

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMAS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL
MAGISTERIO (DGENAM)**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTA:

ROSA PATRICIA ABASCAL GAYTÁN

**DIRECTORA DE TESIS
M. en C. MANUELA BADILLO GAONA**

México, Distrito Federal 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 01 del mes de JULIO del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO (DGENAM)”

ABASCAL
Apellido paterno

GAYTÁN
Apellido materno

ROSA PATRICIA
Nombre(s)

Con registro:

B	1	2	1	3	7	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA

DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DR. FRANCISCO JAVIER CHÁVEZ MACIEL

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 8 del mes de septiembre del año 2014 el (la) que suscribe Abascal Gaytán Rosa Patricia alumno(a) del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación con número de registro B121375 adscrito(a) a la, ESCA Sto. Tomás manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) **M en C Manuela Badillo Gaona** y cede los derechos del trabajo titulado LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTEIRO al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones lic_patriciaag@yahoo.com.mx, mbadillogaona@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Rosa Patricia Abascal Gaytán

AGRADECIMIENTOS

A MIS HIJOS

Eduardo y Andrea, por compartir esta meta con ustedes, por contar con su amor en todo momento y brindarme toda su paciencia en esta gran responsabilidad. Nunca olviden sus sueños.

Los amo

A MI MAMÁ

Gracias, por tu apoyo y comprensión, por impulsarme a ser mejor cada día, por tu amor incondicional, de ti aprendí la tenacidad y no dejarme vencer en tiempos difíciles.

A MI HERMANA

Liliana nunca voy a olvidar la oportunidad que me diste al convertir mis sueños realidad.

Te quiero

A MI ASESORA

M. en C. Manuela, gracias por cada una de sus orientaciones para el logro de este trabajo, al brindarme su confianza y poner en mis manos sus conocimientos y en mi corazón su apoyo humano incondicional.

A MIS MAESTROS

Mi más amplio agradecimiento por su dedicación, sus saberes que compartieron conmigo para que tuviera una formación académica sólida, en especial a la Dra. Elia Olea al brindarme palabras reconfortantes para no caer en el intento.

A LA LIC.

Gaby al brindarme su confianza y conocimientos de manera incondicional, muchas gracias por su apoyo en la elaboración de este documento.

A MIS COMPAÑEROS DE LA DGENAM

Quienes en todo momento mostraron interés en mi investigación al darme apoyo a todo lo que requería de información, principalmente a los Mtro. Hugo y Dr. Juan responsables de los proyectos de planeación al permitirme conocer un poco más esta institución.

ÍNDICE

Glosario.....	vii
Lista de Siglas.....	viii
Listado de tablas.....	xi
Listado de gráficas.....	xii
Listado de figuras.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1

Capítulo 1. Problema de investigación

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2	Objetivo general.....	7
1.3	Objetivos específicos.....	7
1.4	Preguntas de investigación.....	7
1.5	Cuadro de congruencia.....	8
1.6	Justificación.....	9

Capítulo 2. Planeación estratégica

2.1	Recorrido histórico de la teoría de la administración a la gestión.....	11
2.1.1	Un poco de historia.....	11
2.1.2	Una mirada desde la teoría de la Administración.....	13
2.1.3	Planeación: Política Educativa de Gestión.....	17
2.1.4	Planeación.....	23
2.1.4.1	Concepto de Planeación.....	24
2.1.4.2	Planeación Estratégica.....	26
2.1.4.3	Planeación Estratégica en el ámbito Educativo.....	29

2.1.4.3.1	Planeación Estratégica y algunos de sus elementos.....	32
2.1.5	Planeación Estratégica y sus beneficios.....	38
2.2	Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM).....	40
2.2.1	Norma.....	40
2.2.1.1	Ley de Planeación.....	40
2.2.1.2	Plan Nacional de Desarrollo (PND).....	42
2.2.1.3	Programa Sectorial de Educación (PSE).....	43
2.3	Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) de la DGENAM.....	44
2.4	Estructura de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM).....	45
2.4.1	Personal de la DGENAM y sus características.....	49
2.5	Planeación Estratégica en la DGENAM.....	51
2.5.1	Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN).....	53
2.5.2	Características del Programa de Mejoramiento Institucional (PROMIN).....	54
2.6	Evolución del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN).....	56
2.6.1	PEFEN 1.0 (2005).....	56
2.6.2	PEFEN 2.0 (2006).....	56
2.6.3	PEFEN 3.0.....	56
2.6.4	PEFEN 2009-2010.....	57
2.6.5	Avances del PEFEN 2011-2012.....	58

Capítulo 3. Metodología

3.1	Enfoque.....	60
3.2	Diagnóstico.....	60
3.3	Delimitación de la investigación.....	61
3.4	Población.....	61

3.5	Variables.....	62
3.6	Categorías.....	63
3.7	Instrumento.....	63
3.8	Análisis de la información.....	64

Capítulo 4 Análisis de la información

4.1	Análisis e interpretación.....	65
4.1.1	Parte uno. Datos generales.....	65
4.1.2	Parte dos. Escala Likert.....	70
4.1.3	Parte tres. Preguntas abiertas.....	78
4.2	Cruce de información de los tres momentos de análisis.....	84
4.2.1	Parte uno y tres. Datos generales y Modelo de Correspondencia	84
4.2.2	Parte dos y tres. Escala Likert y Modelo de Correspondencia.....	85

Conclusiones, Plan de mejora y Recomendaciones

Conclusiones.....	86
Plan de mejora.....	91
Responsables.....	91
Alcance.....	92
Objetivo general.....	92
Objetivos específicos.....	92
Acciones.....	93
Periodicidad.....	94
Recomendaciones.....	95
Propuesta para futuras investigaciones.....	97
Referencias.....	98
Anexos.....	102

Glosario

Gestión Institucional	Actividades que se relacionan entre sí para el logro de los propósitos de una institución educativa.
Informe Semestral Individual (ISI)	Documento en el que se reportan los resultados de la aplicación y operación del Plan Semestral Individual.
Ley de Planeación	Documento normativo a nivel nacional del cual se generan otros para el logro de objetivos del Gobierno Federal.
Plan Semestral Individual (PSI)	Documento estratégico que elaboran los docentes adscritos a la DGENAM, en el que se plasman las actividades que realizarán durante ese período las cuales deberán ser congruentes con las establecidas en la Planeación Institucional.
Planeación Estratégica	Sistematización de actividades que llevan a una institución al logro de su misión en beneficio de su gestión institucional.
Política Educativa	Normativa que señala la dirección de la Educación en el país mediante programas que emanan de la misma.
Programa Operativo Anual	Documento de avances de la reorganización de la DGENAM, mediante una planeación institucional a corto plazo.
Programa Sectorial de Educación (PSE)	Documento con apego a la Ley de Planeación en el que se define el presupuesto de las dependencias educativas gubernamentales.

Lista de Siglas

- AFSEDF** Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública a quien se le rinde cuentas con respecto a la Planeación.
- CAMDF** Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal. Institución que tiene como función la implementación de cursos con el fin de actualizar y capacitar a los maestros de educación básica de la entidad.
- CEPAL** Comisión Económica para América Latina. Una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, contribuye al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Su objetivo es el de promover el desarrollo social.
- CONAPCES** Consejo Nacional para la Planeación y Coordinación de la Educación Superior, instancia encargada de orientar a las Instituciones de Educación Superior (IES) en las tareas de planeación.
- DGENAM** Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio. Institución que tiene funciones de supervisar, evaluar y dar seguimiento a los procesos inherentes a la formación de docentes.
- DGESPE** Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación, instancia que autoriza la norma que rige la Planeación Estratégica de la DGENAM.

DOF	Diario Oficial de la Federación, documentación mensual, donde se publican los ajustes, modificaciones y derogaciones de artículos que rigen al país.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGC	Manual de Gestión de la Calidad; lineamientos a los que se deben ajustar los procesos que se buscan certificar mediante la norma ISO9001.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAT	Plan Anual de Trabajo, documento que contiene los proyectos específicos y en el que se reportan las actividades correspondientes a un año fiscal.
PDI	Plan de Desarrollo Institucional, en el cual se marcan las directrices de la DGENAM.
PDUNAM	Plan de Desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de México.
PEFEN	Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal.
PME	Programa para la Modernización Educativa, documento emitido por el gobierno federal en la búsqueda de la calidad educativa.
PND	Plan Nacional de Desarrollo, surge de la Ley de Planeación, el cual es elaborado por el Gobierno Federal al inicio de cada sexenio, el cual sirve de base para la implementación de los programas sectoriales.

- ProGEN** Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal.
- PROMIN** Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, documento con criterios más específicos que contribuyan a los planteles de educación normal oficiales para su transformación permanente y mejoramiento continuo.
- SEP** Secretaria de Educación Pública, institución responsable de la educación a nivel nacional en México.

Listado de Tablas

Tabla 1	Variable independiente.....	62
Tabla 2	Variables dependientes.....	62
Tabla 3	Escala Likert.....	73
Tabla 4	Evidencias y aportaciones.....	78
Tabla 5	Modelos.....	79
Tabla 6	Categorías.....	80
Tabla 7	Correspondencia entre participación, actualización, organización y perfil	81
Tabla 8	Concentrado de correspondencia de las categorías Participación, Actualización, Organización y Perfil.....	82
Tabla 9	Plan de acción.....	93

Listado de Gráficas

Gráfica 1	Edad.....	66
Gráfica 2	Sexo.....	66
Gráfica 3	Área de adscripción.....	67
Gráfica 4	Años de servicio en la DGENAM.....	68
Gráfica 5	Planeación en la que participa.....	68
Gráfica 6	Mejoras.....	69
Gráfica 7	Los perfiles influyen en el proceso.....	70
Gráfica 8	Formación profesional.....	71
Gráfica 9	Grado de estudios.....	71
Gráfica 10	Involucramiento en el proceso de planeación y gestión.....	72
Gráfica 11	Rotación de personal.....	74
Gráfica 12	Años de Adscripción en el Área.....	74
Gráfica 13	Actividades que realizan, refuerzan la planeación y gestión institucional.....	75
Gráfica 14	Capacitación y actualización.....	75
Gráfica 15	Frecuencia de la capacitación y actualización.....	76
Gráfica 16	Institución que la imparte.....	77

Listado Figuras

Figura 1.	Gestión Educativa.....	20
Figura 2.	Organigrama de la DGENAM.....	46
Figura 3.	Organigrama actual de la DGENAM.....	48

Resumen

La planeación estratégica como política educativa del gobierno mexicano es el objeto de estudio de la investigación que aquí se presenta. El objetivo general que guió el trabajo consistió en “analizar el proceso de la planeación estratégica en la DGENAM¹ a fin de fortalecer la gestión institucional”, con el análisis respectivo se buscaron y encontraron las estrategias incorporadas a un plan de mejora que coadyuvará a cerrar brechas y crear áreas de oportunidad en la institución y para la institución, y de esta manera fortalecer la gestión institucional para el logro de su misión y visión.

El tipo de estudio fue diagnóstico, con un enfoque mixto al considerar aspectos cuantitativos y cualitativos, el levantamiento de la información se hizo con la aplicación de un cuestionario semiestructurado, el análisis se realizó mediante el programa excel y el modelo de correspondencia de Steak (2005). La población fue de nueve docentes adscritos al área de planeación y planeación estratégica de la DGENAM.

Los resultados fueron: a) alto nivel de involucramiento del personal con respecto a la elaboración y operación de la planeación estratégica, b) docentes comisionado sin el perfil requerido para el área correspondiente, de ahí la importancia de la actualización, c) rotación constante del personal, d) mayor presencia de individuos con edad avanzada.

Se concluye que los maestros se compromete con las áreas o proyectos en los que se les asigne a pesar de no tener el perfil para el puesto, que existe un programa de actualización pero no en temas sobre planeación estratégica, predomina el personal con edad avanzada que aun y cuando tiene buena actitud para el trabajo carece de iniciativa y creatividad, a diferencia de personal joven que pudiera ser más activo y propositivo.

¹ Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio.

Abstract

Strategic planning and educational policy of the Mexican government is the subject matter of the investigation presented here. The general objective that guided the study was to " analyze the process of strategic planning in DGENAM to strengthen the governance " with the respective analysis were sought and found the strategies incorporated into an improvement plan that will contribute to close gaps and create areas of opportunity in the institution and to the institution, and thus strengthen institutional management to achieve its mission and vision.

The type of study was exploratory, with a mixed approach when considering quantitative and qualitative aspects, the collection of information is done by applying a semi-structured questionnaire, the analysis was performed using the Excel program and model matching Steak (2005). The population was nine assigned to area planning and strategic planning DGENAM teachers.

The results were: a) high level of staff involvement with respect to the development and operation of strategic planning, b) personnel assigned without the required profile for the corresponding area, hence the importance of updating the staff, c) rotation constant staff, d) increased presence of personnel with advanced age.

It is concluded that the staff agrees with the areas or projects assigned to them despite not having the profile for the position, there is an update program but not in strategic planning issues, predominantly elderly staff even when you have good attitude to work lacks initiative and creativity, unlike young staff could be more active and purposeful.

INTRODUCCIÓN

Una de las preocupaciones de la alta dirección es lograr la calidad de la educación a nivel nacional, por lo que el gobierno ha implementado estrategias que promuevan y faciliten el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo, con los que se cubren todos los niveles de educación desde el básico hasta el superior. Las constantes reformas de la educación con base en los requerimientos que marcan los organismos internacionales obligan a México a luchar por el incremento y mejora del sistema nacional de educación. Los puntos claves para el logro de los objetivos que ha impuesto el gobierno, es el fortalecimiento de la educación normal, donde se lleva a cabo la formación de los futuros docentes de todo el país, la cual al lograr una mejora desde su interior en los procesos que lleva acabo y los servicios que presta se verá beneficiada la educación en general.

La estructura del trabajo está organizado en cinco capítulos: en el **primero** se presenta el problema de investigación, objetivos, preguntas de investigación y justificación. En el **segundo** capítulo se toman los diversos puntos de vista de los teóricos de las diferentes posturas de la administración, desde las más antiguas como es el caso de Taylor, Fayol, Smith hasta la actualidad con Ziegel y Ackoff, así también se aborda la diferencia entre planeación y gestión, con la finalidad de esclarecer que estas palabras no son sinónimas, por lo que de forma más específica se incorporan algunos de los diferentes conceptos y características, además se refiere el marco normativo y contextual, en él se encuentra la normativa que da sustento a la elaboración y operación de la planeación en la DGENAM, así mismo, se presenta la estructura de la institución, el personal docente que labora en ella y sus características, así como los diversos programas que se han operado y que encuadran la situación con la que se ha tratado de dar razón a los cambios constantes de las políticas públicas y los diversos avances que ha traído consigo la educación normal, el capítulo **tercero** se refiere a la metodología, en él se encuentra el enfoque de la investigación, el tipo de estudio,

delimitación del tema, población, variables, categorías e instrumento, se especifica cómo y con qué se realizó el análisis de la información, en el capítulo **cuarto**, se aborda el análisis e interpretación de los resultados, en él se presentan los datos cuantitativos a través de gráficas de barras elaboradas con el programa excel, y los resultados cualitativos presentados en cuadros mediante el método de correspondencia de Stake (2005). Por **último** se incluye el cruce de información de los datos cuantitativos y cualitativos, por lo que presenta el nivel de involucramiento del personal en la elaboración de la planeación estratégica sin que los perfiles sean un obstáculo para que se lleven a cabo las actividades planeadas al interior del área, se finaliza el estudio con las conclusiones y recomendaciones, en esta última parte se presenta el plan de mejora.

CAPÍTULO 1

Problema de investigación

Nunca debe el hombre lamentarse de los tiempos en que vive, pues esto no le servirá de nada. En cambio, en su poder está siempre mejorarlos.

THOMAS CARLYLE

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente el mundo se encuentra inmerso en un contexto globalizado, por lo que cada uno de los países busca que la educación que se imparte en él sea de calidad, entendiéndose ésta como, “...la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta” (OCDE, 1995); esto ha generado la búsqueda y la implementación de estrategias que ayuden a facilitar la toma de decisiones. Una de esas estrategias es la planeación estratégica, aunque la planeación no ha tenido gran aceptación o ha presentado problemas, algunos ejemplos de ello se observan en los Estados Unidos donde la ineffectividad de la planeación estratégica se debe a que no se cuentan con las herramientas suficientes para llevar a cabo una evaluación de los procesos educativos (Pizarro, 2008:218). En Puerto Rico se considera que la planeación estratégica se encuentra bajo la responsabilidad de unos cuantos y que deja de lado la participación de la comunidad escolar, de las organizaciones magisteriales y de la sociedad, además de que no se cuenta con los conocimientos e investigaciones que ayuden en el diseño tanto de políticas públicas como de los modelos de planificación educativa (Pizarro, 2008:231-235), en Chile aún no se ha logrado adoptar en su totalidad el concepto de planificación estratégica por considerarlo ajeno de la vida universitaria, además de observarse una resistencia al cambio (Larrondo, 2004:96).

