inicio de ciclo, pudo llevarse de forma organizada, ayudando a una mejor toma de decisiones, además, una vez que se definió el perfil, el cuestionario se utilizará en futuras ocasiones, evitando contratiempos y mejorando el perfil ingreso de los alumnos al Centro.

#### b) Reunión de la directora con la coordinadora académica

En el periodo de Diciembre a Enero de 2010, la institución educativa debió revisar los planes y programas que curricularmente ofrece, por lo que, una vez que se tuvieron los despachos con los profesores para el cierre final de las materias modulares, la directora se reunió con la coordinadora académica para iniciar con el proceso de valoración y seguimiento al indicador.

Se tuvieron cuatro reuniones de seguimiento, de las cuales se pudo estar presente en una de ellas en donde se observó el inicio de la supervisión del indicador y que al mismo tiempo ayudó a conocer la relación de comunicación y clima entre la directora y la coordinadora académica.

Durante la observación de esta sesión, se pudo percibir el dominio que la directora presentaba en el cumplimiento y definición de estrategias para el área académica, así como su supervisión y apoyo a la coordinadora académica con el objetivo de continuar incrementando el nivel académico de la institución, asegurando la posible inserción de los alumnos en sistemas educativos escolarizados con un alto prestigio en el Estado.

Al respecto la coordinadora comentó:

Siempre se ha brindado el apoyo por parte de dirección para mejorar nuestras funciones, además de que, al ser un sistema poco convencional resulta en ocasiones difícil establecer estrategias concretas que funcionen en todo momento, por lo que, a pesar de esto, el sistema de planeación de la institución funciona, aunque en ocasiones sí debemos ser flexibles y estar conscientes de que pueden haber cambios tanto en lo administrativo como en lo académico pero siempre con la confianza en que las decisiones que se toman son por el bien de los alumnos.

La coordinadora expresó lo importante que era transmitir a los profesores seguridad ante los cambios, ya que en un sistema abierto, puede generarse mucha incertidumbre. Sin embargo se siente tranquila y confiada de las decisiones que toma el consejo y de la manera de darles seguimiento.

Tabla II

*Reunión de la directora con la coordinadora académica.*

<b>Resumen de registro de observación</b>	
Fecha: 22/01/2010	Inicio: 8:30 a.m.      Terminó: 9:30 a.m.
<b>Descripción de la sesión</b>	
Objetivo	Dar seguimiento al indicador de evaluación de los planes y programas de estudio de acuerdo al mapa curricular de los sistemas abiertos.
Temas	Planeación académica de acuerdo a un plan curricular.
Distribución física	Oficina de la directora.
Unidades organizacionales	Directora y coordinadora académica.
<b>Observación del desarrollo de la sesión</b>	
Proceso de la reunión	La reunión empezó con cinco minutos de retraso, ya que aún no terminaban de ingresar los alumnos, sin embargo, rápidamente la directora inició con el tema, revisando el plan anual de indicadores y señalando la importancia de supervisar los planes y programas de estudio, por lo que pidió a la coordinadora dar su resumen de cada materia y planes. Cabe mencionar que dicho trabajo ya lo tenía listo la coordinadora.
Coordinadora	"El día de hoy voy a presentar los resultados en el proceso de planeación del área de ciencias"
Directora	La directora le hace hincapié en que siempre se comienza por el área de lenguaje para llevar el mismo orden, sin embargo le pide que continúe y que para la próxima siga las indicaciones del manual operativo.
Coordinadora	"Cada una de las clases fueron observadas, analizadas y evaluadas entregando al profesor un reporte de resultados, y, gracias a los buenos resultados que los alumnos han tenido en las materias de ésta área, solo tuvieron que hacerse pequeños ajustes a los planes modulares, en los cuales ya se integraron las competencias que marca la reforma así como el proyecto de inteligencias múltiples"
Directora	"¿Cuántos programas se actualizaron o se van a actualizar?, ¿Cuándo es la meta de entrega?, ¿Cuáles fueron los que no funcionaron o quedaron inconclusos?"
Coordinadora	"Todos los programas de esta área ya se han actualizado; el compromiso de los profesores fue notable y desde un inicio se dio un seguimiento continuo"
Director	"Debe quedar constatado todo el material que se tiene y solo falta agregar las observaciones o sugerencias que hicieron los profesores en casos de algunos con dificultades en algún tema en específico, ya que esto es lo que marcará las adaptaciones curriculares."
Ambiente general de la sesión	La sesión se desarrolló en un ambiente cordial, sin embargo en ocasiones se le notaba algo nerviosa a la coordinadora en la presentación.
<b>Observación del cierre de la sesión</b>	
Resultados	Los planes y programas de estudio modulares del área de ciencias ya han sido revisados, modificados y actualizados para su futura aplicación en otros grupos.
Acuerdos	El indicador meta se ha cumplido al 100%. 1.- Agregar en los planes generales, las observaciones de los profesores hacia la enseñanza de los alumnos con dificultades de aprendizaje.

En el registro de observación de puede analizar el como la directora conoce el proceso de revisión de los planes y programas de estudio y, aunque dentro de la reunión encontró inconsistencias por parte de la coordinación académica, le dio toda la confianza para continuar con su explicación.

De la misma manera, pudo observarse la delimitación de metas y seguimiento de métricos para lograr los objetivos propuestos en el área, en donde específicamente, el proceso observado pudo cumplirse al 100%, ayudando de esta forma a cumplir con las metas institucionales.

Cabe mencionar que la reunión observada fue parte de la planeación formal del Centro, la cual tiene al respecto procesos y métricos que seguir durante el ciclo escolar y que son revisados continuamente.

c) Reunión de la coordinadora académica con uno de los docentes del área de español.

Como ya se explicó anteriormente, la coordinadora académica debe tener un despacho bimestral con cada docente para dar seguimiento a su materia o hacer el cierre final, sin embargo, cuando el caso lo amerita, puede haber reuniones antes de la fecha estipulada.

Al respecto la coordinadora comentó:

Como coordinadora tengo la meta de evaluar a mi equipo bimestralmente, sin embargo debido a los resultados de las estadísticas que se generan mensualmente, en ocasiones, deben tenerse despachos anticipados para asegurarme que los profesores estén aplicando las estrategias que se le dieron dentro y fuera de su materia. Por lo que, aunque el centro es pequeño, el trabajo se duplica por el seguimiento que se le da a cada caso en lo particular. Para mí en lo particular, en ocasiones es difícil hacer entender a los profesores sobre la necesidad de tener reuniones fuera de lo programado.

Como lo comentó la directora y coordinadora académica, el trabajo de los docentes es un de los factores más importantes para el éxito del sistema, es por ello la necesidad de que los docentes tengan conocimiento de sus resultados y tomen en cuenta las estadísticas para mejorar el rendimiento de los alumnos y de los programas asignados y a su vez los resultados de la institución en su planeación estratégica.

En el caso concreto que se observó, la coordinadora citó a despacho en tres ocasiones al docente del área de español, sin embargo, y según lo comenta la directora, el docente no asistió a las citas, por lo que la directora tuvo que enviar un correo electrónico solicitándole urgentemente su presencia demostrando el apoyo hacia coordinación. Finalmente, la reunión se tuvo únicamente con la coordinadora y el profesor, con la consigna de firmar una carta de condicionamiento o una primera llamada de atención.

La coordinadora comentó: En ocasiones es difícil aceptar que los profesores sigan un procedimiento y más en cuestiones académicas, pero deben comprender que la planeación va más allá del seguimiento a sus clases.

Tabla III

*Reunión de la coordinadora académica con uno de los docentes del área de español.*

<b>Resumen de registro de observación</b>	
<b>Fecha:</b> 28/01/2010	<b>Inicio:</b> 17:30 a.m.
	<b>Termino:</b> 18:30 a.m.
<b>Descripción de la sesión</b>	
Objetivo	Dar seguimiento al plan diseñado para el área de español ya que, debido a los bajos resultados de las estadísticas se necesita replantear el proyecto.
Temas	Toma de decisiones a partir de los resultados que se derivan de las estadísticas académicas.
Distribución física	Oficina de la coordinadora académica.
Unidades organizacionales	Directora y coordinadora académica.
<b>Observación del desarrollo de la sesión</b>	
Proceso de la reunión	La coordinadora académica citó en tres ocasiones al profesor, sin embargo éste no se presentó. Fue hasta la cuarta sesión que el profesor asistió.
Coordinadora	La sesión fue llevada en su mayoría por la coordinadora, en donde de forma cordial trato de iniciar con un rapport para bajar el nivel de tensión que se sentía en la reunión, sin embargo el profesor no lo permitió y pedir ir al “grano” por que tenía otra reunión. La coordinadora le explicó que era necesario que se enfocaba a las estrategias que se le delimitaron en un inicio de ciclo y que, aunque le hizo énfasis en que se le respetaba su autonomía y creatividad, era necesario retomar los objetivos iniciales, ya que el área había sido evaluada con un porcentaje muy bajo.
Profesor	Interrumpió explicando que él hacía todo lo que se le pedía y que por lo tanto no estaba de acuerdo en los resultados que se le presentaban.
Coordinadora	Una vez, le explica que fue evaluado y es ahí en donde se determinó que no se estaba siguiendo con el plan y eso era lo que justificaba la reunión tan urgente; sin embargo se le explicó que, tanto ella como la directora estaban contentas con su trabajo pero que le pedían respetar más los planes señalados. La coordinadora le pidió que retomara el camino y le reitero su apoyo, pero le explicó que era necesario firmar una carta compromiso en donde se responsabilizará más de su actuar. Además le explico que la carta se guardaría en su expediente para poder darle un seguimiento.
Ambiente general de la sesión	La sesión se desarrollo en un ambiente tenso. Se notaba al profesor molesto por estar en una reunión fuera de su calendario de reuniones, en general su actitud era desafiante, además de no sentirse cómodo por la presencia de un observador.
<b>Observación del cierre de la sesión</b>	
Resultados	El profesor no aceptó firmar la carta compromiso y pidió que se le diera una segunda oportunidad.
Acuerdos	1.- La coordinadora informó a dirección sobre el resultado de la reunión. 2.- Acordaron que el siguiente despacho bimestral, la coordinadora les debe hacer hincapié a los profesores los procesos que siguen en la institución. 3.- La tarea principal de la coordinadora, era hacer una campaña de conocimiento de las estrategias más importante de la institución, no solo a nivel académico sino organizacional.

Después de haber analizado el registro de observación antes presentado, pudo comprobarse parte de lo que comentó la coordinadora académica, refiriéndose a la dificultad que en ocasiones presentan los profesores ante un proceso de planeación, quedando en un plano básico de impartición de clases sin ir más allá de esta actividad.

De la misma manera, y bajo un sentimiento tenso en la reunión, pudieron observarse ciertas conductas como el miedo que pueden presentar los profesores ante la evaluación y crítica constructiva, dificultado de esta forma el proceso de aprendizaje de todo el Centro y afectando el buen clima laboral que se vive en cada una de las áreas, en específico, el área docente.

Como se observó en las tres reuniones que se tuvieron, se pudo analizar el proceso que debe seguirse en la implementación y supervisión de una estrategia, las cuales aún cuando no fueron establecidas bajo una planeación formal, son parte del proceso estratégico de la institución.

Las observaciones de las estrategias implementadas en el Centro ayudaron a que tanto la directora como la coordinadora cumplan con sus responsabilidades de forma más eficiente, además de exigirles a los líderes de los proyectos a que formulen nuevas estrategias de acuerdo a ciertas actividades que no se habían tomado en cuenta con anterioridad.

Así mismo y según lo comentó la coordinadora académica, la implementación de estrategias desde un punto de vista formal y emergente, ha ayudado en la institución educativa a desarrollar metas personales y profesionales, las cuales a su vez ayudan a mejorar el rendimiento del centro.

De la misma manera se pudo observar la comunicación directa que existe entre el consejo superior y dirección, y ésta a su vez con la coordinadora académica la cual lleva el liderazgo ante los profesores.

En los tres casos, se pudo determinar que la institución educativa, presentó durante las observaciones dos tipos de estrategias, corporativas y direccionales, ya que se presentaron decisiones a tomar de tipo financiero, de crecimiento y de estabilidad.

### *Entrevistas*

La entrevista es un recurso que facilitó la interacción personal con los miembros del sistema. Dicho instrumento se llevó a cabo tomando en cuenta un proceso.