En México la planeación estratégica se aplicó por primera vez en el gobierno de Plutarco Elías Calles con la creación del Consejo Nacional Económico el cual tenía la finalidad de estudiar la economía del país, posterior a éste, la conformación de Leyes, Planes, Comisiones y Secretarías se implementaron en los siguientes gobiernos, de los cuales, el que se acercó más a la planeación en el contexto actual, fue del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, ya que presenta las tres etapas: planeación, ejecución y control. (Ley Planeación, 1983:3)

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari en materia de Educación Superior se dio un cambio de dirección dando impulso a la planeación estratégica mediante los objetivos de mejorar la planeación y coordinación en los ámbitos institucionales e interinstitucionales para elevar la calidad de los servicios y desarrollar un auténtico sistema integral de educación superior. (PME, 1989:1)

Ernesto Zedillo Ponce de León continuó con las políticas de su antecesor además de reforzar el apoyo a la educación básica, en este sexenio la educación media superior y superior tuvieron mecanismos incipientes con respecto a la coordinación y planeación entre subsistemas, instituciones y autoridades. (Rodríguez, 2000:104)

Vicente Fox Quezada en el Programa Sectorial de Educación 2001-2006 da un impulso a la gestión institucional mediante la Coordinación Nacional para la Planeación e Integración de la Educación Superior al formular un plan estratégico para la educación superior en el que señala la consolidación de la cultura de la planeación. (PND, 2001:87)

En el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa la planeación estratégica en el ámbito educativo dentro del marco de las políticas públicas señalan que las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género y con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del

Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable. (Ley de Planeación, 2011, Art. 9º)

En las Instituciones de Educación Superior (IES), la planeación estratégica se lleva acabo para alcanzar los fines para los que fueron creados tal es el caso del Instituto Politécnico Nacional (IPN) que incluye a la planeación estratégica como eje para la pertinencia de sus servicios con la participación de su comunidad (González, 2010:10) o como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), quien hace referencia al proceso de planeación estratégica como un ejercicio dinámico donde participan cada una de las instancias colegiadas con la finalidad de dar cumplimiento a los fines educativos de la institución. (PDUNAM, 2008:4)

En ese sentido, las Escuelas Normales no son ajenas a la planeación estratégica tan es así que en el Plan Nacional de Desarrollo, Ley de Planeación y el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2012 buscan impactar en la educación inicial de los futuros maestros a través de la optimización de los servicios educativos para lograr la calidad de las instituciones mediante la implementación de la planeación y evaluación de las instituciones formadoras de docentes, además de recibir apoyos económicos adicionales al presupuesto regular.

En el Distrito Federal la institución que coordina y da seguimiento a los procesos de planeación en las normales es la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM) mediante estrategias que se ajustan a las responsabilidades asignadas por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). En la autoevaluación de su gestión (en los primeros meses de 2005), hace notar la importancia del desarrollo constante de la planeación, ya que se considera que debe tener un sentido estratégico e incluyente que permita la participación de la comunidad normalista y que no quede solo como responsabilidad de la estructura formal al participar con un plan individual y su consecuente informe semestral de actividades del personal

adscrito a esta dirección, acción que tiene como base el Plan de Desarrollo Institucional.

Con base en el párrafo anterior la DGENAM tiene como obligación elaborar su Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN) siendo éste la planeación estratégica de la institución, la cual consta de dos proyectos específicos, el primero está relacionado con los procesos de actualización, capacitación y superación profesional de los docentes de áreas centrales y el segundo se relaciona con la gestión estratégica, este último se ocupa principalmente de la certificación de procesos administrativos.

Sí bien la planeación en la DGENAM juega un papel importante y responde a la política oficial, ésta presenta problemas en la gestión institucional que le impiden cumplir con su misión como son el incumplimiento de la totalidad de las metas que se ven reflejadas en el limitado alcance de las acciones propuestas, así mismo la escasa participación del personal adscrito a la Dirección para la elaboración de dicha planeación, esto genera que, la responsabilidad recaiga en unos cuantos, otra dificultad es el desconocimiento de los beneficios e impacto que puede brindar este programa en la formación de docentes por lo que la planeación se ve como mero requisito administrativo, un problema más es la evidente falta de vinculación entre los procesos de las diferentes áreas de la institución lo que hace que haya duplicidad de funciones, las incipientes y difusas acciones de seguimiento y evaluación tan bien son otras de la problemáticas que se han visto reflejadas en la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Derivado de lo anterior surge el interés por abordar el tema de la Planeación Estratégica como un proceso mediante las acciones que lleven a la calidad de los servicios educativos en la DGENAM. Por lo tanto, el problema de la investigación se recupera en la siguiente pregunta.

¿Cómo lograr que la planeación estratégica contribuya en el fortalecimiento del proceso de gestión institucional en la DGENAM?

1.2 Objetivo general:

- Analizar el proceso de la planeación estratégica en la DGENAM a fin de fortalecer la gestión institucional.

1.3 Objetivos específicos:

- Identificar el proceso de la planeación estratégica y de la gestión institucional en la DGENAM.
- Revisar las evaluaciones derivadas de la planeación estratégica en la DGENAM 2006-2012.
- Conocer el perfil de los responsables de la elaboración y operación de la planeación estratégica en la DGENAM.
- Conocer los antecedentes de la planeación estratégica del 2006 al 2012.

1.4 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los procesos de la planeación estratégica y de la gestión institucional?

¿La planeación estratégica de qué manera forma parte de la gestión institucional?

¿Las evaluaciones de los procesos de la planeación estratégica muestran la realidad de la DGENAM?

¿Los responsables de la elaboración de la planeación estratégica en la DGENAM tienen los perfiles requeridos para ese fin?

¿Cuáles son los antecedentes de la planeación estratégica en la DGENAM del 2006 al 2012?

1.5 Cuadro de congruencia

Pregunta general	Objetivo general	VARIABLES	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Instrumento
¿Cómo lograr que la planeación estratégica contribuya en el fortalecimiento del proceso de gestión institucional en la DGENAM?	Analizar el proceso de la planeación estratégica en la DGENAM a fin de fortalecer la gestión institucional.	Gestión Institucional	Identificar el proceso de la planeación estratégica y de la gestión institucional en la DGENAM.	¿Cuáles son los procesos de la planeación estratégica y de la gestión institucional? ¿La planeación estratégica de qué manera forma parte de la gestión institucional?	5, 6, 8, 9 y 11
		Planeación Estratégica			
			Revisar las evaluaciones derivadas de la planeación estratégica en la DGENAM 2006-2012.	¿Las evaluaciones de los procesos de planeación estratégica muestran la realidad de la DGENAM?	3, 4 y 7
		Proceso de Planeación Estratégica	Conocer el perfil de los responsables de la elaboración y operación de la planeación estratégica en la DGENAM.	¿Los responsables de la elaboración de la planeación estratégica en la DGENAM tienen los perfiles requeridos para ese fin?	5, 6, 8, 9 y 11
			Conocer los antecedentes de la planeación estratégica del 2006 al 2012.	¿Cuál son los antecedentes de la planeación estratégica en la DGENAM del 2006 al 2012?	

1.6 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica tiene tantas bondades que ayudan a facilitar el trabajo de las instituciones al dejar en claro los objetivos, la misión y visión en donde se lleva a cabo, ésta sirve de guía para el logro de los propósitos y metas, la sistematización de las acciones y la aplicación de un método para la realización de las actividades planteadas en la planeación hace que los procesos y servicios se vean beneficiados al ser de calidad.

Por otro lado la planeación estratégica permite el involucramiento de todo el personal de la organización, con lo que se dinamiza el trabajo y modifica el pensamiento con respecto a que esta labor es solo de unos cuantos, quienes deben llevar a cabo la elaboración y operación de la misma al contar con una mayor información acerca del trabajo que se realiza en la institución.

Otro punto a favor de la aplicación de la planeación estratégica es la de optimizar la organización interna de la dependencia al momento de tener claridad en la distribución y asignación de responsabilidades para cada una de las áreas con lo que se evita la duplicidad de actividades, además de facilitar la medición de los avances obtenidos en su aplicación.

La educación durante décadas ha buscado lograr la calidad de sus servicios mediante estrategias que el propio gobierno de México ha puesto en marcha como es el caso de la planeación estratégica la cual se lleve a cabo en el ámbito educativo con el apoyo del personal docente mediante el involucramiento en la elaboración y aplicación de la misma, primeramente mediante un estudio y análisis de la situación que se vive dentro de la institución educativa para visualizar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que tiene la dependencia, y así buscar la solución a la problemática que mediante la planeación se pueda incidir para solventar estas necesidades o en su defecto reforzar los éxitos.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores en la DGENAM la Planeación Estratégica es visualizada meramente como un requisito de tipo administrativo, donde el personal que participa en ella no cuenta con los elementos e información necesarios para lograr que se cumplan con los objetivos y metas plasmados en ésta. Si bien con esta planeación se busca beneficiar a toda la comunidad normalista aún esta labor se encuentra con dificultades en su elaboración y operación por presentar duplicidad en las funciones como consecuencia de la falta de un seguimiento y evaluación de la misma.

Por lo tanto se considera necesario llevar a cabo la presente investigación en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM) porque con ésta se busca que no solo el personal administrativo sea quien lleve a cabo la planeación sino que todo el personal que en ella labora se involucre en este proceso y conozcan así las virtudes de la planeación estratégica y con ello evitar la duplicidad de funciones además de garantizar que esto será un beneficio para los usuarios tanto internos como externos que forman parte de esta comunidad educativa.

De esta investigación saldrá una propuesta que de orientación al área de planeación con el propósito de fortalecer los procesos inherentes a la planeación.

CAPÍTULO 2

Planeación Estratégica

Un plan es cosa real, y las cosas proyectadas son experimentadas. Una vez hecho y visualizado un plan se convierte en una realidad junto con otras realidades—nunca se destruirá pero es fácil de ser atacado

*John Steinbeck
The Pearl*

El presente capítulo hace un recorrido de los antecedentes de la Planeación Estratégica (PE), la cual se aborda desde las diferentes posturas de la administración con sus principales teóricos, quienes hacen notar la importancia de la PE, así también se menciona la Gestión Estratégica Educativa la cual se ve permeada por el proceso de la Planeación al dar cuenta de la importancia que se tiene para lograr la calidad de la educación; además se presenta el concepto de PE donde se consideran algunos de los expertos en la materia por último se explica la importancia de la Planeación en las instituciones educativas.

2.1 Recorrido histórico de la teoría de la administración a la gestión

2.1.1 Un poco de historia

La planeación tiene sus inicios a partir de la aparición del ser humano, quien de manera empírica elaboraba y desarrollaba un plan para llevar a cabo cada una de las actividades que debían realizar para poder alimentarse, un ejemplo de ello es al efectuar lo mejor posible la caza, en un primer plano con esto organizaban a los miembros de la horda para lograr obtener el mejor resultado en el papel de cazador. Hay que considerar que lo anterior generaba que la planeación se volviera parte de la estructura del grupo en el que se aplicaba.

Pero la planeación no solo se utilizó para este tipo de actividades, ésta la podemos observar desde el momento en que el hombre se da a la tarea de realizar actividades especializadas como fue la construcción de edificios, barcos, o toda aquella acción de tipo organizativo al interior de la sociedad para así lograr una urbanización que fuera funcional y favoreciera a la sociedad de aquel entonces.

Isaías Álvarez (2008:18) en su libro de Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos, deja ver la diferencia entre la planeación de los primeros hombres y la que realiza el actual, *consistía en que el primero tenía que pagar un precio muy alto por sus errores, mientras que en el mundo moderno ...fallan una y otra vez y ni su puesto pierden.*

La cita anterior deja ver de manera clara que realmente en el pasado, también el hombre reconoce la importancia de la aplicación de la planeación en cualquiera que haya sido la actividad que realizaba, así también busca que poco a poco se incorporen nuevas formas que hagan más factible y sencillo el trabajo por cumplir.

Como se ha visto el término de planeación en sus inicios no fue nombrado como actualmente se le conoce hoy en día sino fue a partir de la revolución industrial, donde se menciona como tal donde se ve refleja desde la administración de las empresas, con esto se buscaba facilitar el trabajo mediante la organización de las acciones.

Para llegar a nuestros días la planeación se ha desarrollado a través de diferentes puntos de vista, esto depende de su funcionalidad, objetivos, metas entre otros. Cabe mencionar que las modificaciones y/o adecuaciones de la planeación debieron tomar en consideración disciplinas que pudieran sustentar su existencia como es el caso de la economía, la administración y la sociología; para los cambios que se han suscitado en las últimas décadas también se han tomado en

cuenta las políticas gubernamentales que operan en el momento de cambio, las tecnologías, las organizaciones internacionales y la globalización.

Para dejar claro el párrafo anterior es necesario abordar de manera general algunas de las diversas teorías que los estudiosos del tema han tenido que implementar para dar una explicación clara y justificada a la necesidad de la creación y aplicación de la planeación en la vida cotidiana del ser humano.

2.1.2 Una mirada a la teoría de la Administración

La primera teoría que se creó fue la Clásica de la Administración; ésta se desarrolla durante la Revolución Industrial, sus principales precursores y los más reconocidos por la Administración fueron, Adam Smith que aborda la división del trabajo, Frederick Winslow Taylor, quien es pionero de la administración científica, Henry Fayol considerado como el padre de la administración además de pensar que la planeación se basa principalmente en la administración, en la cual lleva a cabo funciones interrelacionadas entre sí que dan como resultado el éxito de la empresa, otro de los teóricos es Max Weber, quien trata la organización mediante la burocracia y por último Elton Mayo, quien se ocupa del comportamiento dentro de la organización.

Adam Smith uno de los primeros teóricos del paradigma de la administración clásica, quien sustentaba su obra en la división del trabajo y la especialización, ésta última lo ha llevado a separar los roles al interior de la empresa. Otra de sus aportaciones es la ciencia económica, donde se habla de manera más específica de las bondades de la división del trabajo, esto último Smith lo consideró como un pilar de la administración, aunque hoy en día se sigue cuestionando este postulado. Otro elemento del que hace mención es el mercado donde se realiza intercambio sin que haya autoridad alguna sin dejar de lado los beneficios personales que implican el interés general.

Por su parte Taylor y Fayol buscaron sustituir el empirismo en las organizaciones por la administración, la cual la consideraban dentro del método científico por lo que pensaron la planeación parte importante de toda dirección.

Dentro de la postura de Taylor se observa la importancia de la división del trabajo y la organización de la producción, con lo que buscaba que se diera un incremento en los salarios a bajos costos de la mano de obra, esto se lograría como resultado de un estudio respecto a los tiempos que son destinados en la producción y al análisis de etapas y movimientos innecesarios. La preocupación de Taylor se centraba en las responsabilidades entre obreros y patrones, por lo que consideraba necesario la aplicación de un método para lograr mejores resultados en la producción, propuso cuatro principios como conclusión: el primero, aplicación de la parte científica del trabajo mediante un equipo de especialistas, quienes determinarían las tareas que debería realizar un trabajador, el siguiente se basaba en la capacitación de los obreros con la finalidad de elevar el desempeño y habilidades de los empleados; el tercero busca la conjunción de los dos primeros, el cuarto y último una adecuada relación entre los trabajadores y los directivos, ya que él consideraba que con esto el proceso alcanzaría una calidad adecuada.

Mientras que para Fayol, la administración implicaba la eficiencia en la productividad, para Taylor administrar consistió en prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar, el autor consideró necesario la implementación de catorce principios los cuales dieran claridad a su postura.

La división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, y unión del personal.

El interés de Fayol era replantear la dirección de la empresa considerando necesario tener claro el conocimiento de lo administrativo y lo organizacional. Por

otro lado pensó en seis operaciones fundamentales de la disciplina, de las cuales la que trabajó más es la de las operaciones administrativas, por ser de la que menos las empresas se ocupaban. Por último este teórico propone cinco elementos en el proceso administrativo; planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Estas dos últimas posturas han sido consideradas por varios autores e investigadores, esta teoría aunque no de manera específica como tal definen elementos clave de la planeación como es la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar.

Max Weber, es otro de los que hicieron aportaciones a la administración clásica, aunque no fue sino hasta después de su muerte que se reconocieron sus trabajos y puntos de vista con respecto a este paradigma. Él hablaba de tres conceptos, la burocracia, la clasificación de los tipos de dominación este término se manejó como sinónimo de obediencia y no como de sometimiento y finalmente las características del propio modelo burocrático.

Weber, el concepto de dominación lo clasifica en tres tipos según el tipo de carácter.

- El racional, éste se basa en las órdenes que se generan del mando.
- El tradicional, como el término lo señala, ejercer autoridad por tradición.
- El carismático, de esta clasificación se denota las características personales que dan pauta para realizar actividades de mando.

Este teórico considera necesario la conformación de un cuadro administrativo, el cual sería quien ejerza el control sobre la burocracia, mediante la precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza para así lograr los objetivos que se desprenden de la acción propia de la dominación. (Zapata, 2006:63-65)

Para concluir con esta corriente es necesario abordar cual fue el trabajo que realizó Elton Mayo, él determina la importancia del factor humano en la administración de las empresas. Este teórico no tuvo gran aceptación con su postura por lo que recibió críticas al respecto.

La segunda de las teorías se basa en los sistemas; en la que sus principales estudiosos fueron Ludwing von Bertalanfy y Kenneth Boulding, éstos consideran que la planeación es un elemento que integra y unifica la ciencia.

Dentro de esta teoría también se considera que la responsabilidad no solo es del administrador sino que involucra a todo un equipo con ciertas características, las cuales enriquecen el trabajo. (Álvarez, 2008:24)

Bertalaffy tuvo gran impacto al dar un giro radical a las teorías organizacionales por hacer que la organización se viera como un sistema social dentro de la sociedad y principalmente por reconocerse como elemento principal en ésta.

Katz, Kahn y Simon también adoptaron esta teoría, éste último desarrolló la toma de decisiones con la que aborda la parte gerencial.

Las aportaciones más importantes son las que hacen Katz y Kahn al definir que la organización es un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el medio. (Chiavenato, 2004:417)

La teoría del desarrollo o del cambio planificado desarrolla el término de planeación desde tres conceptos diferentes el primero se basa principalmente en que la planeación es la base de un país, sector o institución educativa. Uno de sus precursores es George M. Raymond quien dice que los planes deben orientarse hacia el mercado y no dejarlo como un simple ejercicio académico. Por otro lado esta teoría no tiene gran sustento teórico por lo que abarca ciertos puntos de las dos que le anteceden sin dejar de lado el desarrollo de los pueblos.

Respecto a lo anterior se desprende la conceptualización de planeación que considera el crecimiento, la autosuficiencia, la interdependencia y la autodeterminación como elementos clave de la misma dentro de los grupos de una sociedad, Jorge Ahumada, pionero de la planificación en Latinoamérica dice que la planeación no es un proceso sino es parte de él. (Álvarez, 2008:26)

Desde la prospectiva o de innovación, en ésta el recurso estratégico es la planeación con la que se da respuesta al futuro el cual se ajusta a tres diferentes posiciones, la primera es la adaptativa como su nombre lo indica es la etapa de adaptación de los sucesos por venir; la segunda es la preventiva, en este proceso se anticipa los eventos por lo que se toma a consideración lo indeseable para corregir el futuro; por último la inventiva, creativa o prospectiva, de postura futuro que se considera la acción misma de la planeación, en el sentido de que las cosas no pasan por si solas sino por la participación del individuo que está involucrado en las actividades de la institución.

Algunos de sus precursores de esta teoría son Warren Ziegler, quien considera que la planeación prepara el futuro y lo cambia, por último Rusell Ackoff menciona que ésta anticipa las decisiones para producción de uno o varios futuros.

2.1.3 Planeación: Política Educativa de Gestión

A partir de la segunda mitad del S. XX y como resultado del desarrollo teórico de la administración y que se ha señalado en párrafos anteriores el tema de la gestión es considerado como pieza clave en la administración de cualquier institución. En sus inicios la gestión también emergió desde el interior de las empresas y poco a poco se fue incorporando a la parte educativa. (Casassu, 2000:4).

Es fundamental entender que, para que una institución funcione adecuadamente no solo basta con llevar a cabo la administración de la misma, sino que además de

dirigir y tener liderazgo es necesario también que la gestión se aplique de forma que haga que la organización cumpla con su cometido.

Hoy en día es común observar el gran número de cursos que se ofertan respecto a la gestión, ya que es preciso que los organismos cierren brechas entre lo político, económico y en este caso lo pedagógico.

La gestión en el ambiente educativo tiene sus antecedentes en la década de los 60's, Estados Unidos fue uno de los primeros en su aplicación, en la siguiente década Inglaterra incorporó este vocablo y no fue sino hasta veinte años después de su aparición que se empleó en América Latina. Aunque han pasado treinta años del uso de este término los estudiosos aún piensan que no se ha consolidado por presentar bajo nivel de especificidad y estructuración. (Ibídem 2000:2)

Lo anterior no ha impedido que este término ocupe un lugar preponderante en la educación, ya que no solo basta la aplicación de reformas sino que también es factible que se lleven a cabo los cambios en la forma de organización y administración de las instituciones educativas. Con esto se lograra una mayor eficiencia en los servicios que prestan estos organismos.

La palabra gestión la define Juan Ramírez como *acción y efecto de administrar (...) movimiento de la totalidad de una de sus partes*, esto lleva a pensar que si se le añade a este término la palabra educativa esto sitúa al lector en lo que pasa al interior de un centro educativo. (Torres, 2004:15)

Para Casassus este término trata *la acción humana*, estas dos definiciones no son las únicas, cabe señalar que el término de gestión se construye de acuerdo a la necesidad y característica donde ésta se lleva acabo.

El término de gestión educativa como tal se generó a raíz de la unión de la disciplina de la gestión y por otro lado por la educación, con esto se justifican los trabajos y los estudios al campo educativo.

Para entrar de lleno en el análisis de la gestión educativa primeramente se considerará la importancia y postura de la concepción anterior de la acción humana en la gestión. Los filósofos griegos, en este caso Platón decía que la gestión era una acción autoritaria mientras que para Aristóteles era una acción democrática. Dentro de la era moderna se encuentran Weber, Fayol, Taylor y Mayo con su teoría de la administración clásica, desde donde abordan la gestión como un fenómeno burocrático, como parte de la motivación laboral y la función del trabajo, los teóricos de la visión sistémica se ocupan de la motivación de las personas en su centro de trabajo. (Ibidem, 2000: 3)

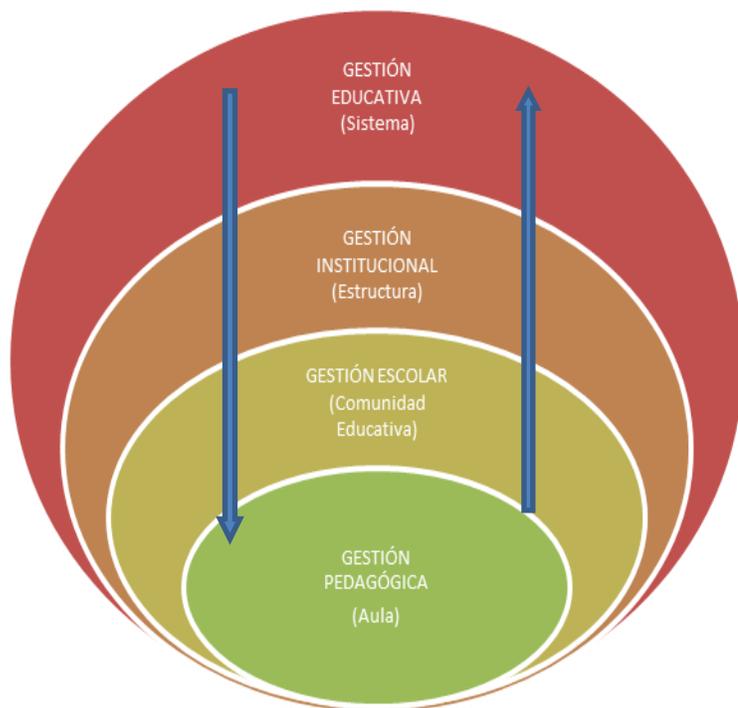
La gestión a través de los años se ha desarrollado bajo **cinco enfoques**, el primero se da durante el tiempo de la colonia nombrándolo como **jurídico**, el segundo fue el **tecnocrático** que tiene sus bases en la escuela clásica de la administración, el **conductista** se desprende de la escuela del psicoanálisis con el apoyo de la teoría del sistema social, el cuarto el **desarrollista** el cual es arropado por la teoría política y por último el **sociológico** bajo la concepción de teorías sociológicas.

Un punto que debe quedar claro es que gestión y administración educativa no son sinónimas, además hay que entender que la primera está inmersa y la contiene la segunda y no a la inversa, así mismo hablar de gestión no significa hablar de muchas sino de una sola con diferentes características esto es, la gestión se adaptará y moldeará conforme al personal y a sus acciones. (Navarro 2004:18-31)

Como ya se ha mencionado el concepto de gestión tiene sus inicios en la parte empresarial, pero en la actualidad es más común verlo como parte de las políticas educativas como una alternativa más para el logro de la calidad educativa.

Las políticas educativas juegan un papel importante en el sector público, esto implica que la educación también se vea permeada por ellas, lo anterior se observa en algunos documentos que expide la Secretaría de Educación Pública como es el caso del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el cual presenta la clasificación de la gestión en la educación. La división que propone la SEP a continuación se presenta en la siguiente figura.

Figura 1
Gestión Educativa



SEP www.edomex.gob.mx

Como se puede observar la gestión educativa tiene un espectro que abarca todas las gestiones que se relacionan con la educación esto hace ver que ésta es la que rige a todo un sistema y no solo un espacio educativo en específico.

En cuanto a la gestión institucional como su nombre lo indica esta se opera al interior de un organismo en el que se está llevando acabo, sin perder de vista hacia donde se dirige la educativa.

La gestión escolar es aún más específica, en esta se involucra a cada uno de los actores que participan en este proceso y que pertenecen a una escuela. Cabe señalar que en este tipo de gestión la cultura institucional es un elemento clave que determina el cómo se relacionan cada uno de los involucrados.

Por último la gestión pedagógica, es la que se lleva acabo al interior de los salones de clase donde el profesor es el responsable de llevarla a cabo y que con ésta se logre el aprendizaje esperado.

Es claro que con la gestión educativa se busca la calidad de la educación por ser un elemento que la determina, además de que un buen liderazgo influye en el desempeño de los participantes.

Como se dijo en párrafos anteriores la gestión además de considerar el plano político, económico y pedagógico, también debe tomar en consideración los aspectos internos y externos de la institución.

Dentro de los primeros se puede encontrar todo aquello que se desarrolla al interior del organismo y los involucrados como es el caso de los maestros, alumnos, autoridades y personal de apoyo en cuanto a los aspectos externos, éstos pueden ser el entorno, los padres de familia, la comunidad en general, los aspectos económicos, culturales y políticos.

Para la gestión educativa se presenta una problemática con respecto a que la educación forma seres humanos por lo que la cuestión interna se llega a mezclar con la organización de la institución.

Por otro lado la gestión no es una receta por seguir más bien los involucrados con ella, deben estar conscientes de la importancia de la reflexión con respecto a la situación al interior de la institución con la finalidad de que se llegue a la realidad que se busca.

Casassu en su artículo problemas de la gestión educativa en América Latina clasifica la gestión en siete modelos, *el normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional*, todos y cada uno de ellos presentan diversas características,

El primero aparece de la necesidad de que las instituciones públicas logaran una mayor claridad del futuro, esto se observa desde el momento de la implementación de los planes nacionales de desarrollo, los organismos internacionales como la OCDE y CEPAL jugaron un papel importante en la implementación de este modelo.

Lo anterior deja ver una visión general, pero si se analiza la parte educativa con ésta se busca una modificación en el incremento de recursos con los que se acrecienta la oferta educativa.

La visión prospectiva considera que el futuro no depende del pasado sino de crear imágenes del futuro en la actualidad, lo anterior ayuda a la construcción de escenarios esto hace ver que desde esta postura se tienen una variedad de futuros. Sin que se dejara de lado la postura anterior y considerando esta segunda se busca que la institución se relacione con el contexto donde está ubicada. Lo anterior da como resultado que se aplique la estrategia con lo que se genera la gestión estratégica esto hace que las instituciones tengan presencia y

permanencia, pero no fue sino hasta los años 90 que tanto la planeación como la gestión estratégica se aplican en la educación.

El modelo estratégico situacional aparece a partir de los problemas económicos de la región, ante lo anterior la gestión trata de dar solución a la problemática existente de esa etapa, pero no solo se ocupa de esto sino por otro lado busca la asignación de recursos con base en los objetivos de la gestión.

La calidad total se maneja de manera paralela al modelo anterior, éste último impacta dentro de la economía japonesa al momento de su implementación en la industria. En América Latina esta postura incorpora la visión de la institución como parte de la planificación. Así mismo se dejan ver de manera más precisa los involucrados en este modelo, primeramente se identifica al usuario quien tiene un papel preponderante por lo que no se debe olvidar cubrir sus necesidades mediante la aplicación de la calidad en el proceso porque él será quien decidirá si fue o no de calidad éste.

Así también dentro del modelo de gestión educativa estratégica (2009) que propone la SEP nos dice que *la gestión educativa estratégica puede concretarse (...) con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.* (Ibidem 2009)

En este último párrafo ya se vislumbra el papel que juega la planeación en la gestión, así mismo en renglones anteriores se hace mención de la visión como uno de tantos elementos que forma parte de la misma. Con lo anterior se deja claro que la planeación es parte sustantiva tanto de la administración como de la gestión de una institución.

2.1.4 Planeación

Como se mencionó al inicio de este apartado la planeación juega un papel importante en toda actividad que lleva acabo el hombre siendo así, que con esta

se busca facilitar el quehacer de cualquier organismo, pero hay que recordar que para llegar a la planificación que actualmente se conoce ésta tuvo que pasar por varios cambios.

La planeación en sus inicios solo formó parte de la administración, mediante ésta se buscó que las organizaciones no desaparecieran al contar con un rumbo, así también se logró tener claridad en los objetivos con los que se pudieran conjugar todos los recursos con los que contaba o necesitara la institución.

Pero al paso de los años la planeación pasó a formar parte de la educación con la que se buscaba la eficiencia y modernización del sistema. Actualmente hablar de planeación educativa hace que, de manera inmediata ésta sea relacionada con la escuela o una institución educativa, donde se observa que esta actividad es considerada como un pilar para el logro de los objetivos planteados por dicha dependencia.

2.1.4.1 Concepto de Planeación

Queda claro que la planeación es de mucha utilidad al interior de cualquier organización ya sea de tipo empresarial, privada, gubernamental o educativa pero es necesario dejar claro ¿qué significa esta palabra?

Para Terry y Franklin (2001:195) significa *seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.*

Mientras que para Ezequiel Ander-Egg (2007:25) dice que *es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos (...) con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.*

Para Izquierdo (2008:194) *significa trazar el camino a seguir para alcanzar unos objetivos propuestos.*

En Correa y López (2007:22) planeación es *organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan.*

George Chadwick, citado por Isaías Álvarez considera que planeación es *un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión.* (Ibidem, 2000)

Estas definiciones muestran que el papel que juega la planeación es relevante y que el término presenta un número grande de significados lo que depende el punto de vista del autor y donde se aplique por lo que se concluye que planeación es toda aquella actividad que tiene claro sus objetivos, que busca la mejor forma de hacer las cosas mediante la reflexión sobre lo que se busca con lo que anticipa un futuro sin olvidar los medios con los que se cuenta para facilitar dicha acción.

Hay que tomar en cuenta que la planeación puede presentar tanto ventajas como desventajas, dentro de las primeras se encuentra que se puede utilizar con diferentes intenciones, se requiere de un orden para su elaboración y la operación de las actividades, se jerarquizan las actividades por prioridades con lo que se pueden lograr disminuir los tiempos y la duplicidad de funciones y generar cambios de actitud en el personal que la lleva acabo.

Pero por otro lado se observan que al momento de planear esta actividad se realice en aislamiento total además no de considerar los objetivos y metas con lo que se puede generar falta de vinculación entre el que planifica y los usuarios o quienes operan, otra de las desventajas es la búsqueda de asignación de recursos sin importar los propósitos para los que fue elaborada dicha planeación.

Los conceptos anteriores se abocan principalmente a la parte administrativa en la empresa, pero dentro de la educación este término es concebido desde un punto

de vista social por lo que Rubén Gutiérrez (2001:54) dice que *la planeación en el campo educativo (...) afectará a seres humanos y no a objetos materiales razón por lo cual todos los actores (...) han de tener la misma posibilidad de participar en la construcción del plan*. Este párrafo deja claro la importancia que tienen los involucrados en la elaboración de la planeación y de que esto puede ser una limitante en la toma de decisiones y en la operación de ésta.

La planeación como se ha observado puede ser utilizada para diferentes fines, desde cambios profundos al interior de un país, una región, una localidad o en lo específico al interior de una institución, esto va a depender de la intencionalidad y del futuro que se desea tener.

Hasta el momento se ha hablado de la planeación en el ámbito educativo en general, pero no solo ésta es la que se opera al interior de las instituciones también existe *la planeación estratégica, la cual se caracteriza por ser una herramienta de la gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su quehacer actual* lo anterior lo afirma Marianela Armijo en el manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (2011:15)

2.1.4.2 Planeación Estratégica

El término de estrategia se deriva del griego “strategos” que significa “general del ejército”, la aplicación de este término ha evolucionado lo que ha generado la creación de nuevas corrientes como es el caso de la administración estratégica. Para esta nueva escuela el uso de este término es utilizado para hablar de la aplicación de los recursos con los que cuenta la organización. Como se observa este vocablo poco a poco se incorporó al sistema político a nivel mundial y dejó de ser solo una expresión de la milicia.