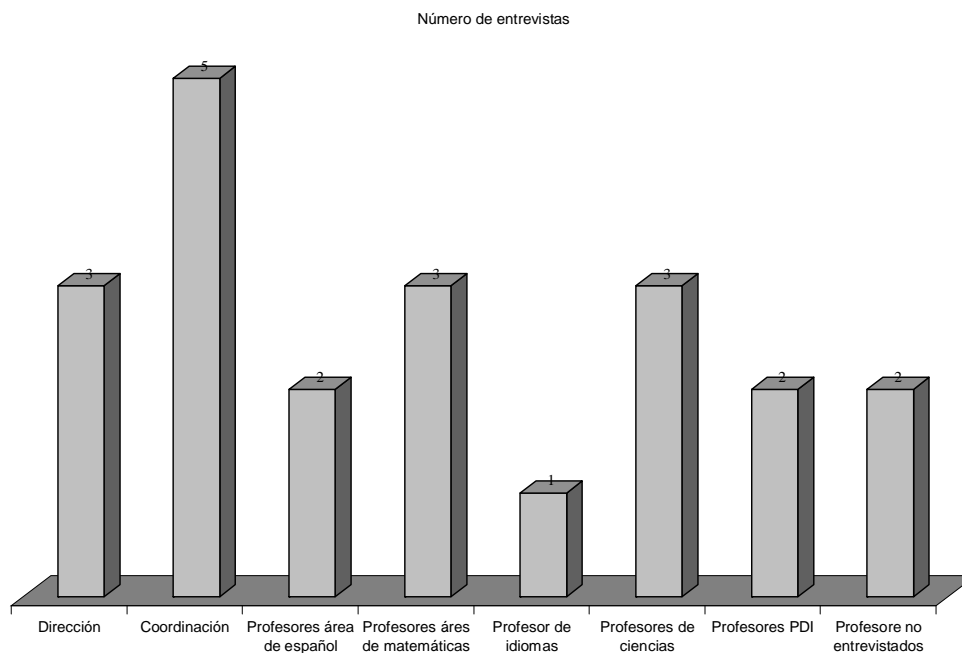
- a) En primer lugar se inició con una breve conversación con el objetivo de intercambiar ideas y bajar el posible estrés que el entrevistado pudiera presentar; esto puede favorecer a establece un clima de confianza.
- b) En segundo lugar, un interrogatorio ya que ciertas preguntas, no permitían la espontaneidad y se esperó una respuesta concreta del entrevistado.
- c) En tercer lugar, se trató de que los encuestados pudieran dar sus explicaciones a ciertos caso, dejando libertad hacia la expresión y retroalimentación.

Es importante mencionar que el proceso completo de entrevistas se llevó a cabo en un ambiente cordial, ya que, desde un semestre anterior se les informó a los involucrados sobre el proceso de investigación y además, al momento de la entrevista se les explicó la importancia sobre la veracidad y objetividad de las respuestas en beneficio del sistema.

Todos los entrevistados se mostraron participativos y abiertos a la comunicación, y, aunque no se pudieron tener todas las entrevistas agendadas, pudo obtenerse información relevante y necesaria para realizar el análisis pertinente de los datos recabados.

El espacio físico en donde se realizaron fue proporcionado por la institución favoreciendo la organización del encuestador y la confianza del entrevistado al sentirse en su ambiente laboral.

En total, se tuvieron veintiuna entrevistas, (Ver Figura 1 Relación de entrevistas) distribuidas en tiempo, áreas y necesidades específicas de acuerdo a los procesos señalados anteriormente; sin embargo, el encuestador, al estar en contacto con varios docentes, se pudo obtener mayor información de tipo conversación informal, que ayudó a complementar la entrevista formal.



*Figura 1. Relación de entrevistas*

El gráfico anterior, ejemplifica cada una de las entrevistas que se tuvieron con los agentes educativos mencionados en capítulos anteriores, en donde pudo cumplirse con el perfil de la muestra designada con anterioridad, siendo estas:

- a) Tres entrevistas directas con la directora en donde se analizó en diferentes ocasiones el proceso de planeación de una estrategia formal y emergente.
- b) Cinco entrevistas a la coordinadora académica, pudiendo observar a esta en relación con la directora y los docentes.
- c) Once profesores de diferentes áreas, observando y analizando su proceso de planeación de clase y de estrategias didácticas, así como la actualización de planes de estudio junto con la coordinadora académica.

Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron bajo un clima de confianza, únicamente en dos entrevistas pudo mostrarse conflicto con algunas decisiones que tomó dirección y coordinación, sin embargo fueron aceptadas posteriormente.



Durante las sesiones de entrevista (Ver formato de entrevistas en el anexo B), se llevó un formato de registro con el objetivo de posteriormente realizar un análisis de todos los datos recabados, dicho registro también se ayudó de las audio grabaciones de algunas de las sesiones de entrevista, sobre todo con algunos docentes del área de español.

La finalidad de las entrevistas, fue comprender cómo las personas que laboran en la institución, experimentaron, percibieron y modificaron su realidad educativa a partir de un plan estratégico y/o emergente.

En cada ocasión en la que la directora, coordinadora y docentes fueron entrevistados, se llenaba el formato de registro, incluso en ocasiones se grabaron las entrevistas con el objetivo de poder capturar datos más exactos y objetivos.

Al finalizar la captura de cada entrevista se realizó un compendio que contenía las conclusiones generales de todas las entrevistas, enfatizando las coincidencias y discrepancias entre los diferentes actores.

A continuación se presenta la relación general de las entrevistas realizadas con las conclusiones derivadas a los siguientes cuestionamientos:

- a) Descripción del proceso de planeación del centro educativo.
- b) A partir de la planeación formal, determinar las estrategias actuales.
- c) Planes y proyectos en el despliegue de estrategias.
- d) Resultados de los proyectos.
- e) Proyectos cancelados.
- f) Proyectos emergentes.