Este concepto (estrategia) en la actualidad se encuentra con diferentes usos, esta situación depende de en qué momento se utilice, para Mintzberg se puede observar como *plan, patrón, posición y perspectiva*. La primera se considera como la forma de abordar una situación específica, un ejemplo de ello es durante el desarrollo de un juego. La segunda postura aborda principalmente el actuar de las personas al aplicar la estrategia al interior de las compañías automotrices; la tercera perspectiva hace referencia al medio donde se desarrolla la actividad en la parte externa; por último la postura de la perspectiva habla de la posición interna de percibir el mundo, sin importar cuál de estos puntos de vista se apliquen no se debe olvidar que para la selección y aplicación de una estrategia se vuelve necesario el considerar a todos los miembros con sus necesidades e intereses por lo que se puede tener presente la unidad como parte de la institución.

Como se ha dejado claro la planeación tiene sus inicios en la parte empresarial, pero actualmente se observa en la parte pública como un apoyo a la gestión. Este tipo de planeación a partir de 1993 en Estados Unidos, las agencias se vieron en la necesidad de presentar sus planes estratégicos y planes anuales conforme lo marcaron los organismos internacionales. (Ibídem)

Los planes estratégicos en sus inicios contemplaban elementos como los objetivos a largo plazo y de funciones, estrategias y recursos, descripción de la relación entre los objetivos de largo plazo y los objetivos de los planes anuales y la identificación de los factores claves externos. (Ibídem)

El fin mismo de la planeación estratégica es satisfacer las necesidades y requerimientos de la institución en la que y para la que fue hecha, así mismo debe considerar a los usuarios a quienes van dirigidos los servicios y por último, los resultados finales.

La planeación estratégica se puede presentar como proceso o como instrumento la primera ayuda a establecer los objetivos, es la orientación o guía de la

organización, con la que se puede operar los recursos y con esto se logren los objetivos, además de organizar a los miembros con un involucramiento de cada uno de ellos para la toma de decisiones y así se cumplan con las actividades planeadas.

La planeación como instrumento a diferencia de la anterior da la orientación a la gestión institucional sin perder de vista la misión, visión, los objetivos, estrategias, elementos importantes de la planeación, además con esta se busca un beneficio económico mediante la asignación de recursos.

La planeación estratégica tiene varios elementos que dan vida a la misma y que son de gran utilidad, pero no todas contienen los mismos componentes, éstos dependen de la institución o de las propias políticas de gobierno a los que se encuentren sujetos este organismo. La misión, la visión, los objetivos estratégicos, las metas son algunos de ellos.

La misión deja ver la naturaleza y la razón de existir de la institución. Esto es para qué fue creada y cuál es su función de la misma, así también se busca la satisfacción de todos y cada uno de los involucrados que están relacionados tanto directa como indirectamente con esta organización. Tanto la parte filosófica como los principios y valores son esenciales en esta parte de la planeación por lo que no deben ser olvidados.

Para que la misión muestre una redacción lógica acorde a los fines de la dependencia se considera debe cubrir ciertos componentes, primeramente considerar a quien se le ofrecen y prestan los servicios, con la intención de tener claro qué beneficios se obtienen de la institución, no olvidar cuales son los procesos y servicios que tiene bajo su responsabilidad para brindarlos con calidad, no olvidar el espacio geográfico que abarca, para no invadir responsabilidades de otras entidades, mostrar compromiso con la sociedad en la que se encuentra

ubicada, y no perder de vista la razón de existir de la institución y la proyección que se quiere dar al público.

Todos y cada uno de los elementos antes mencionados facilitan el trabajo del personal que planea, ya que no permite dispersar las ideas que puedan fundamentar la razón de la existencia de la organización.

La visión muestra cómo se observa y la situación ideal que busca tener la dependencia en un futuro. Se puede entender de otra forma, es como los sueños que las personas tienen con respecto a su ideal de vida de un tiempo determinado, es lo mismo para las instituciones, siempre se buscará estar mejor en un lapso de tiempo.

En este punto no se puede dejar de lado a los miembros de la institución ni a los usuarios de los servicios porque para y por ellos existe el organismo. Dentro de la visión va implícito el éxito por lo que se debe buscar siempre la calidad en los servicios.

Los objetivos que se presentan en la planeación hacen que la misión se cumpla al dejar claro el propósito de la misma, así también hacen el papel de guías para no perder el rumbo de la institución. Los objetivos siempre van a depender hacia donde se quiere dirigir a la organización y lo que se espera de ella.

2.1.4.3 Planeación Estratégica en el ámbito Educativo

La planeación estratégica en el sector educativo muestra otra función principalmente si se considera que la educación se percibe desde un punto de vista social, esto genera que tenga una mirada que se dirija a la administración de los servicios y todo aquello que se relacione con los planes y programas.

Lo anterior se refuerza al decir que *la planeación educativa (...) debe ser más ligada a la acción humanan e integrar todas las dimensiones de la realidad, bajo*

una perspectiva estratégica situacional, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. (Venegas, 2004:202)

Se puede decir que la planeación estratégica educativa da la pauta para visualizar a donde se quiere llevar a la sociedad, pero es bien sabido que no por llevar a cabo un plan esto va a lograr al cien por ciento los resultados esperados sino que, si se considera necesario se harán los ajustes pertinentes para el logro de los objetivos planteados en dicha planeación.

Con base en lo que se menciona en el módulo de planificación estratégica que dice *el análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y éste se caracteriza por (...) encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes*, confirmando así el párrafo que le antecede. (Ministerio de Educación, 2006:9)

Dentro del sector educativo la planeación estratégica presenta ventajas al definir los propósitos y las metas siempre con la consideración de la misión, asegura el correcto uso de los recursos con forme a prioridades, genera comunicación entre los involucrados y motiva al trabajo en equipo.

Un punto importante a considerar es el involucramiento de todas y cada una de las instituciones gubernamentales que se ven implicadas en la elaboración de la planeación estratégica.

En el caso de México, se puede decir que los Gobiernos Federal y Estatal con sus políticas de gobierno, la SEP, son solo algunas de ellas. Cada una de estas instancias también están obligadas a ajustarse a los requerimientos de las instituciones de mayor jerarquía, con esto se genera un efecto cascada. Por lo que se puede concluir que estas instituciones impactan de manera profunda y directa en la parte educativa del país.

Con lo anterior queda claro que para que la planeación estratégica (PE) se lleve a cabo es necesaria la participación del personal que labora en la institución en este caso la educativa, con esto se puede decir que esta planeación tiene un enfoque participativo.

Daza menciona que (...) *la participación de la comunidad académica en los procesos de planeación (...) redundará en una mayor riqueza conceptual de los productos.* (Revista Iberoamericana, 2010:8)

Lo anterior hace notar la importancia que se le debe dar a la participación de toda la comunidad que labora en las organizaciones educativas, por lo que es necesario buscar estrategias que involucren al personal sin importar si pertenecen o no al área específica de planeación.

Es necesario que la institución sea reconocida como una sola y no como islas que cada cual se maneje de forma aislada, esto se puede observar cuando se dice (...) *dejar de ser unidades aisladas para vincularse a ambientes institucionales e inter institucionales (...) con modelos de integración entre facultades y escuelas.* (Ibidem, 2000: 9)

La relevancia que tienen cada uno de los individuos que conforman una institución muestra que una de las bondades de la planeación estratégica es el trabajo donde todos tengan una participación activa sin importar la ubicación de los individuos, con lo que se logrará enriquecer los trabajos institucionales al generar pensamientos reflexivos y estratégicos en todos los miembros de la organización.

Con lo anterior se evitará que solo el personal de la dirección sea quien tenga una participación constante en la elaboración de la planeación, esto puede ocasionar que esta información solo la conozcan y sea resguardada por los directivos.

Pero por otro lado la falta de compromiso por parte de los docentes, de vinculación con las autoridades y la falta de liderazgo pueden provocar una deficiencia en el proceso de elaboración.

Para lograr que la PE se lleve a una correcta elaboración es necesario tener en cuenta las diferentes fases por las que pasa la planeación estratégica con el fin de contar con los elementos que se requieren para que no se presenten obstáculos en la operación y se logren todos los objetivos propuestos.

2.1.4.3.1 Planeación Estratégica y algunos de sus elementos

El proceso de la Planeación Estratégica debe cubrir varias etapas para su concreción y operación con esto se busca dar sentido y razón de la existencia de la organización. Por otro lado se generan cuestionamientos con base en dónde se encuentra y hacia dónde se dirige y cómo va a impactar la institución al interior de la sociedad. Es necesario dejar claro que no necesariamente estas etapas a las que se hacen mención en estos párrafos son las únicas o son las que de manera obligada se tienen que cubrir, esto depende tanto del conocimiento que se tenga en materia, como de las habilidades de las personas que lleven a cabo la elaboración del plan estratégico.

La evaluación es la primera etapa que debe cubrir toda institución con la finalidad de conocer y reconocer la situación que se vive al interior de la misma y así los datos que se obtienen a través de ella, son sustanciales para la elaboración de la planeación.

Para poder llevar a cabo la ejecución de la planeación estratégica en las instituciones públicas como es en el caso de la educación normal, es necesario que se implemente de forma constante la evaluación, tanto de los procesos como de los servicios que preste dicha instancia.

La evaluación ha tenido un papel preponderante en la educación normal, con ella se busca la pertinencia de las actividades académica administrativas. Pero qué se entiende como evaluación, ésta se concibe como *estimar la magnitud o la calidad de un hecho, de un proceso o producto*. Martínez (1997 :4)

La evaluación siempre debe estar orientada a buscar la mejora de toda institución y que se vea reflejado en su gestión, al incrementar la calidad de sus servicios innovadores, como lo hace notar González (1997:2) al decir que *una de las formas para sensibilizar al mundo académico y facilitar la innovación es justamente la evaluación. Determinar carencias y debilidades ha sido, de hecho, un mecanismo eficaz para retroalimentar los sistemas y establecer estrategias de desarrollo institucional*.

Sin embargo lo anterior no se ha logrado en su totalidad, a pesar de la creación de un sinnúmero de instituciones y políticas de gobierno durante los últimos años con las que se ha buscado dar respuesta en la búsqueda de la calidad educativa, el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) con sus documentos *Avances de la universidad pública en México, publicado en 1994 y La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES de 1999*, respectivamente, fueron la base para la continuidad de políticas y la referencia a los programas para la educación superior en el Programa Nacional de Educación (2001-2006) Rodríguez (2002:135)

La finalidad de la evaluación en las instituciones de educación superior (IES) es contar con información de primera mano sobre la calidad de las instancias en cuanto a su infraestructura y los programas educativos que se operan en estos organismos y así lograr la acreditación y la certificación de los mismos.

Actualmente se pueden considerar la autoevaluación que es la que se implementa con el apoyo del personal que labora en la institución con base en los criterios,

indicadores y variables que se plantean para este fin , la evaluación externa en este caso se toma de base la primera y la pueden llevar acabo entre pares, quienes verifican los resultados anteriores y la final que es la que se presenta al momento y que da pie a la acreditación, para tal efecto se requiere de la participación de una comisión o consejo, el cual avalado por el propio gobierno, encargado de oficializar la acreditación de la institución o programa. Borroto (2004)

El gobierno mediante la Secretaría de Educación Pública implementó la evaluación de las instituciones de educación superior con la conformación de equipos, en el caso de la educación normal al estar incorporada a la educación superior se ve supeditada a la conformación de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), responsables de una parte de la evaluación de este sistema de educación, mediante recomendaciones sin llegar a la acreditación, lo que trae consigo el no logro en el incremento o mejora de la calidad de los programas educativos. Aboites (2003:34)

Un punto que es fundamental es saber si con la evaluación, la Planeación Estratégica generará cambios sustanciales en las conductas de todos los involucrados en la elaboración y operación o, solo se considera como mero requisito por cumplir y así ajustarse a las políticas de gobierno. Con lo anterior se busca hacer un examen de consciencia con la finalidad de reconocer los compromisos que se tienen y adquieren como individuos que conforman una institución.

A pesar de que la evaluación busque coadyuvar en la planeación ésta solo que da como un diagnóstico. Sin embargo ésta es vital y de gran ayuda antes de empezar a planear, con él se puede conocer en qué situación se encuentra la institución con respecto al número de personal con y sin experiencia en esta tarea, los recursos económicos y materiales con los que se cuenta, hay que recordar que la planeación estratégica tiene un enfoque participativo e incluyente por lo que se

busca asegurar la incorporación de todo el personal que laboran en ese organismo.

La resistencia al cambio por parte del personal puede considerarse como la **segunda etapa**, esta conducta se justifica al decir que esto siempre se ha llevado a cabo de una u otra forma y hasta el momento ha dado resultado como se esperaba, hay que entender que la postura es apoyada por la falta de conocimiento de los beneficios que puede traer consigo la Planeación Estratégica. La situación anterior se podrá disipar al momento que el personal reciba la orientación e información necesaria ya sea por parte del personal interno o externo que haga ver las bondades de la elaboración y aplicación de la Planeación Estratégica, en este caso se debe tener en claro que no es lo mismo recibir información de un externo, quien no está comprometido con la institución por lo que lo más conveniente es que la orientación se reciba por parte de personas de la propia organización.

Dentro de la primera etapa también es necesario que se considere cual será el área y/o el personal que tendrá dentro de sus responsabilidades la elaboración, operación y evaluación de la planeación estratégica, pero como anteriormente se mencionó en caso de que las autoridades lo consideren necesario esta actividad no se puede dejar en manos de unos cuantos por lo que se podrá hacer de conocimiento a toda la comunidad y así permitir que esta responsabilidad sea de todos.

Al tener claridad en las funciones y en la información de los involucrados y saber qué es lo que impulsa a la organización se pasa a la etapa donde las autoridades, encargados o responsables del proceso definen tanto la misión y visión de la institución con esto se puede decir que se retoman los antecedentes y se replantea de ser necesario hacia dónde se dirige o se redirecciona a la institución en la que se propone llevar a cabo el plan.

Un punto que hasta el momento no se había mencionado son los valores como parte de la misión y la visión con lo que se deja claro los principios de la dependencia en la que serán aplicados.

La **tercera etapa** es en la que se lleva a cabo un análisis de la situación actual como parte de un diagnóstico, aunque esto ya se mencionó en párrafos anteriores en este momento se busca tener mayor claridad al respecto y cómo beneficia en la elaboración de la Planeación Estratégica. Primeramente es importante conocer la percepción que se tiene de la dependencia desde el interior y el exterior, además de saber cuáles son los servicios que ofrece y los procesos que se llevan a cabo en esta institución para que a su vez se cubran los intereses y necesidades que tienen los usuarios. Otro punto que impacta es tener clara la organización interna de la dependencia mediante el diagnóstico.

Este diagnóstico se puede realizar considerando en primer plano las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y las Amenazas (FODA), esto se puede suponer como una herramienta o como una técnica que ayuda a dar información relevante de la situación que se tiene en la institución dando sustento a la planeación estratégica.

Esta técnica es de gran ayuda pero hay que considerar que para los que una situación es una oportunidad para otros puede ser una amenaza, por lo que se debe contar con cierta flexibilidad y capacidad de análisis para lograr una correcta aplicación y agrupamiento de información que den razón de la Planeación.

Las Fortalezas son todos aquellos aspectos al interior de la organización que influyen positivamente en el quehacer de la misma.

Mientras que las Oportunidades son situaciones de tipo externo que le indican a la dependencia donde se puede incidir.

Dentro de los aspectos negativos se encuentran las debilidades y las amenazas, las primeras muestran las flaquezas de la institución y en que afectan a la misma; la segunda son todas aquellas situaciones de tipo externo que influyen al interior de la organización.

Se puede referir como **etapa cuatro** la implementación de los objetivos y las estrategias. En este punto y con base en las etapas anteriores determina hacia donde se dirige el proceso y a donde se quiere llegar con lo que se buscarán las estrategias más idóneas para alcanzar los objetivos.

Con respecto a los objetivos se puede pensar que no es necesario tener un orden riguroso de aparición, pero en este caso queda claro que esta parte si tiene una relevancia que da sustento a la Planeación Estratégica, esto se puede reforzar de acuerdo a lo que dice Cámara en el documento Planificación Estratégica (2005: 108) *los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr (...) los niveles inmediatamente inferiores indican el cómo.*

Hay que considerar que los objetivos deben ser conocidos por todos los miembros de la institución con la finalidad de lograr el involucramiento general. Por otro lado estos objetivos se crean con base en la misión, visión y el diagnóstico (FODA) que se lleva a cabo antes de la elaboración de la Planeación.

Un dato importante es que los objetivos deben ser cortos, claros, mostrar compromiso, que puedan ser evaluables y medibles (Ibidem)

Lo que respecta a las estrategias, estas se consideran cómo la forma de poder realizar o llevar a cabo una actividad, se necesita aplicar una estrategia por cada objetivo que aparezca en la Planeación, y que contribuya a la solución y/o disminución de las debilidades y de las amenazas.