Tabla IV

Compendio de entrevistas – Primera parte

**Compendio de entrevistas - Primera parte  
Planeación de estrategias**

Concordancia entre respuestas												
Descripción del proceso de planeación del Centro Educativo												
PREGUNTAS DE ENTREVISTA	Director	Coordinador académico	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se documenta?	Las doce personas entrevistadas coincidieron en la descripción del proceso de planeación, el cual consiste en el diseño de las estrategias dictadas por el consejo superior y ejecutadas por el director. Argumentan que director y coordinador académico tienen una reunión semanal para revisar el seguimiento que el coordinador académico tendrá bimestralmente con los docentes. Así mismo los docentes comentaron desconocer el proceso de seguimiento de sus planes, coinciden en que deben esperar a que termine el bimestre. En cuanto al coordinador, comenta sentirse seguro en el proceso de implementación de estrategias, ya que se le presenta un plan de seguimiento y metas concretas. Respecto al director, comenta llevar un calendario para asignar las reuniones de evaluación, sin embargo, por el tiempo de la institución, en ocasiones resulta difícil reunir al consejo directivo, atrasando en ocasiones la toma de decisiones.											
Estrategias actuales de planeación ( a partir del proceso formal)												
	Director	Coordinador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Cómo se definieron? ¿Quién participo? ¿Qué seguimiento se les da?	Las estrategias ya han sido diseñadas desde inicio de ciclo escolar, sin embargo coinciden en que al ser un sistema abierto, existen muchas posibilidades de que éstas se modifiquen, por lo que debe existir flexibilidad tanto en los profesores como en el personal administrativo. Un profesor comentó que en ocasiones resulta cansado el estar cambiando de una estrategia a otra, sin embargo comenta entenderlo. Todos coinciden en que el seguimiento se da en cascada, desde la dirección hasta cada docente, aunque en ocasiones comentan que son los mismos profesores que proponen una nueva estrategia o plan; en este aspecto coinciden en que son escuchados aún cuando no se aplique lo propuesto.											
Planes y proyectos en el despliegue de estrategias												
	Director	Coordinador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Cómo se asignan los recursos? ¿Quién despliega las estrategias? ¿Qué equipo de trabajo participa en	Desde inicio de ciclo los recursos ya han sido asignados por el consejo superior. La directora y coordinadora comentan lo difícil que es solicitar un recurso si la estrategia a implementar es nueva o no se tenía contemplada. Los docentes coinciden en no saber cómo se asignan los recursos, se imaginan que es por medio de dirección y el consejo superior. Comentan que dependiendo hacia donde se dirige la estrategia es el equipo de trabajo, pero coinciden en que siempre se encuentran involucradas la directora y coordinadora.											

Tabla V

Compendio de entrevistas – Segunda parte

**Compendio de entrevistas - Segunda parte  
Planeación de estrategias**

Resultados de los proyectos											
Director	Coordinador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?	Los proyectos con resultados positivos y negativos son comunicados al consejo superior. En su mayoría los docentes comentan saber con certeza lo que sucede con los proyectos que han tenido buenos resultados sin embargo sienten inestabilidad sobre el seguimiento de los proyectos que no han funcionado o que han generado resultados negativos. Dirección comenta que los proyectos que no han funcionado se analizan y si realmente no funcionan se archivan y desechan ya que el sistema necesita movilidad y no hay tiempo para intentarlo. La coordinadora comenta en su mayoría que los proyectos que se implementan funcionan y aún cuando no han tenido los mejores resultados, dejan un aprendizaje.										
¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos?	Los proyectos que no se llevaron a cabo en su mayoría ha sido por falta de presupuesto. Dirección comenta que a lo largo del año, por lo menos dos proyectos no se ven culminados satisfactoriamente, por lo que han tenido que ser cancelados para el siguiente ciclo escolar. La institución lleva un registro de todo lo proyectos que se han implementado, así como los resultados que se han derivado de ellos. Los docentes se mostraron más inseguros con estas respuestas, presentaban mayor desconocimiento.										
¿Qué sucede con los proyectos con resultados que no han tenido avance?	Los proyectos que no se llevaron a cabo en su mayoría ha sido por falta de presupuesto. Dirección comenta que a lo largo del año, por lo menos dos proyectos no se ven culminados satisfactoriamente, por lo que han tenido que ser cancelados para el siguiente ciclo escolar. La institución lleva un registro de todo lo proyectos que se han implementado, así como los resultados que se han derivado de ellos. Los docentes se mostraron más inseguros con estas respuestas, presentaban mayor desconocimiento.										
Proyectos cancelados											
Director	Coordinador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Cuáles fueron las razones?	Los proyectos que no se llevaron a cabo en su mayoría ha sido por falta de presupuesto. Dirección comenta que a lo largo del año, por lo menos dos proyectos no se ven culminados satisfactoriamente, por lo que han tenido que ser cancelados para el siguiente ciclo escolar. La institución lleva un registro de todo lo proyectos que se han implementado, así como los resultados que se han derivado de ellos. Los docentes se mostraron más inseguros con estas respuestas, presentaban mayor desconocimiento.										
¿Qué sucede con estos proyectos?	Los proyectos que no se llevaron a cabo en su mayoría ha sido por falta de presupuesto. Dirección comenta que a lo largo del año, por lo menos dos proyectos no se ven culminados satisfactoriamente, por lo que han tenido que ser cancelados para el siguiente ciclo escolar. La institución lleva un registro de todo lo proyectos que se han implementado, así como los resultados que se han derivado de ellos. Los docentes se mostraron más inseguros con estas respuestas, presentaban mayor desconocimiento.										
Proyectos emergentes											
Director	Coordinador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10
¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?, ¿Quiénes son los responsables?	En este aspecto los docentes comentan no saber realmente los proyectos que han sido emergentes, ya que, como lo comentó la coordinadora y directora, a ellos se les hace llegar como algo ya planeado con anterioridad. La directora comenta que los proyectos emergentes que han surgido fuera de la planeación estratégica, son aquellos enfocados a la apertura de nuevos grupos, a la asignación de recursos materiales antes de terminar el periodo de evaluación, a la modificación de planes curriculares de acuerdo a las adaptaciones que se tienen que realizarde con base al perfil en específico de los alumnos. También comenta que este tipo de proyectos los debe autorizar el consejo, pero que en una ocasión, por la premura del tiempo y la necesidad de implementarlo, únicamente se les aviso y se llevó a cabo, al final tuvo éxito. En cierta forma todos coinciden en que este tipo de proyectos forman parte de la vida diaria del sistema, ya que al no ser escolarizado, presentan mayor apertura al cambio.										
¿Cuáles fueron los recursos asignados?	En este aspecto los docentes comentan no saber realmente los proyectos que han sido emergentes, ya que, como lo comentó la coordinadora y directora, a ellos se les hace llegar como algo ya planeado con anterioridad. La directora comenta que los proyectos emergentes que han surgido fuera de la planeación estratégica, son aquellos enfocados a la apertura de nuevos grupos, a la asignación de recursos materiales antes de terminar el periodo de evaluación, a la modificación de planes curriculares de acuerdo a las adaptaciones que se tienen que realizarde con base al perfil en específico de los alumnos. También comenta que este tipo de proyectos los debe autorizar el consejo, pero que en una ocasión, por la premura del tiempo y la necesidad de implementarlo, únicamente se les aviso y se llevó a cabo, al final tuvo éxito. En cierta forma todos coinciden en que este tipo de proyectos forman parte de la vida diaria del sistema, ya que al no ser escolarizado, presentan mayor apertura al cambio.										
¿Cómo es el proceso que se sigue para llevarlos a cabo?	En este aspecto los docentes comentan no saber realmente los proyectos que han sido emergentes, ya que, como lo comentó la coordinadora y directora, a ellos se les hace llegar como algo ya planeado con anterioridad. La directora comenta que los proyectos emergentes que han surgido fuera de la planeación estratégica, son aquellos enfocados a la apertura de nuevos grupos, a la asignación de recursos materiales antes de terminar el periodo de evaluación, a la modificación de planes curriculares de acuerdo a las adaptaciones que se tienen que realizarde con base al perfil en específico de los alumnos. También comenta que este tipo de proyectos los debe autorizar el consejo, pero que en una ocasión, por la premura del tiempo y la necesidad de implementarlo, únicamente se les aviso y se llevó a cabo, al final tuvo éxito. En cierta forma todos coinciden en que este tipo de proyectos forman parte de la vida diaria del sistema, ya que al no ser escolarizado, presentan mayor apertura al cambio.										
¿Cuáles fueron los resultados?	En este aspecto los docentes comentan no saber realmente los proyectos que han sido emergentes, ya que, como lo comentó la coordinadora y directora, a ellos se les hace llegar como algo ya planeado con anterioridad. La directora comenta que los proyectos emergentes que han surgido fuera de la planeación estratégica, son aquellos enfocados a la apertura de nuevos grupos, a la asignación de recursos materiales antes de terminar el periodo de evaluación, a la modificación de planes curriculares de acuerdo a las adaptaciones que se tienen que realizarde con base al perfil en específico de los alumnos. También comenta que este tipo de proyectos los debe autorizar el consejo, pero que en una ocasión, por la premura del tiempo y la necesidad de implementarlo, únicamente se les aviso y se llevó a cabo, al final tuvo éxito. En cierta forma todos coinciden en que este tipo de proyectos forman parte de la vida diaria del sistema, ya que al no ser escolarizado, presentan mayor apertura al cambio.										