Con base en lo anterior el Dr. Cervera (2008:11) dice que la estrategia dependerá del FODA con lo que se genera cuatro tipos, *estrategia FO*, *estrategia FA*, *estrategia DO* y *la estrategia DA*. Con la primera se aplican las fortalezas aprovechando las oportunidades; mientras que para las segundas se busca disminuir las amenazas mediante las fortalezas; en el tercer caso la disminución de las debilidades aprovechando las oportunidades y por último se intenta la disminución de las debilidades para enfrentar las amenazas.

2.1.5 Planeación Estratégica y sus beneficios

Al tomar en cuenta los cambios que se han venido dando con el paso del tiempo donde la globalización está permeando en todos los ámbitos se puede decir que la planeación estratégica realmente busca brindar grandes beneficios, aunque en momentos se piensa que no es así, más sin embargo esto se puede ver al instante en que se observa un cambio en una empresa o institución educativa y donde esta última genera y da servicios y una educación de calidad logrando así una mayor competitividad ante los mercados internacionales como nacionales con lo que se logra un desarrollo a nivel nacional, regional y de la comunidad.

Por lo anterior se puede decir que con la Planeación Estratégica Educativa (PEE) se originan cambios en todo el sistema que se ve reflejado al interior de cada plantel educativo y principalmente a nivel áulico, al generar que el maestro busque estrategias las cuales se adapten a las necesidades de los estudiantes que viven en este nuevo siglo y que buscan contar con las herramientas, habilidades, y destrezas que se requieren para enfrentar los retos actuales.

Venegas (2006:170) dice que *hay demasiados elementos en esta época, que conducen hacia nuevas oportunidades (...) que también requieren de ser debidamente planificadas e integradas en un sistema educativo nacional.*

Otro de los beneficios de la PEE que trae consigo es el tener un rumbo fijo que evite se caiga en situaciones de confusión en cuanto a los objetivos y metas propuestas por alcanzar que pongan en peligro los logros que se obtuvieron y que se ven reflejados en una educación de calidad. No obstante existen un sin fin de instituciones educativas que no han logrado consolidar la PEE o simplemente no la han desarrollado y han tenido éxito en su quehacer ante la sociedad, pero en la actualidad es necesario que las instituciones educativas se ajusten a los requerimientos y demandas de las políticas educativas que son marcadas tanto a nivel internacional mediante los organismos internacionales como a nivel nacional tomando en cuenta el ajuste a las observaciones de las instancias correspondientes.

La Gestión estratégica educativa también recibe beneficios al aplicar la PEE las cuales dependen una de la otra, al momento que la primera busca la manera de hacer que cada miembro de la institución participe para lograr lo que se plasmó en la Planeación.

La pérdida de tiempo y la duplicidad de funciones se reducen al implementar y operar la PEE, por contar con la definición de responsabilidades de los involucrados en el proceso durante el desarrollo de la misma.

La sistematización de las actividades ayuda en gran medida al sistema educativo y por ende a las instituciones educativas al brindar una educación de calidad y así beneficiar a la sociedad en general.

2.2 Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM)

El hombre razonable se adapta al mundo; el irrazonable intenta adaptar el mundo a sí mismo. Así pues, el progreso depende del hombre irrazonable.

GEORGE BERNARD SHAW

El capítulo presenta información del marco normativo y de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), en él se destaca lo relativo a la planeación, así mismo se dan a conocer los antecedentes de la DGENAM, del personal docente, administrativo y sus características; por último se incluye el tipo de Planeación Estratégica que se lleva en la DGENAM.

2.2.1 Norma

2.2.1.1 Ley de Planeación

La administración y el funcionamiento de un país depende sino al cien por ciento de la norma que lo rige, si es un elemento indispensable para el logro e incremento de la calidad de los procesos y servicios que presta el gobierno, por lo tanto y con base en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos se expide la Ley de Planeación en enero de 1983 la cual tiene como finalidad el fortalecimiento de planes y programas mediante la planeación a nivel nacional y así lograr un desarrollo de la Administración Pública. (LP, 2012:1)

Esta Ley cubre todos los sectores de la Administración en México por lo que de ella se desprenden el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales, Regionales y Especiales, documentos con los cuales se rige al país.

En esta Ley la parte educativa se vislumbra a partir del artículo 17 incisos II y V donde se hace mención de la responsabilidad de elaborar un programa institucional con base en los programas sectoriales que se encuentren en vigor. El seguimiento de las acciones es responsabilidad de la autoridad de la entidad donde se lleva acabo.

Por otro lado el capítulo tercero, habla de la participación social en la planeación, el tema de la educación se aborda de manera muy general al hacer notar la intervención de las instituciones académicas en los aspectos de la planeación democrática.

Esta Ley pone en evidencia los compromisos del gobierno federal en la elaboración y operación y seguimiento de los Planes y Programas que den sustento a la vida del país.

La DGENAM, en el período 2001-2006 inicia con la operación de una planeación interinstitucional, participativa y estratégica, en la cual se requirió de la intervención de los planteles y de oficinas centrales, los dos primeros documentos que emergieron de reuniones constantes fueron, el Plan Anual de Actividades con una vigencia de ciclo escolar y el Programa Operativo Anual, el cual se ajusta al año fiscal. Este tipo de planeación tiene la característica de desarrollarse a corto plazo, por lo que la DGENAM se vio beneficiada al elaborar su planeación estratégica con una visión a mediano y largo plazo.

Para el logro y consolidación de la planeación, la Dirección realizó una evaluación diagnóstica, sin perder de vista su misión y visión, con la finalidad de tener presentes las áreas de oportunidad, que con la planeación estratégica cerró brechas.

En la actualidad el Plan Anual de Actividades y el Programa Operativo Anual se les conoce como el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Anual de

Trabajo respectivamente, esto no quiere decir que la intención de cada uno de ellos se haya modificado, ya que siguen con la misma tónica de los que les anteceden.

Como una continuidad de la planeación se aborda el Plan Nacional de Desarrollo que emana y está atado a las indicaciones, consideraciones y observaciones que la Ley de Planeación determine, además de ser la base de la administración en territorio mexicano por lo que se vuelve necesario hacer mención de sus características y cómo se vincula la planeación al interior del documento.

2.2.1.2 Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El Plan Nacional de Desarrollo considera los aspectos económicos, políticos y sociales mediante cinco ejes rectores que dan la pauta para que la administración del país opere sin que se pierdan o se dejen de lado los objetivos o propósitos del poder ejecutivo y que claramente en ellos se menciona la planeación como parte fundamental.

En 1984 la educación normal forma parte del sistema de educación superior de ahí que, se tomó en cuenta el eje tercero en su punto 3.3 donde se habla de la transformación educativa, en el que se deja claro en sus estrategias 14.4 y 14.5, que para lograr la pertinencia de este nivel educativo fue necesario que el gobierno implementara mecanismos de planeación, para (...) *mejorar la integración, coordinación y gestión del sistema nacional de educación superior*, con esto el gobierno deja claro en este punto la importancia de fortalecer la planeación, coordinación y gestión en las instituciones los cuales ayuden a dar solución a la problemática del pueblo mediante la creación de organismos que rijan y coordinen a las instituciones de educación superior. (PND 2007:198)

La Ley de Planeación y el PND dan la pauta y son la base normativa para la creación de los programas sectoriales, dichos documentos tienen la finalidad de definir el quehacer de las dependencias e instituciones del sector de la educación.

2.2.1.3 Programa Sectorial de Educación (PSE)

El Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007-2012 con apego a los Lineamientos de la Ley de Planeación, deja claro y define el presupuesto de las dependencias, las metas, objetivos, estrategias y las líneas de acción.

Las estrategias y las líneas de acción incluyen los objetivos 1º, 5º y 6º, en materia de educación, planeación y gestión; el primero se considera a la educación superior en lo relativo a (...) *contribuir, extender y arraigar una cultura de la planeación, de la evaluación y de la mejora continua de la calidad educativa*; el quinto habla de la pertinencia de los programas los cuales se verán reforzados mediante mecanismos de planeación con la finalidad de empatar la oferta educativa con el desarrollo económico y social; el sexto habla del fomento a una gestión escolar donde se da el impulso a las escuelas normales con programas de apoyo que fortalezcan la planeación en los diferentes subsistemas mediante la formulación de programas de fortalecimiento institucional con forme lo marcan las políticas de gobierno. (PSE, 2007:28-49)

A través del PSE se justifica la creación del Consejo Nacional para la Planeación y Coordinación de la Educación Superior (CONAPCES), quien se encargó de orientar a las instituciones de educación superior al interior del país en las tareas de planeación. De igual forma y con base en el mismo Programa Sectorial de Educación la DGENAM lleva a cabo su planeación regular y estratégica. (Ibidem 2007: 53,54)

2.3 Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Programa Anual de Trabajo (PAT) de la DGENAM

La DGENAM está obligada a elaborar por ciclo escolar y año fiscal su planeación con la que reorienta, articula e integra el quehacer académico y administrativo de oficinas centrales, dichas planeaciones son el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Programa Anual de Trabajo (PAT), con los que se marcan las directrices de la institución, la responsabilidad de estos documentos recae en la Dirección General de la DGENAM, el personal académico adscrito a esta dependencia y a las escuelas normales y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (CAMDF) también están obligados a elaborar su plan semestral individual de actividades, así como los informes correspondientes. La base de los documentos anteriores son el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación, la instancia responsable para dar a conocer los lineamientos y reglamentos de elaboración así como para la revisión, seguimiento y autorización de dichos planes es la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF).

Las planeaciones en la DGENAM se elaboran al inicio de cada año fiscal y del ciclo escolar conforme lo marcan las autoridades y la norma, el personal del área de Planeación es quien se encarga de su implementación con el apoyo del director general que se encuentre como responsable de la Dirección y con los directores de área. Este tipo de planeación se le entrega a la instancia y autoridad correspondiente.

Para entender las características de la Planeación Estratégica en la DGENAM es necesario conocer la organización y distribución de la institución.

2.4 Estructura de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM)

A partir de la aparición de la Secretaria de Educación Pública, en el año de 1921 mediante decreto en el Diario Oficial de la Federación de fecha 3 de octubre del mismo año, en sus Artículos Primero y Segundo la creación de la dependencia como una secretaria de estado y que ésta era la responsable para determinar los organismos a su cargo dio paso a la creación de la Dirección de Educación Primaria y Normal la cual se encargaría de todas las escuelas oficiales del nivel básico del país.

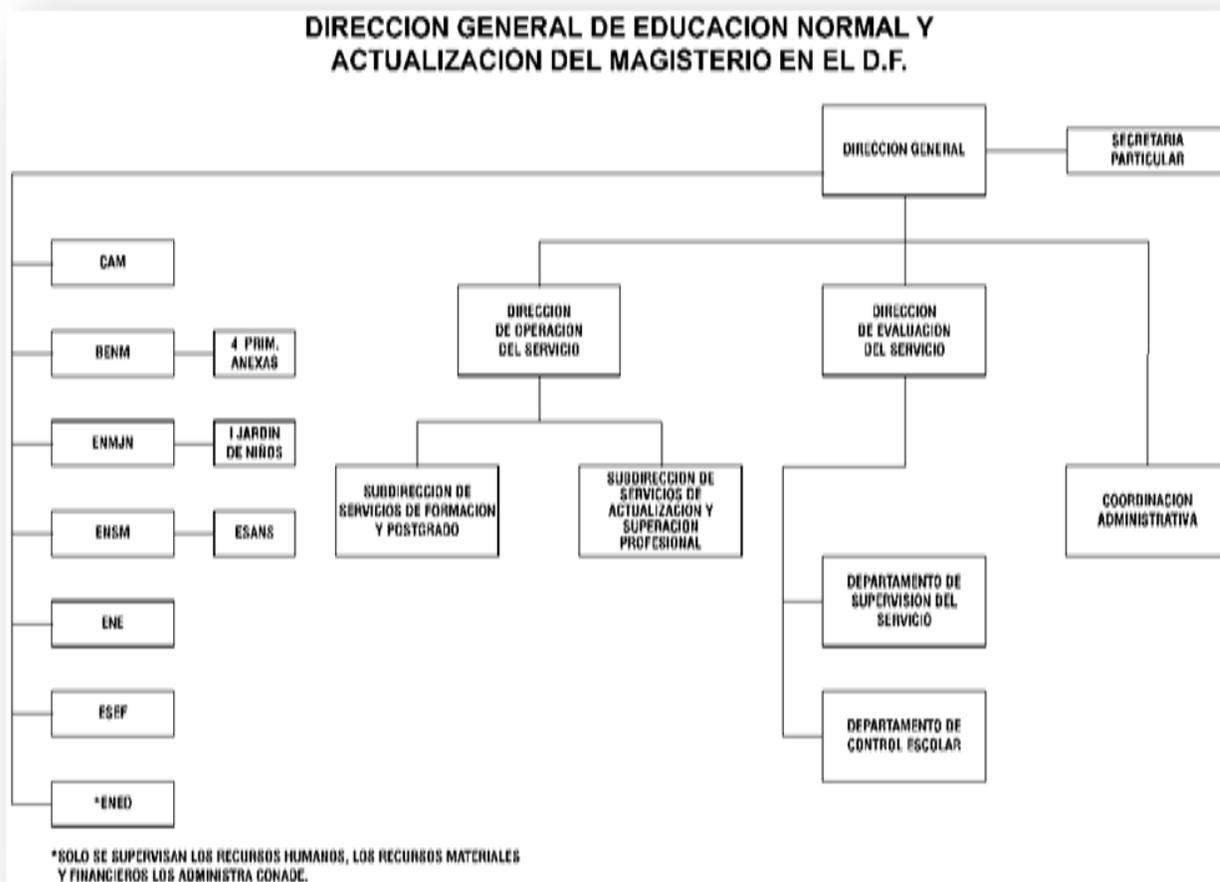
Desde el momento de la creación de la SEP ha tenido modificaciones en su estructura las cuales se ajustan a las necesidades y a los gobiernos en turno por lo que se fueron creando dependencias que dieron y dan respuesta a las necesidades del país. Las reformas constantes en el ámbito educativo han marcado el rumbo, desaparición, modificación y creación de instancias.

En 1960 crean tres Subsecretarías, la Coordinación Administrativa, la de Asuntos Culturales y la de Educación Técnica, pero no fue sino hasta 1971 que por decreto del 16 de abril de ese mismo año que se establece la Subsecretaría de Educación Primaria y Normal y la de Planeación y Coordinación Educativa además de la creación de la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio, esta última se encargó de promover el mejoramiento y la calidad del trabajo docente de los maestros.

En 1989, la Dirección General de Educación Normal y la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio se fusionaron en una sola institución: la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), para ofrecer los servicios de formación, capacitación y actualización del profesorado a nivel nacional.

Tiempo después al darse la descentralización de los servicios educativos provoca que esta Dirección General solo opere para el Distrito Federal, lo que generó que en 1994 la DGENAMDF pasara a formar parte de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal con una estructura organizacional como se muestra en la figura 2

Figura 2
Organigrama de la DGENAMDF



Fuente: dgenamdf.tripod.com/dgenam/dere.html

La DGENAMDF al pertenecer a la Subsecretaría tenía la obligación de ajustar sus acciones y responsabilidades conforme lo marcaba esa institución y la SEP, esto generó la creación tanto de áreas sustantivas como funcionales las cuales solventaran el trabajo correspondiente de la institución.

Las responsabilidades de la DGENAMDF, dependían del Reglamento Interior de la SEP, en su Artículo 36 donde se mencionan las atribuciones de esta Dirección General las que consistían de manera general en estar al pendiente de todos los servicios de educación normal como la capacitación y actualización del personal directivo y docente, de la aplicación de la norma, de los planes y programas de estudio, el fomentar un vínculo entre instituciones educativas y formadoras de docente a cargo de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, con excepción de los que estaban a cargo de los órganos desconcentrados de la propia dependencia, sin que se dejaran de lado los términos de la Ley General de Educación que se encontraban vigentes.

Al tomar como base la estructura anterior (figura 2), fue necesario reconocer que la DGENAMDF no contaba con una visión sino de un objetivo donde se hacía notar como prioridad la calidad, la oportunidad y eficiencia de los servicios de educación normal lo cual fue oficializado mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 16 de diciembre de 1994.

Las modificaciones en la estructura de la DGENAMDF dieron inicio a partir de 2003, con lo que se generó la desaparición y creación de áreas, para el año 2005 con la aparición de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública y de la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación (DGESPE) lo cual es publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 21 de enero de 2005, a partir del 23 agosto del mismo año la DGENAMDF pasa a ser parte de estas instancias dependientes de la SEP esto generó cambios

sustanciales en las responsabilidades y funciones de la DGENAM quedando como se conoce hoy en día.