De acuerdo a la información presentada, se pudo determinar que el Centro educativo presentó un buen sistema de comunicación, lo cual ayudó a mejorar la implementación de estrategias formales y emergentes dependiendo de las necesidades a las que se enfrentaba.

De la misma manera, se pudo observar que, al ser un sistema abierto, se implementaron varias estrategias emergentes las cuales no se encontraban dentro de la planeación formal diseñada al inicio del ciclo escolar así como las estrategias que fueron diseñadas con anticipación y que por cuestiones de presupuesto no pudieron continuar, dejando en el Centro educativo un aprendizaje significativo en la planificación del siguiente ciclo escolar.

Como se observó en el compendio de las entrevistas que se realizaron, existieron factores que delimitaron la planeación o implementación de una estrategia, tales como:

- a) La resistencia al cambio que puede existir entre las personas involucradas.
- b) Crisis continuas dentro de la institución, ya que, como se ha mencionado, al ser un sistema abierto no siempre se pueden controlar ciertas variables.
- c) No tener la creatividad e intuición necesaria para seguir un curso de acción.
- d) Limitar la iniciativa de las personas, en este caso de los docentes.
- e) Falta de un proceso de comunicación.

Además, no todas las estrategias que se formularon se llevaron a cabo y en el proceso podrían establecerse otras o modificarse; es por ello la importancia de considerar que la planeación debe ser flexible y cambiante en un sistema abierto, sin embargo esto se analizará posteriormente.

Durante el periodo de entrevistas se pudo observar que un factor importante que en ocasiones ha beneficiado o dificultado la implementación de las estrategias en la institución educativa, es la comunicación, ya que no siempre se ha tenido un mecanismo eficiente para hacer llegar la información acertadamente, sobre todo por que, algunos de los profesores no eran de planta, o únicamente estarían dando alguna asesoría en un periodo corto de tiempo, cuestión que dificultó considerablemente la comunicación directa de las decisiones tomadas, teniéndola que hacer en muchas ocasiones vía correo electrónico.

### *Documentos*

Este instrumento consistía en revisar y analizar documentos importantes que fueron tomados en las reuniones de planeación, seguimiento y evaluación de los procesos, sin embargo, por las fechas en las que se realizaron las entrevistas, no se pudo tener acceso a ciertos documentos que fundamentaran de forma más objetiva las observaciones y entrevistas realizadas.

Sin embargo, aunque esto fue una limitante, los directivos sí mencionaron y explicaron varios documentos, lo cual facilitó el proceso de análisis e interpretación de los resultados y que se relacionó con los hallazgos encontrados en las entrevistas y las observaciones realizadas, asimismo, pudo tenerse acceso a la carpeta maestra de procesos académicos del sistema oficial, sin embargo por cuestiones de privacidad, no pudieron anexarse.

El único documento al que se pudo tener acceso directo, fue a la tabla en donde se especifican algunas de las características del perfil de ingreso de los alumnos, (Ver tabla VI Aspectos estudiado sobre el perfil de ingreso) las cuales fueron tomadas en cuenta para que la directora pudiera elaborar el cuestionario de ingreso al Centro e iniciar así con el proceso de implementación de la estrategia.

Tabla VI

*Aspectos estudiados sobre el perfil de ingreso*

<b>Personal</b>	<b>Académico</b>	<b>Social</b>	<b>Familiar</b>
Autodescripción	Hábitos de estudio	Amistades	Comunicación
Autoconcepto	Metas	Comunicación	Responsabilidad
Toma de decisiones	Habilidades intelectuales	Solución de conflictos	Ambiente
Confianza y seguridad	Disciplina	Servicio a los demás.	Valores
Disciplina personal	Trabajo en equipo	Manejo de emociones	Límites
Motivación	Motivación		Jerarquía

Como se puede observar, el perfil que debe cubrir el alumno ingreso al Centro es muy específico, es por ello que el consejo, en conjunto con la directora, vieron la necesidad de reelaborar un cuestionario que ayudará a determinar ciertas características propias de los alumnos y familias que deseaban ingresar al sistema, esto con el objetivo de mejorar el perfil de alumno egreso.

Este aspecto fue uno de los motivantes más importantes para que la Institución decidiera iniciar con el proceso de investigación, ya que, lo que se derivó del análisis del perfil, se convirtió en una estrategia emergente.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de datos es una de las fases vitales en toda investigación, ya que de ella se desprenderán las conclusiones que ayuden a responder a las preguntas iniciales.

Lo anteriormente señalado, en las observaciones y entrevistas, ha sido producto del análisis de datos, en donde se han resumido los datos que se recolectaron a lo largo de la investigación, buscando contestar a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué datos se han encontrado que dan respuesta a los objetivos planteados?
- 2.- ¿Qué preguntas se pudieron responder gracias a los instrumentos aplicados?
- 3.- ¿Cuáles son las nuevas preguntas de investigación que se derivarán a partir de los datos aquí señalados?

Dichas preguntas serán analizadas en el siguiente capítulo, ayudando a demostrar que los datos obtenidos fueron confiables y válidos.

## Capítulo 5 Discusión

Se presenta la interpretación de los resultados obtenidos haciendo referencia a la revisión de la literatura y teniendo como objetivo principal el buscar una respuesta a las interrogantes diseñadas o incluso crear nuevas interrogantes que permitan continuar ampliando el conocimiento del tema de investigación.

El apartado se compone de la presentación de la discusión general, las conclusiones, la validez, los alcances y limitaciones, así como nuevas interrogantes y posibles sugerencias.

### Discusión

La calidad en la educación está siendo en la actualidad una situación por sí misma emergente, en donde los centros educativos deben enfrentarse a diversas situaciones que pueden afectar directa o indirectamente a los estudiantes.

Los sistemas abiertos no son una excepción, quedando en el entendido que, como se explicó en apartados anteriores, la educación para adultos busca desarrollar integralmente a los estudiantes y es por ello que se buscan estrategias que ayuden a fortalecer los objetivos propios de la educación abierta en México.

La educación abierta esta inmersa en particularidades que deben hacer viable una gestión eficiente y eficaz para poder afrontar los retos en los que se encuentra inmersa, desarrollando una serie de estrategias que ayuden a que las decisiones que se toman favorezcan el logro de las metas institucionales.

Ante esta situación se encuentra inmersa la institución investigada, en donde una de las necesidades, a las que, como sistema abierto se ha enfrentando, es el de estabilizar y conocer sus procesos de planeación; por lo que se investigó por medio del método del caso instrumental su planeación estratégica y emergente con el que cuenta, siendo el objetivo principal el de indagar en sus procesos y analizar si estos son los más adecuados.

El objetivo general de Brimen, fue la necesidad de conocer cómo es su sistema de planeación de estrategias emergentes basadas en un sistema de planeación formal, para así, poder identificar aquellas que están funcionando, evaluarlas e incluso como



centro estandarizarlas, es por ello que se utilizó el método de caso con el objetivo de comprender tres situaciones de la vida real en la planeación del centro.

Como lo explica Ruíz (2005), la planeación estratégica es un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno; por lo que, después de haber aplicado las herramientas de valoración, que permitieron conocer las estrategias formales y emergentes que utilizó Brimen, se pudo determinar, como lo explica Mintzberg (1999), que en las organizaciones se determinan estrategias formales que a través del tiempo van siendo modificadas, y en ocasiones, desechadas ya que no lograron su objetivo principal.

## Conclusiones

Como se ha explicado, la planeación estratégica no siempre garantiza el éxito dentro una institución, sin embargo puede traer consigo beneficios, tanto para las personas que laboran en ella, como a los que reciben el servicio.

Brimen, aún siendo un sistema abierto, presentó mucha flexibilidad en la planeación, existieron actividades que se hicieron desde una planeación formal, ayudando así a que todas aquellas estrategias que surgieron en el camino, pudieran fundamentarse en un proceso antes probado.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegaron tomando como base los objetivos que se plantearon al iniciar el proceso de investigación.

1.- Conocer y analizar el proceso de planeación estratégica que se llevó a cabo en tres procesos concretos de Brimen así como los resultados de la aplicación de estrategias formales y no formales:

Al respecto se puede concluir que Brimen, cuenta con un gran historial de estrategias emergentes que ha tenido que llevar a cabo en sus años de operación, esto justifica la importancia de éstas en el proceso de planeación formal de la institución en los años siguientes.

En la investigación, se pudieron observar tres procesos de planeación, uno de ellos derivado de la implementación de una estrategia emergente, en donde se pudo observar que, aún cuando no se tenía la experiencia en la situación dada, las personas

que laboran en Brimen, sí la tenían en llevar a cabo este tipo de estrategias, llevando un formato de implementación, seguimiento y evaluación, lo cual les permitió, en ciertos casos, facilitar el proceso de creación de estrategias emergentes.

De igual forma, gracias a las observaciones, pudieron determinarse algunos de los beneficios que trae consigo la planeación formal aún cuando ésta presente en su operación diversos cambios.

- a) Cumplimiento de las responsabilidades de la directora y coordinadora académica, llevando un seguimiento continuo y eficiente.
- b) Reflexión por parte del director, realizando preguntas claves sobre la consecución de metas institucionales.
- c) Simulación de peligros futuros.
- d) Facilitó la medición del desempeño de la directora, coordinadora y docentes.
- e) Fomentó una mejor línea de comunicación.

2.- Observar, describir y evaluar sesiones de planeación entre los miembros responsables de la toma de decisiones dentro de Brimen.

En la investigación, se pudo conocer el proceso de planeación que lleva a cabo la institución, enfocándose en tres procesos con los cuales se vive día a día basado en estrategias concretas, las cuales según Mintzberg (1999) son el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo:

- a) Apertura de un nuevo grupo de acuerdo al perfil que busca el centro.
- b) Planeación académica de acuerdo a un plan curricular.
- c) Toma de decisiones a partir de los resultados que se derivan de las estadísticas académicas.

En todo momento se tuvo apertura en las reuniones para poder acceder a la información, dando de esta forma, un sentido más claro de la visión estratégica del Centro, un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente, así como una mejor comprensión de un ambiente continuamente cambiante.

Se puede concluir que Brimen, aún cuando es pequeño, cuenta con una estructura formal, en donde, la flexibilidad es parte esencial de sus procesos de planeación utilizando estrategias corporativas y direccionales, estableciendo una dirección y administración de negocios.

Brimen, es una institución que planea cada actividad que realiza, tanto en el área administrativa, como en la académica, permitiéndole mayor control en sus procesos, sin embargo, cuentan con una gran cantidad de variables que dificultan el seguimiento o la estandarización de ciertos procesos.