Con base en lo anterior las modificaciones en la DGENAM tanto en su estructura como en sus responsabilidades al pasar de una dependencia a otra y rendirle cuentas a dos instituciones diferentes la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) y la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación (DGESPE) pertenecientes a la SEP; el organigrama autorizado y que es reconocido por las autoridades y es el que actualmente se conoce está conformado por una Dirección General, dos Direcciones de Área, tres Subdirecciones, de una de ellas depende el Departamento de Informática y la Coordinación Administrativa y en esta última los Departamentos de Recursos Humanos, Materiales y Financieros están adheridos, como se observa en la figura 3.

Figura 3
Organigrama DGENAM



Fuente: Manual de Gestión de la DGENAM 2008

Los dos organigramas expuestos (figuras 2 y 3) no contemplan el Área de Planeación como parte de la estructura autorizada, sino como área funcional a pesar de su importancia y relevancia para el logro de los objetivos y metas institucionales. El área de planeación tiene diversas funciones de fortalecimiento y seguimiento a la planeación, programación y operación de los procesos institucionales así como administrar los recursos humanos, financieros, materiales y de servicio con base en la normativa y procedimiento vigentes a fin de contribuir, dar apoyo y orientación a los proyectos estratégicos en busca de la calidad de la gestión, cuyos resultados se reportan a la Dirección General de la institución.

2.4.1 Personal de la DGENAM y sus características

La DGENAM cuenta con un total de 565 empleados de los cuales 242 tienen plaza docentes y 323 con plaza administrativa, quienes dan apoyo a los docentes.

El personal con plaza docente se encuentra dividido en niveles jerárquicos de forma vertical, en primer lugar está el director general, debajo de él se ubican dos directores de área y un coordinador administrativo que dependen del primero, un nivel más abajo hay tres subdirectores, quienes se encuentran bajo las órdenes de los directores de área, y por último 13 jefes o responsables de oficina o áreas operativas, (entiéndase que son las que realizan el trabajo administrativo de la Dirección General). El resto del personal se distribuye en las áreas mencionadas y son quienes realizaran el trabajo operativo. Todo este personal tiene las características de ser profesionistas con un mínimo de estudios de nivel licenciatura.

Del total de los docentes (242) ubicados de manera indistinta en las oficinas el 80% del total son de formación normalista y un 20% tiene un perfil profesional, así mismo el 15% del universo cuentan con estudios de posgrado, en las ramas de la educación, administración y gestión. Las actividades y responsabilidades del personal operativo son variadas esto depende de la dirección de área en la que se

encuentran ubicados, capacitan a los administrativos, actualizan a los docentes y la operan la maestría interplanteles, por otro lado dan seguimiento y supervisan los procesos de las diferentes licenciaturas de educación normal, los planes y programas que se imparten en las escuelas normales públicas e incorporadas autorizadas, así también controlan documentos oficiales como es el caso del registro de certificados, de tesis, títulos y controla el ingreso y egreso de las diferentes escuelas. La selección de personal, el control del activo fijo, son otras de las acciones fundamentales que desarrollan los maestros.

De los 323 con plaza administrativa cuentan con un perfil académico que se ubica desde educación básica hasta nivel medio superior, sólo una minoría tiene un nivel universitario. Las actividades que realizan son las de archivar documentación correspondiente al área de adscripción, elaborar oficios y la tramitación de los mismos, captura de informes y proyectos y dar apoyo al personal docente cuando así lo requieren.

El personal ubicado en el área de Planeación realiza algunas de las actividades que se mencionaron anteriormente también elaboran la planeación táctica y la estratégica de toda la Dirección, además de dar a conocer a todo el personal operativo los indicadores para la implementación de la planeación semestral individual sin que se olvide la recopilación y la concentración de la misma.

Una dinámica que prevalece en la DGENAM es la rotación del personal, debido a las necesidades del servicio de la institución o porque el interesado así lo solicita por convenir a sus intereses, o por promoción para ocupar un cargo de mayor responsabilidad fuera o dentro de la Dirección General. También el personal de otras dependencias tienden a incorporarse a la DGENAM aun cuando esto no es constante.

Se hace notar que el 20% tiene un perfil profesional en carreras de la medicina, turísticas, psicológicas, ingenierías, arquitectura, contaduría y administración en

ese sentido no importa tener o no el perfil requerido para pertenecer o permanecer en una oficina en específico, ya que por lo regular en un 80 % de todo el personal no cuenta con experiencia y conocimientos de todas las áreas que conforman la Dirección General por lo que poco a poco se adquieren esos saberes, mientras tanto sus actividades las realiza de manera improvisada, por imitación o por indicaciones del jefe inmediato.

2.5 Planeación Estratégica en la DGENAM

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM) es una de las unidades de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal que tiene a su cargo la formación inicial de docentes, así como la actualización y superación permanente de maestros y directivos en servicio que atienden la educación inicial y normal en el DF. La DGENAM está integrada por una estructura técnico-administrativa que coordina, promueve, supervisa y evalúa el funcionamiento de cinco escuelas públicas de educación normal que forman a los futuros maestros para la educación básica y el Centro de Actualización del Magisterio en el DF que atiende la actualización y capacitación de los maestros y directivos en servicio, así como seis escuelas de educación básica anexas a las escuelas normales públicas: un jardín de niños (ENMJN), cuatro primarias (BENM) y una secundaria (ENSM) que funcionan como laboratorios pedagógicos.

La DGENAM es la que se encarga de coordinar e integrar los procesos de planeación de las escuelas normales tanto públicas como las particulares autorizadas que brindan servicios de formación inicial, lo anterior se desarrolla mediante colegios que elaboran y marcan las directrices con base en las políticas emitidas por la Administración de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). La planeación que se desarrolla por parte de la DGENAM es de tipo estratégico y participativo con lo que se busca que las comunidades académicas se vean involucradas en la definición de necesidades mediante escenarios donde

se observe el desarrollo académico institucional, los cuales serán operados con la puesta en práctica de acciones para el logro de los mismos.

La DGENAM al pertenecer a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal y al estar sujeta a la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación provoca que se lleve a cabo de forma paralela dos tipos de planeación y que además rinda cuentas a ambas instancias, en el primer caso se elabora la planeación correspondiente a las políticas públicas vigentes y por el otro lado se elabora el Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN), el cual da respuesta a los requerimientos para el mejoramiento de la gestión escolar.

La Planeación Estratégica (PE) al interior de la DGENAM se realiza en tres niveles la **primera** es la táctica, se lleva a cabo con el personal directivo y de estructura de la propia dirección; la **segunda** es la estratégica, los trabajos para la elaboración del protocolo y/o la primera versión da inicio a finales del mes de abril y principio del mes de mayo de cada año, con la participación de las autoridades de la Dirección, de los planteles y el jefe del área de planeación y la **tercera** es la operativa que la realizan los jefes de departamento y las licenciaturas en educación normal.

El proceso de planeación se desarrolla en tres fases la primera se da al inicio de cada ciclo escolar se llevan a cabo reuniones de planeación con la participación de los equipos directivos de las escuelas normales públicas, para orientar y fortalecer las líneas de trabajo común respecto a los procesos y servicios que prestan las escuelas normales, el CAMDF y la DGENAM.

Posteriormente cada una de las instituciones de manera independiente elabora su propia planeación, y la envían a la DGENAM para su revisión y autorización.

Por último el área de planeación de la Dirección General se encarga de resguardar y conjuntar dichas planeaciones para ser remitidas a la AFSEDF y a la DGESE, con lo que se cumple la norma.

Misión de la DGENAM

Dirigir, actualizar y coordinar los servicios de formación inicial y desarrollo profesional para docentes, que ofrecen las escuelas normales y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal a través de una gestión académica, normativa, técnica y administrativa orientada al cumplimiento de las funciones que le competen con calidad, profesionalismo y pertinencia.

Visión de la DGENAM

En el 2025 los egresados son reconocidos nacional e internacionalmente por su desempeño ético y profesional.

Pero de ¿dónde nace y proviene este tipo de planeación? ante esta interrogante es necesario hacer una revisión para conocer los antecedentes y así poder comprender mejor su estructura y finalidad de su implementación.

2.5.1 Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN)

En el año de 1996 la Secretaría de Educación Pública puso en operación el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN), acción con la que se concretó la decisión de que las escuelas normales deben seguir formando a los maestros de educación básica, como lo han hecho en el pasado, pero respondiendo a las demandas cada vez mayores y más complejas que se derivan de la necesidad de una educación

suficiente para todos, de alta calidad formativa y que distribuya con equidad sus beneficios.

El ámbito de acción del PTFAEN se inscribió inicialmente en **cuatro** líneas: **primera**, transformación curricular; **segunda** actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente de las escuelas normales; **tercera** elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y por **último** la regulación del trabajo académico.

Con lo anterior se buscaba el mejoramiento de la planta física y del equipamiento de escuelas normales. En relación a esta última, de forma más o menos visible fueron fluyendo recursos a las normales del país: mantenimiento y rehabilitación de espacios, dotación de acervos bibliográficos, equipamiento de bibliotecas, entre otros.

2.5.2 Características del Programa de Mejoramiento Institucional (PROMIN)

Al paso del tiempo (2001) hubo la necesidad de replantear el alcance y orientación de esta línea de acción e incorporar otras definiéndosele a partir de entonces como Mejoramiento de la Gestión Institucional. Es así como surge en 2002 el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN). El objetivo general del PROMIN fue el de *contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, mediante acciones que favorezcan la renovación de la gestión institucional, (...) pone acento en el mejoramiento de la planeación institucional, como una estrategia fundamental para dirigir los cambios académicos y organizativos que demandan las escuelas normales.*

Uno de los beneficios es la asignación de recursos económicos, que se encuentran a disposición de las instituciones educativas.

El PROMIN forma parte de las acciones del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales y que a su vez busca incidir principalmente en los procesos de planeación y evaluación institucional, para mejorar la organización y el funcionamiento de las escuelas normales mediante la asignación de recursos adicionales al presupuesto regular que se destina para la operación de las escuelas normales.

En su primer año de operación (2002) el PROMIN no incorporó a las normales del Distrito Federal, fue hasta el 2003 y 2004 que entraron a este programa por lo que tuvieron que concretar su Plan de Desarrollo Institucional, su Misión y Visión, Líneas de desarrollo y de acción, objetivos y metas estratégicas, estrategias generales, proyectos estratégicos, plan anual de trabajo, proyectos específicos con base en un diagnóstico de las instituciones.

Los proyectos elaborados por cada normal fueron dictaminados a partir de los criterios preestablecidos y recibieron financiamiento extraordinario para su ejecución, sujeto a reglas de operación que exigieron la total comprobación de lo ejercido. Para el 2005 el esquema del PROMIN se empieza a transformar para impactar en la gestión de las instancias estatales de educación normal, se perfiló como un modelo similar al que se aplica en otras instituciones de educación superior públicas para el financiamiento de proyectos.

El 26 de abril de 2006 se publican en el diario oficial las Reglas de Operación del PROMIN que se orientan a la formulación por entidad de un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN 1.0); para esta primera versión, se unieron en una sola bolsa los recursos económicos de 2005 y 2006, lo que indudablemente motivó a las normales de todo el país a participar.

Las políticas en educación 2001-2006, buscaron que cada entidad elaboraría un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN), con el cual se reforzaran las acciones que se plasman en le PROMIN. El PEFEN 1.0 está

constituido por el ProGEN, elaborado por la propia DGENAM y los Programas Estatales de Fortalecimiento de la Educación ProFEN's de las escuelas normales oficiales, el primero se conforma por las políticas, estrategias y los proyectos integrales de las escuelas normales; en el segundo se aprecian las fortalezas institucionales y el proyecto integrador para el mejoramiento de las Licenciaturas de Educación Normal.

A partir de la implementación del PEFEN, la DGENAM se encuentra en la aplicación de la séptima etapa (2012), para corroborar la pertinencia de este programa el gobierno ha llevado a cabo las evaluaciones correspondientes de la aplicación de los PEFEN's, los resultados se mencionan en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 27 de diciembre de 2011 que dice *“se empezaron a observar cambios significativos en las Escuelas Normales Públicas”*.

2.6 Evolución del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN)

Como ya se mencionó el PEFEN ha presentado varias modificaciones desde sus inicios hasta estos días, por lo que es necesario conocer los beneficios que ha traído consigo la implementación de esta estrategia por parte del gobierno.

2.6.1 PEFEN 1.0 (2005)

La autoevaluación jugó un papel importante para la implementación de esta primera planeación estratégica, al redefinir las tareas y actividades de las instituciones, sin olvidar las resistencias al cambio que esto generó,

2.6.2 PEFEN 2.0 (2006)

Una de las bondades que reportó esta versión del PEFEN, fue el trabajo que se realizó de manera colegiada y que se relaciona directamente con la planeación

estratégica, así también el grado de reflexión al que se llegó en la búsqueda de respuestas de los diferentes escenarios en los que se vieron envueltas las escuelas y la DGENAM, así mismo el cambio de percepción de la planeación al ya no concebirla como un mero formato o un simple informe inútil.

2.6.3 PEFEN 3.0

El fortalecimiento de las Escuelas Normales hace que se considere la planeación como un elemento importante en la gestión.

2.6.4 PEFEN 2009-2010

A partir de este ciclo escolar se observa la diferencia en la codificación de la versión del PEFEN, ya no se considera un número progresivo sino el ciclo escolar al que pertenece este plan. Con lo que se ha continuado es esta lógica.

Con esta versión se buscó el desarrollo de una gestión que diera impulso a la creación de condiciones que propicien y que beneficien la formación docente al disminuir escenarios en situaciones de riesgo por lo que se consideró a la planeación estratégica como un resultado positivo en las escuelas normales y la DGENAM.

Transparencia

En este aspecto se deja claro el mantener la continuidad del proceso de planeación mediante el desarrollo de estudios de la misma y su prospectiva.

2.6.5 AVANCES PEFEN 2011-2012

En esta última versión no se cuenta con información concreta, solo se dejan ver los ajustes que se darán a conocer para el ciclo escolar 2012-2013 y la difusión a la que se sujetará la misma. Información recuperada de dgenam.sepdf.gob.mx

Con esta planeación la Dirección General, busca dar solución a la problemática y a sus necesidades sin perder de vista su misión y visión, así como sus metas y objetivos que se plantea para fortalecer la formación docente. Esto lo lleva a cabo mediante la implementación de cursos, talleres reuniones de vinculación, las cuales en su momento no se lograron operar al 100%. Un beneficio de la planeación estratégica y un punto a su favor es la creación del Manual de Gestión de la Calidad (MGC), el cual aparece por primera vez en plataforma a partir del 2007, en este se consideran los alcances en los cuales se especifican los lineamientos a los que se deberán ajustar los procesos que se buscan certificar mediante la norma ISO 9001, con lo que se examina con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios que soliciten alguno de los servicios que presentan las escuela normales, CAMDF y la propia DGENAM están obligados a cumplir conforme a sus responsabilidades de cada institución. (MGC, 2007:4)

La política y objetivos son puntos clave en el MGC, en el primer punto se mencionan los compromisos del personal identificado con la institución y el propio sistema de gestión; en cuanto a los objetivos de calidad se dan a conocer las obligaciones de los servidores como es el caso de formar a los docentes de las diferentes licenciatura que se imparten en las escuelas normales y CAMDF, así también el realizar actividades de desarrollo profesional, la correcta aplicación de los recursos es otro de los objetivos que se plantean, y por último el aprovechamiento y la capacitación del personal.

CAPÍTULO 3

Metodología

Toda investigación científica requiere de una metodología, entendiendo a ésta como *ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permitan encauzar (...) el proceso de la investigación* (Cortés, 2004:8), por lo que se puede decir que de ésta depende en gran medida el logro de los objetivos planteados al dar respuesta a las interrogantes que dieron paso a la investigación.

Es necesario recordar que en una investigación no necesariamente se aplica una metodología cien por ciento pura, esto depende de la libertad que se dé el investigador para reconocer qué enfoque será el más idóneo, así también debe considerar el tipo de estudio, la delimitación del tema son básicos para tener claro la periodicidad y el ámbito donde se lleva acabo las indagatorias; otro punto importante es el tamaño de la muestra y el análisis de la información por lo que es necesario considerar qué tipo de herramientas se deben diseñar para obtener de forma precisa la interpretación de datos que soporten las ideas principales del investigador. (Sampieri, 2010: 7)

Por lo anterior en este capítulo se aborda el enfoque de la investigación, el tipo de estudio con lo que se deja claro si el tema se ha estudiado con anterioridad o no, la delimitación de la investigación y el período correspondiente por estudiar, más adelante se presenta el análisis de la información dando cuenta de las herramientas utilizadas para el logro de esta tarea, la población o muestra es otro de los elementos que se incluyen, en el caso de los instrumentos se hicieron la referencia de qué tipo son y cuál es la estructura que éstos tienen, para finalizar se encuentran las variables.