Las variables que se presentan a continuación, afectaron tanto de forma positiva como negativa la elaboración, implementación y seguimiento de una estrategia emergente dentro de la institución:

a) Variables en el ámbito administrativo:

- La gran diversidad en los rangos de los costos, ya que los programas de los alumnos son personalizados. Esto pudo haber afectado en la planeación financiera.
- La toma de decisiones que debió tomarse de acuerdo al proyecto de cada alumno y que en consecuencia modificó el plan anual de todas las áreas.
- La inexistencia de los periodos de inscripción, lo cual dificultó una planeación formal e incrementó las oportunidades de crear estrategias emergentes.

b) Variables en el ámbito académico:

- La variedad del perfil de los alumnos ingreso.
- La gran variedad en los planes y programas de estudio.
- El corto tiempo que pueden invertir en sus programas educativos.
- El impacto en los resultados académicos de acuerdo a la motivación del alumno.
- El alto índice de rotación de personal en el área docente.

Estas variables afectaron en gran medida a que Brimen, tuviera que implementar en repetidas ocasiones estrategias emergentes que no estaban planeadas formalmente pero que han sido necesarias para su correcta operación.

De las tres estrategias que se analizaron en la presente investigación, se pudieron determinar los resultados positivos que se tuvieron, confirmando de esta manera la necesidad de realizar una planeación formal, así como la importancia que se le deben dar a las estrategias emergentes, más aún, en un sistema abierto.

Formular estrategias es un arte, ya que en un proceso analítico en el que interviene la habilidad del directivo para hacer preguntas adecuadas y para aplicar su intuición. (Steiner, 2000).

Se puede concluir que con una efectiva comunicación, pueden implementarse efectivamente una estrategia, sea emergente o no, aún cuando ésta pueda resultar complicada en sus procesos, ya que, como lo demostró ésta institución, los resultados dependen en gran medida de la sinergia que existe en el equipo de trabajo y de los objetivos en común que se persiguen.

De la misma manera, en la investigación, pudieron observarse cada uno de los agentes que intervienen en la toma de decisiones en los procesos de planeación, siendo estos:

- a) Socios fundadores.
- b) Directora
- c) Supervisor
- d) Coordinadora académica
- e) Docentes

Cada uno de ellos facilitó el proceso de investigación ya que en todo momento se tuvo apertura y flexibilidad pudiéndose hacer el proceso completo: observación, aplicación de entrevistas y bitácoras.

3.- Realizar un análisis profundo de todo el proceso de planeación estratégica de Brimen en su formulación de estrategias emergentes.

La institución no tenía planeado el abrir un nuevo grupo a finales del semestre, sin embargo debido a la demanda que se presentó y a la diversidad de perfiles, fue necesario realizar una reestructura del proceso de ingreso.

Esto generó en un inicio incertidumbre, sin embargo la directora pudo diseñar una estrategia emergente la cual fue aceptada por el consejo, elaborando un cuestionario que diera como resultado un porcentaje con las características buscada en los alumnos ingreso.

De acuerdo a los resultados que se dieron, se analizó que parte de la efectividad en la implementación de la estrategia se debió a al proyecto de comunicación, en donde la directora jugó un papel importante al respecto, facilitando el proceso y sobre todo agilizando el proceso de ingreso sin afectar la calidad en el perfil de los alumnos ingreso.

Una vez que se definió la estrategia a seguir se convocaron a las reuniones con el consejo, se asignó el presupuesto necesario y se implementó. Actualmente se encuentra en proceso de seguimiento y valoración.

Los resultados de las entrevistas y de las observaciones pudieron avalarse con los registros y procesos que tiene la institución y que fueron analizados en beneficio de la investigación, sin embargo por cuestiones de privacidad no pudieron ser puestos en el trabajo como anexo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la institución a pesar de ser pequeña, cuenta con una estructura formal, y sobre todo su apertura al cambio y a la innovación han hecho que el sistema continúe creciendo, mejorando de esta forma las estrategias administrativas y pedagógicas que se utilizan en un sistema abierto; ayudando de esta forma a disminuir el índice de rezago escolar, abriendo opciones a estratos poco estudiados en comparación con los sistemas convencionales o escolarizados y dando oportunidad a docentes de capacitarse y realizar innovación educativas.

## Validez interna y externa

El principal propósito de la investigación fue el proporcionar datos que apartaran respuestas lo más objetivas posibles a la problemática que se analizó.

La validez interna permitió alcanzar conclusiones válidas ya que en su totalidad los instrumentos aplicados fueron diseñados para efectos de un proyecto en específico aplicados a la necesidad en particular de una institución educativa abierta.

Además pudo determinarse que no hubo discrepancia entre los constructos planteados ya que fueron asimilados de igual forma por los entrevistados.

La validez externa se ve definida por el grado en el que los hallazgos encontrados se pueden aplicar a otras instituciones de educación abierta, siempre y cuando cuente con perfiles tan específicos como los que presenta ésta institución así como la muestra a la que se le aplicaron los instrumentos.

A respecto se puede decir, que la validez externa de ésta investigación es relativa, ya que no todo lo aquí expuesto se puede aplicar a todos los centros educativos, ya que el sistema investigado presenta características y estatutos propios e innovadores que impiden una mayor generalización.

### Limitaciones del estudio.

Las limitaciones que se tuvieron en el proceso de investigación determinaron los alcances los cuales se orientaron los resultados del estudio.

Al tenerse apertura en el proceso de investigación por parte de la institución educativa se redujeron las posibles limitaciones del estudio, sin embargo pudieron establecerse ciertos factores que dificultaron el proceso de investigación:

- a) A pesar de que la institución investigada es pequeña, se tuvo dificultad en entrevistar a las personas ya que, normalmente se encontraban bajo mucha presión al estar implementando estrategias emergentes.
- b) Existe poca información estructurada acerca de los sistema abiertos, y, en este caso, no hubo apertura por parte de las instancias oficiales para poder indagar en sus procesos administrativos para poder hacer una comparación o análisis profundo en relación a la institución investigada.

- c) Al mismo tiempo que se realizaba la investigación, la institución presentó ciertas problemáticas administrativas y académicas, por lo cual constantemente tenían que estar revisando sus procesos, motivo que perjudicó en el tiempo que le pudieron dedicar a las entrevistas.
- d) No se encontró mucha literatura en libros de texto acerca de la planeación estratégica en sistemas abiertos.
- e) Se hubiera querido diseñar algún instrumento complementario a los ya indicados por el proyecto de planeación estratégica, para apoyar más a los hallazgos encontrados.

Ante todo esto, la investigación no se vio perjudicada, ya que los miembros del consejo directivo de la institución tuvieron mucha apertura y paciencia en el proceso.

Asimismo, la investigación se facilitó debido al interés de la institución en tener una visión general de su proceso de planeación, por lo que se espera que la investigación pueda ser de utilidad para la institución y para los agentes educadores de los sistemas abiertos en México.

#### Nuevas preguntas de investigación

Como parte del aprendizaje de la investigación, se formularon preguntas de investigación que no habían sido contempladas al iniciarla, las cuales son:

- a) Una vez que la institución ha formulado estrategias emergentes, y las ha implementado ¿pueden llegar a ser parte de su planeación formal para los siguientes años?
- b) En su mayoría la planeación del centro es emergente, por lo que si su planeación formal es mínima en comparación de la emergente, ¿puede considerarse que tienen una buena planeación?

Estas preguntas surgieron como hallazgos al analizar los resultados que se obtuvieron, en donde se pudo determinar que la planeación de la institución tiene más peso en la emergente que en la formal.

Se recomienda que, toda escuela sea vista desde tres enfoques, organización, institución y empresa, lo cual ayudará a determinar qué tipo de centro educativo se perseguirá, las metas que institucionalmente se buscarán lograr y las agrupaciones de personas que trabajarán en común por el logro de las mismas.

Puede decirse, después del trabajo realizado que, Brimen es una empresa educativa que busca la mejora integral de todos los miembros que participan en la realización de cada una de las actividades que se determinaron en base a los objetivos generales planteados de acuerdo al proceso de planificación formal y emergente realizado, el cual toma como base su comunidad y un concepto de persona de acuerdo a la naturaleza humana y que va de acuerdo a los principios morales universales e institucionales.

Como recomendación a Brimen, se sugiere que cada año revise su cuestionario de ingreso, esto con el objetivo de mejorar el perfil de alumnos que ingresan al sistema; de la misma manera, se sugiere que como centro de educación abierta, mantenga mayor contacto con el INEA, ya que su proyecto, al ser innovador, puede favorecer en gran medida a los sistemas abiertos en el Estado.

#### Sugerencias para estudios futuros

Es importante mencionar que el conocimiento adquirido gracias a la presente investigación, deja en claro la importancia de profundizar en los sistemas educativos no formales, ya que de estos se están despendiendo una serie de gestiones educativas que impactan en las políticas actuales de educación; más aún si éstas políticas se gestionan en un entorno planificado estratégicamente con el único objetivo de cumplir con los objetivos básicos de la educación abierta: formar estudiantes autónomos e integrales, tanto en su vida personal como escolar.

El trabajo realizado en la investigación dio pie a que se generará la motivación y necesidad de conocer más acerca de los sistemas abiertos y su proceso de planeación, por lo que se sugiere, tanto a la institución investigada como al investigador, realizar un análisis profundo por áreas, ya que el trabajo que se realiza en este tipo de proyectos es muy enriquecedor y puede favorecer al crecimiento de la institución.

Se sugiere que en futuras investigaciones de ésta índole, se invite a participar, por medio de diversos instrumentos, a otras instituciones de educación abierta, ya que



esto puede ampliar el conocimiento de los procesos y a su vez unificar criterios y esfuerzos relacionados con la mejora integral de la educación.

Asimismo se sugiere, entrevistar a alumnos y padres de familia en procesos que tienen un impacto más directo en sus resultados y que a su juicio son palpables en el actuar diario. Esto podría favorecer en gran medida a mejorar la planeación de actividades que tienen un impacto directo en el desarrollo familiar.

## Referencias

- American Psychological Association. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (Manual Moderno, Trad. 2da. ed.) México: Manual Moderno.
- Barrientos, A. (2008). *La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria*. Un estudio de caso. [Versión Electrónica]. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, R 13, (130-141)
- Carrasco, J. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. España. Rialp.
- CONEVYT (2008). Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. México, D.F.
- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ta. ed). México: Prentice- Hall.
- García, V. (1991). *Iniciativas sociales en la educación informal*. Madrid: Rialp.
- González, M. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Dimensiones y Procesos. Madrid: Prentice – Hall.
- Isaacs, D. (1997). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. (4ta. ed). España: Eunsa.
- Knutson, J. (1991). *Project Management: How to Plan and Manage Successful Projects* Publication:New York, NY AMACOM Books.
- Llano, C. (1998) *La enseñanza de la dirección*. México. IPADE.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización. Madrid: Mc Graw Hill.

- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice – Hall.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. México: Granica.
- Mintzberg, H. Quinn, J.& Voyer, J. ( 1997) *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos(edición breve)*.(Nuñez,J. Trad.) México: Prentice Hall.
- Mungaray, A. (2006). *Por una buena educación*. Mexicali Baja California: Universitaria
- Ruíz, M. (2005). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas
- Rodriguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España. Aljibe.
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Senge, P.(1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (C. Gardini, Trad.). México: Granica.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. (4ta. ed.). Madrid: Morata
- Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Grupo Patria Cultural.
- Torres, P. (2008). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: El estudio de un caso universitario en México..* México: Revista Iberoamericana de Educación.
- Valenzuela, J. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas* (ITESM, Universidad Virtual) (Reimpresión 2006) México: Trillas.

Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. (10ma. ed.). México: Prentice – Hall.

## Anexo A

### Ejemplo de bitácora de observación

Fecha: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Sesión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

<b>Observaciones</b>	<b>Comentarios del observador</b>
Fecha:	
<b>Observaciones</b>	<b>Comentarios del observador</b>
Fecha:	
<b>Observaciones</b>	<b>Comentarios del observador</b>
Fecha:	

## Anexo B

### Formato de entrevista

#### Entrevista sobre planeación estratégica

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de la persona entrevistada sobre el proceso de planeación que se lleva a cabo en la institución educativa.

Preguntas	Descripción del proceso de planeación del Centro Educativo
-----------	--

¿Cómo se lleva a cabo?

¿Quiénes participan?

¿Cómo se documenta?

Estrategias actuales de planeación ( a partir del proceso formal)
---

¿Cómo se definieron?

¿Quién participo?

¿Qué seguimiento se les da?

Planes y proyectos en el despliegue de estrategias
--

¿Cómo se asignan los recursos?

¿Quién despliega las estrategias?

¿Qué equipo de trabajo participa en el

Resultados de los proyectos
-----------------------------

¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?

¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos?

¿Qué sucede con los proyectos con resultados que no han tenido avance?

Proyectos cancelados
----------------------

¿Cuáles fueron las razones?

¿Qué sucede con estos proyectos?

Proyectos emergentes
----------------------

¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?,

¿Quiénes son los responsables?

¿Cuáles fueron los recursos asignados?

¿Cómo es el proceso que se sigue para llevarlos a cabo?

¿Cuáles fueron los resultados?

¡GRACIAS!