3.1 Enfoque

El enfoque que se utilizó fue el mixto, por considerar aspectos cualitativos los cuales se caracterizan por no presentar una medición numérica, y por otro lado eventos observables y cuantitativos en los que se consideraron datos de tipo numérico, así como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010: 546) al decir que una investigación mixta *consiste en la integración sistémica de los métodos cuantitativos y cualitativos.*

3.2 Diagnóstico

Con base en la búsqueda que se realizó en dos instituciones de educación superior como es el Instituto Politécnico Nacional en donde se encontraron 12 estudios que abordan el tema de la Planeación Estratégica, en instituciones de educación básica, instituciones deportivas y para la enseñanza de un idioma; la otra institución fue la Universidad Pedagógica Nacional donde se encontraron 19 tesis que desarrollan esta temática desde una postura del desarrollo y análisis de experiencias en planeación, el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica y del quehacer de los directivos para mejorar sus intervenciones en los centros, lo antes expuesto denota que el tema no se ha trabajado en una Dirección General, ni tan poco por parte de la misma Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio se ha realizado estudios de esta naturaleza; por lo que la investigación será de tipo **diagnóstico** cuya gestión es importante para el buen funcionamiento de los 34 centros educativos de educación normal en el Distrito Federal y a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010:79) estos estudios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.

3.3 Delimitación de la investigación

El trabajo se realizó en las áreas centrales de la DGENAM por ser una institución que regula la norma de la parte administrativa de las escuelas normales en el Distrito Federal, además se dieron las facilidades para realizar este estudio en esta instancia, el período comprendido fue 2006-2012, debido a que se dio inicio a la implementación y operación de la planeación estratégica denominada PEFEN 1.0 con base en las políticas educativas.

3.4 Población

La DGENAM tiene un total de 242 personas en su estructura integrada por una Coordinación Administrativa y 10 departamentos, el área de planeación que es el sujeto de estudio se ubica en la coordinación administrativa.

Para dar mayor confiabilidad se consideró el total del personal adscrito al área de planeación, dos jefes de área y 10 docentes (personal comisionado), lo que representan el 100% de la misma (N=12).

3.5 Variables/Categorías

Tabla 1

Variable Independiente

Variable	Definición		Instrumento
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	
Proceso de Planeación Estratégica	Son acciones que se llevan a cabo con un determinado fin, tienen un inicio y un final identificable. Implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto. (Tobón, 2006:5)	Actividades a través de varias etapas que llevan a un determinado resultado mediante la aplicación de varios elementos y recursos.	Cuestionario 3-6

Tabla 2

Variables Dependientes

Variable	Definición		Instrumento
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	
Planeación Estratégica	Se caracteriza por ser una herramienta de la gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su quehacer actual (...). Armijo M. (2011:15)	Sistematización de actividades que llevan a una institución al logro de su misión en beneficio de su gestión institucional	Cuestionario 1,2,7

Variable	Definición		Instrumento
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	
Gestión Institucional	Proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa. (Villareal, 2005:1)	Actividades que se relacionan entre sí para el logro de los propósitos de una institución educativa.	Cuestionario 3-7

3.6 Categorías

Las categorías son datos que engloban ideas o conceptos generales del análisis de las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario que se aplicó para la obtención de información.

3.7 Instrumento

Para el levantamiento de información en la parte que corresponde a la investigación de campo se utilizó un cuestionario semiestructurado el cual está compuesto a partir de tres variables, planeación estratégica, proceso de planeación y gestión institucional. El instrumento está conformado por cuatro

partes, en la primera se solicitó información general con la que se conoció el perfil del personal que está involucrado en el tema de investigación, la segunda y tercera se consideraron seis ítems bajo una escala Likert con intervalos de tres a cinco opciones de respuesta con escalas desde siempre hasta nunca, a pesar de no existir una regla para la determinación del número de opciones en este caso se optó por tener una categoría central por ser recomendable para no forzar las repuestas hacia un solo lado; la cuarta y última parte contiene cuatro preguntas abiertas, donde el entrevistado aporta información que complementa las primeras partes así también sugiere estrategias con las que se logren los propósitos de la Planeación Estratégica para la mejora de la Gestión Institucional.

3.8 Análisis de la información

La información que arrojaron los cuestionarios se analizó mediante el programa Excel, mientras que para la información obtenida de la entrevista se analizó mediante el “Modelo de Correspondencia” de Steak (2005) por ser estos programas los que dieron respuesta a las necesidades de esta investigación.

CAPÍTULO 4

Análisis de la Información

Mientras los hombres sean libres para preguntar lo que deben, y para decir lo que piensan y para pensar lo que quieran; la libertad nunca se perderá y la ciencia nunca retrocederá.

Robert Oppenheimer

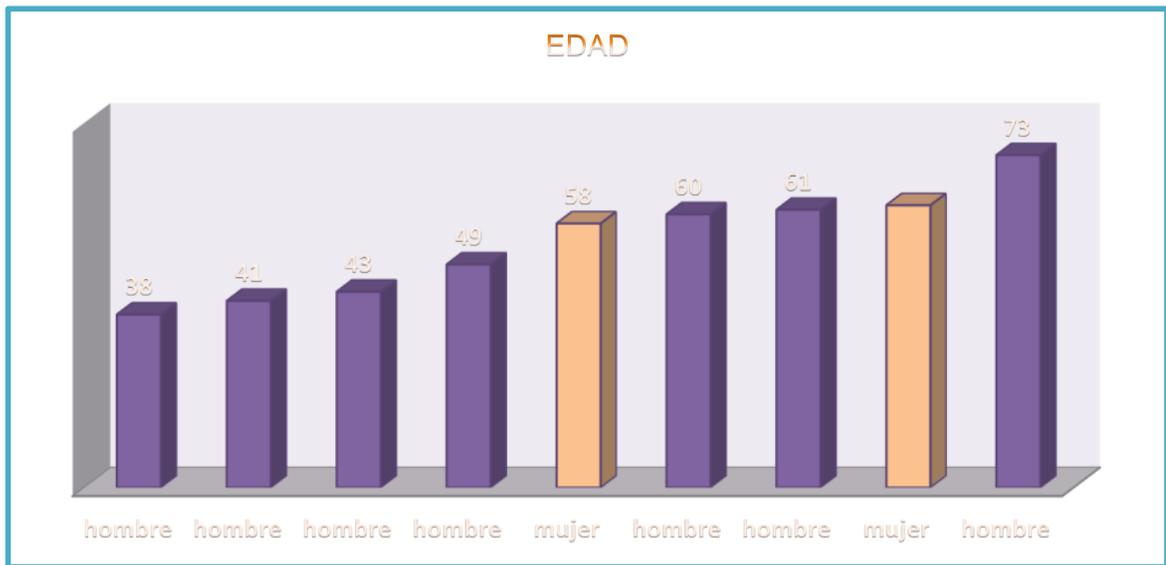
4.1 Análisis e interpretación

En el capítulo se presenta el análisis y la interpretación de resultados de la información que se obtuvo a través de la aplicación del cuestionario a docentes adscritos a la oficina de planeación de la Dirección General de Educación General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, cuestionario estructurado en tres partes (datos generales, escala Likert y preguntas abierta). Para mayor facilidad en la interpretación se muestran las dos primeras partes con una orientación cuantitativa, la información estadística se procesó mediante el programa Excel, la tercera fue un análisis cualitativo que se realizó con el modelo “De correspondencia” de Steak, el capítulo termina con el cruce de información de los tres momentos expuestos.

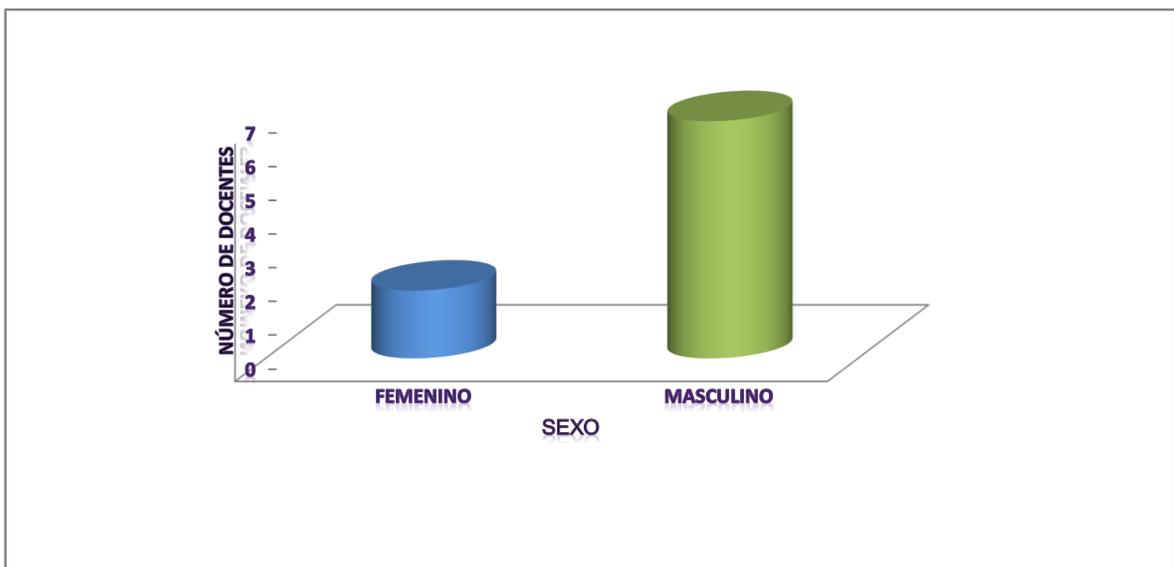
4.1.1 Parte uno. Datos generales:

Las gráficas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 se consideraron en las tres variables si hacer distinción alguna en los datos debido a que inciden por igual en todas ellas.

GRAFICA 1

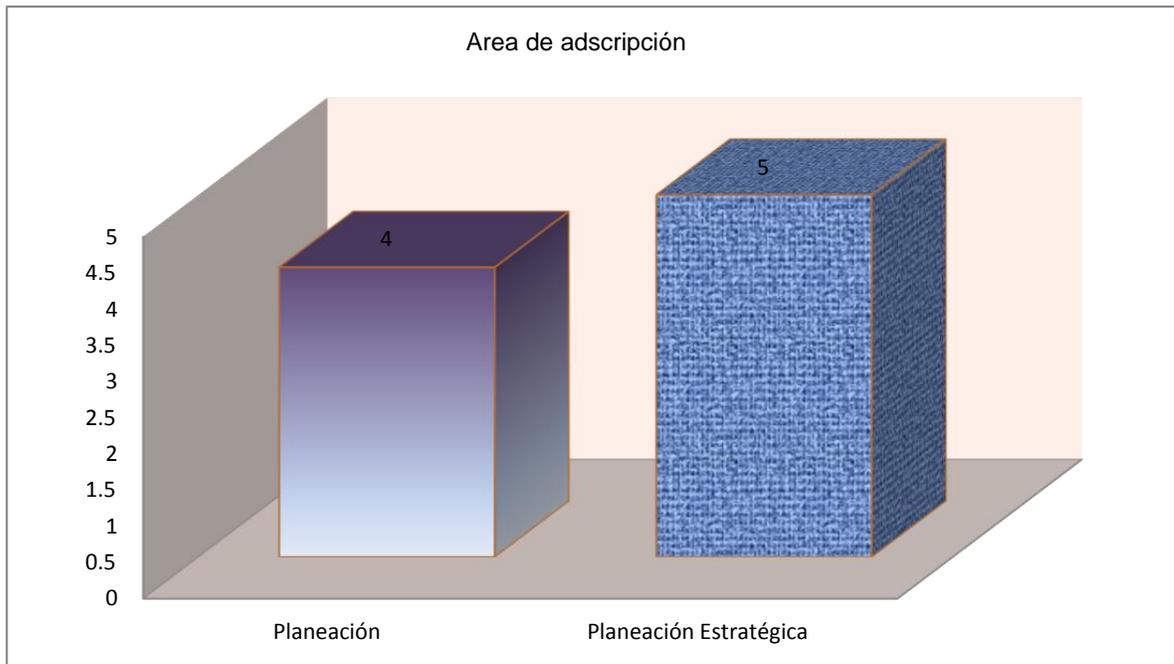


GRÁFICA 2



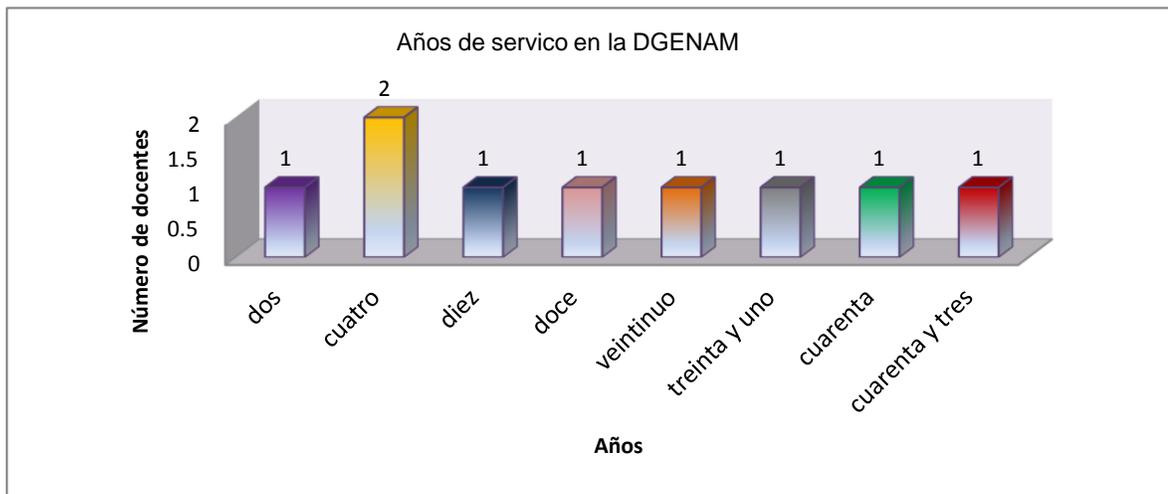
En las gráficas 1 y 2 se observa que la edad y sexo son factores que no afectan e impactan en el proceso y elaboración de la planeación estratégica, y en la gestión institucional, es irrelevante si son hombres o mujeres, en este caso y en el periodo de estudio de la presente investigación la presencia de varones es mayor.

GRÁFICA 3



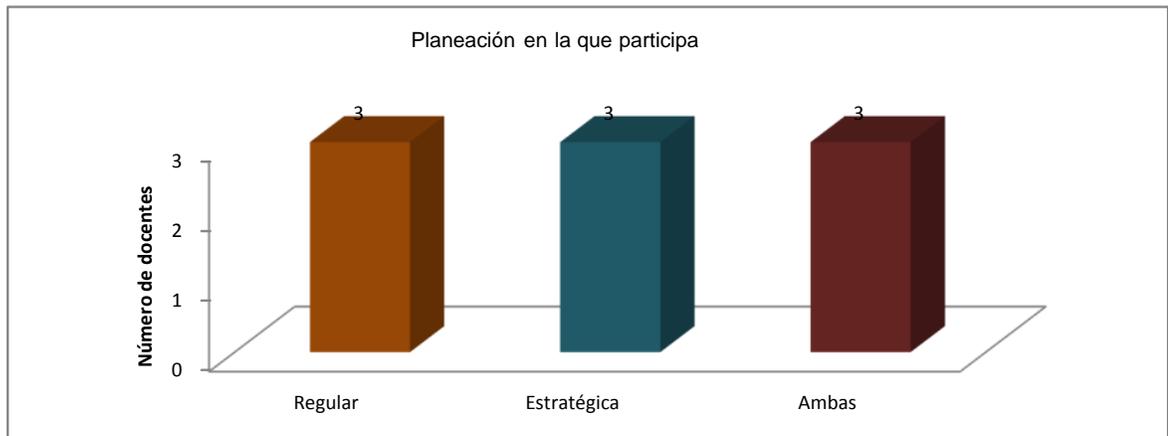
La ubicación del personal es una parte que se debe considerar en todo momento, la gráfica 3 deja ver la distribución de los docentes, un punto interesante es reconocer que el área de planeación se encuentra dividida en dos proyectos, los cuales se encargan de la planeación de la Dirección General, siendo el de planeación estratégica la que tiene el mayor número de docentes.

GRÁFICA 4



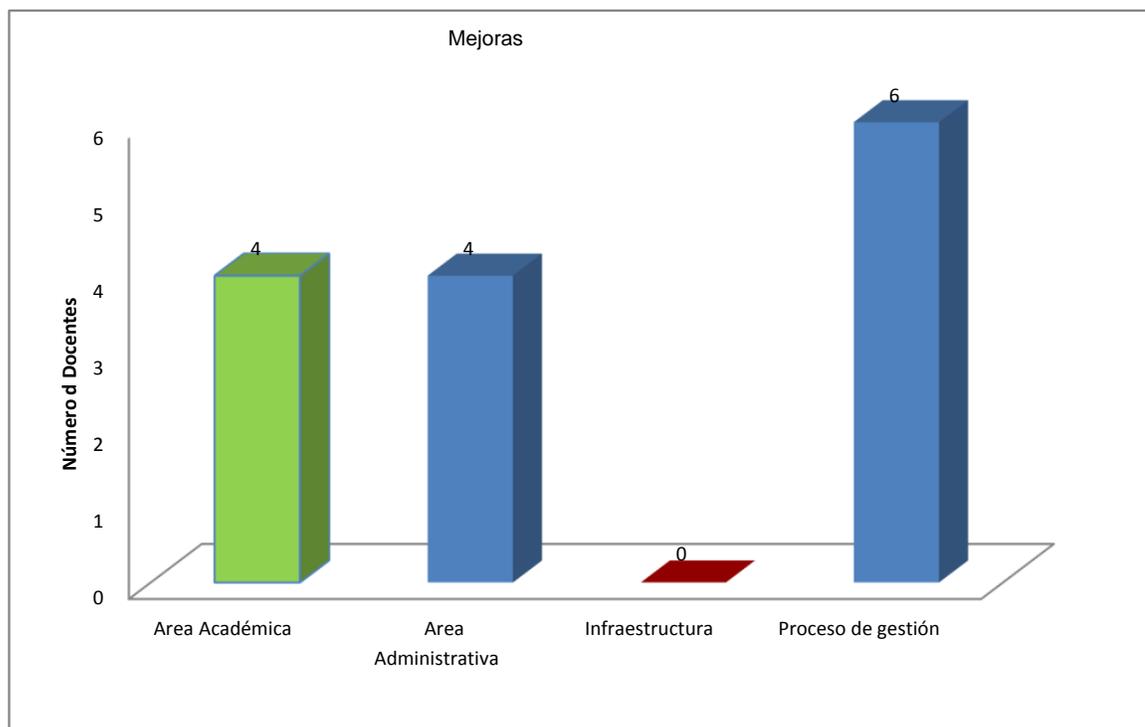
La gráfica 4 muestra los años de servicios del personal que va de 40 a 2 años de servicios, se denota una variada experiencia con amplia trayectoria en el ámbito educativo y en este sector.

GRÁFICA 5



En esta gráfica 5 se observa que no es de uso exclusivo la participación en uno u otro proyecto (planeación y planeación estratégica). Aunque por otro lado no queda claro quién determina la participación del personal en las actividades de cada una de las planeaciones.

GRÁFICA 6

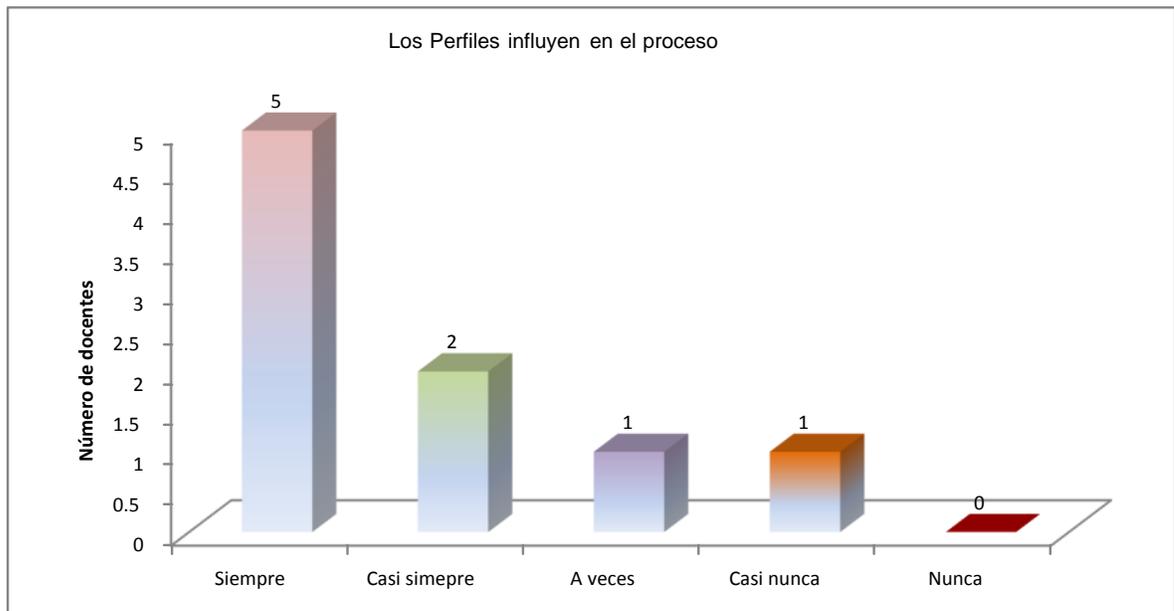


En la gráfica 6 se muestran las áreas en las que se han visto mejoras con base en las acciones propuesta en la planeación estratégica, cabe mencionar que respecto a la infraestructura no se ha observado ninguna mejora

4.1.2 Parte dos. Escala Likert:

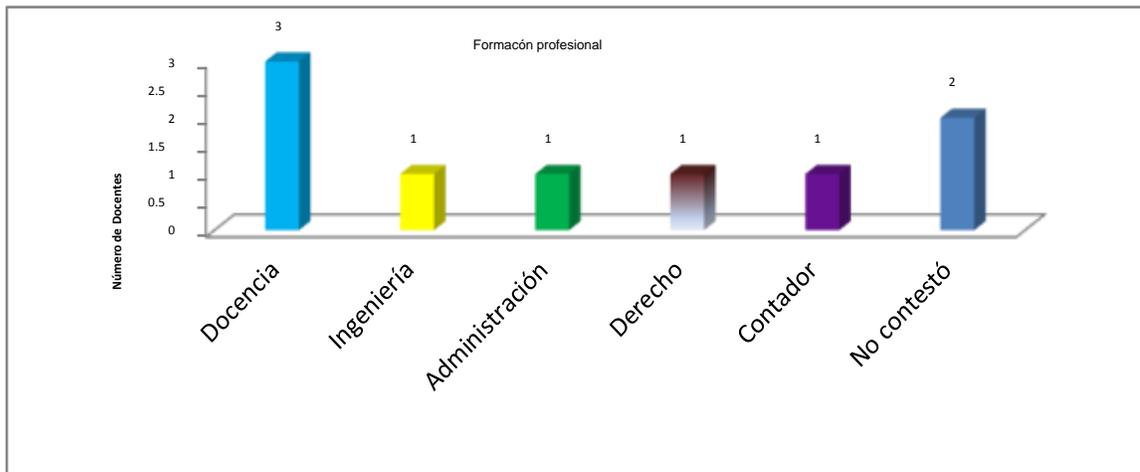
A través del cuestionario se recuperó información de la **variable “Proceso de Planeación Estratégica”** y el beneficio que trae consigo a la variable **“Gestión Institucional”**. Las preguntas que dieron respuesta a estas dos variables son la 5 *¿la diversidad de perfiles profesionales influyen en el proceso de planeación estratégica?* y la 6 *¿las decisiones del coordinador del área de planeación lo involucran en el proceso de planeación y gestión estratégica?*, con ellas se obtuvieron las gráficas (7, 8, 9 y 10).

GRÁFICA 7

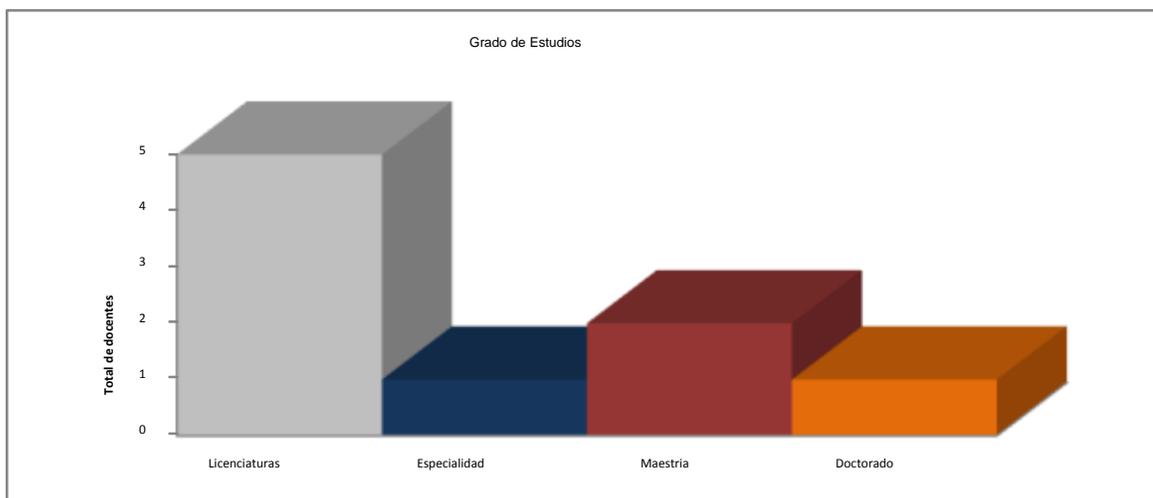


Esta gráfica muestra que los perfiles profesionales de los docentes adscritos a la oficina de Planeación influyen de forma determinante y constante en el proceso de planeación y gestión institucional sin embargo el hecho de tener una respuesta de a veces y de casi nunca implica que la percepción de los encuestados varía dependiendo de su perfil y experiencia en el área de ubicación.

GRAFICA 8

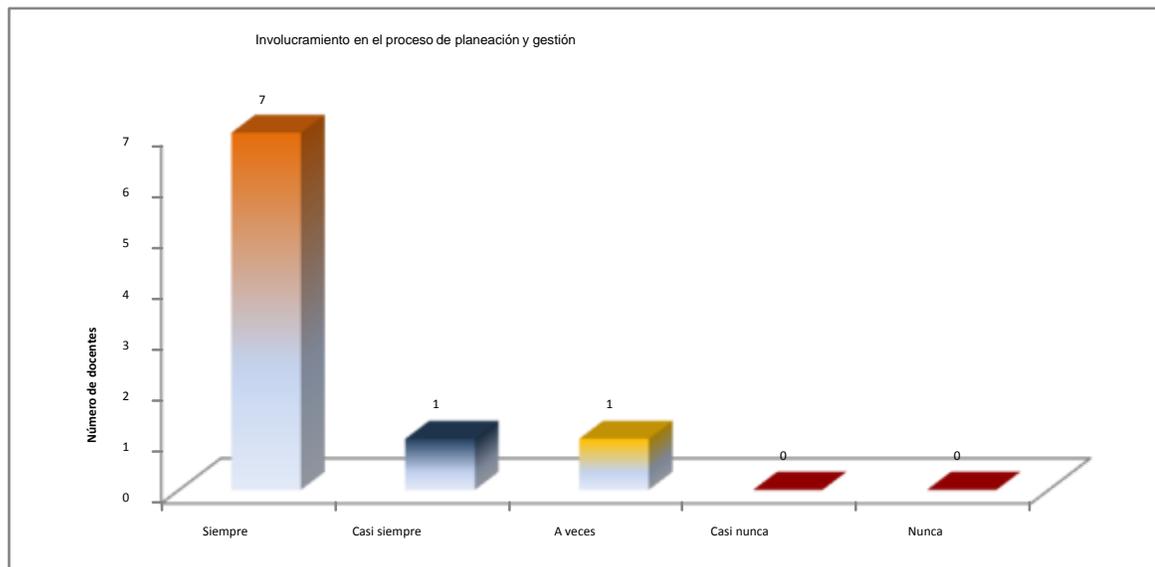


GRÁFICA 9



Las gráficas 8 y 9 indican el último grado de estudio y la formación profesional, se observa que los perfiles son diversos y heterogéneos, elementos precisos en las actividades derivadas de la planeación estratégica, así también se mira que más de la mitad de los participantes cuentan con solo licenciatura y que del total solo dos de los nueve sean los que tienen una formación relacionada con la administración.

GRÁFICA 10



Con base en los resultados que arroja esta pregunta es notoria la importancia que tiene la participación de todo el personal en actividades relacionadas con la planeación y gestión. De los dos casos que se observan en los que marcan casi siempre y a veces y al revisar las respuestas que se obtienen de las responsabilidades asignadas al interior de las áreas se corrobora que en un caso su participación solo es de colaborador, mientras que en la otra situación no se obtuvo respuesta.

Con respecto a la **variable planeación estratégica**, la permanencia, rotación de personal, capacitación y actualización pueden llegar a ser factores determinantes en el logro de los objetivos de una institución, al igual que las actividades que realiza el personal adscrito en un área en específico, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos.

En este caso las interrogantes que se consideraron fueron 3, 4 y 7 (tabla 3) lo que arroja las gráficas 11, 12, 13, 14, 15 y 16. Por otro lado también se tomó el tiempo de adscripción en el área de planeación y las responsabilidades actuales (puntos que se abordan en los datos generales).

Tabla 3

Escala Likert

Pregunta	Escalas				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
3.- La rotación del personal en el área de planeación incide en la Planeación Estratégica.					
4.- Las actividades que realiza en el área de planeación refuerzan los elementos de conocimiento sobre la planeación y gestión estratégica.					

7.- ¿Ha recibido capacitación, actualización o formación sobre temas inherentes a las responsabilidades que tiene actualmente sobre planeación y gestión estratégica?

() Sí () No

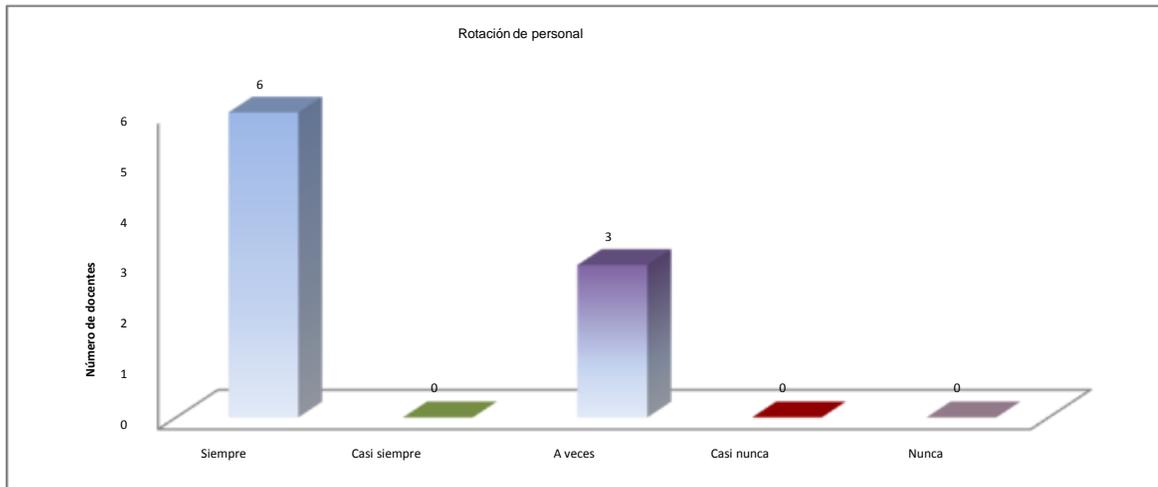
¿Con qué frecuencia?

() cada tres meses () cada seis meses () cada año

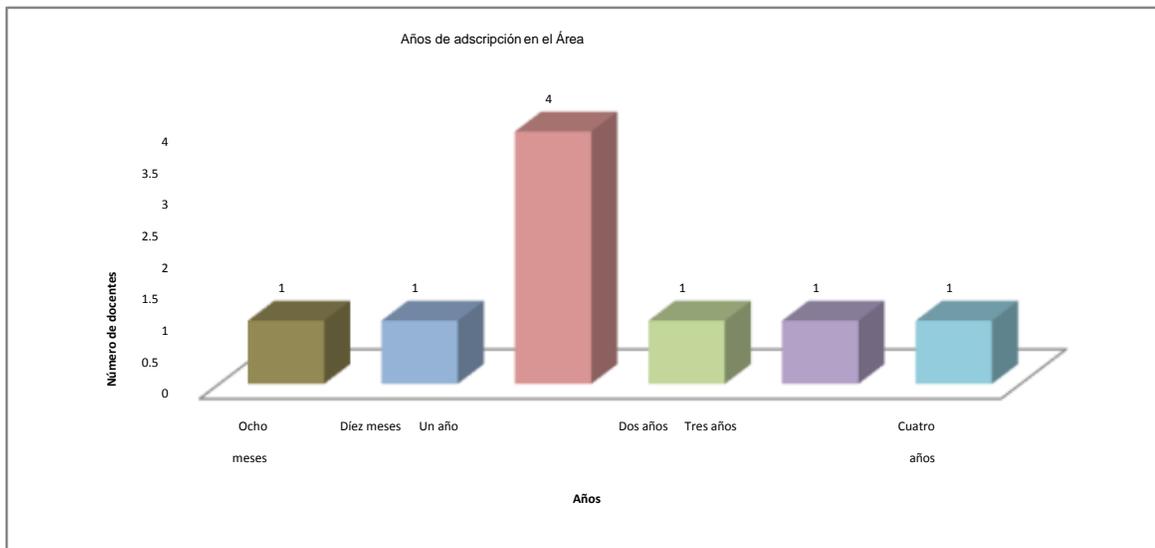
() por más tiempo

¿De qué tipo y qué institución o quién se la ha impartido?

GRÁFICA 11

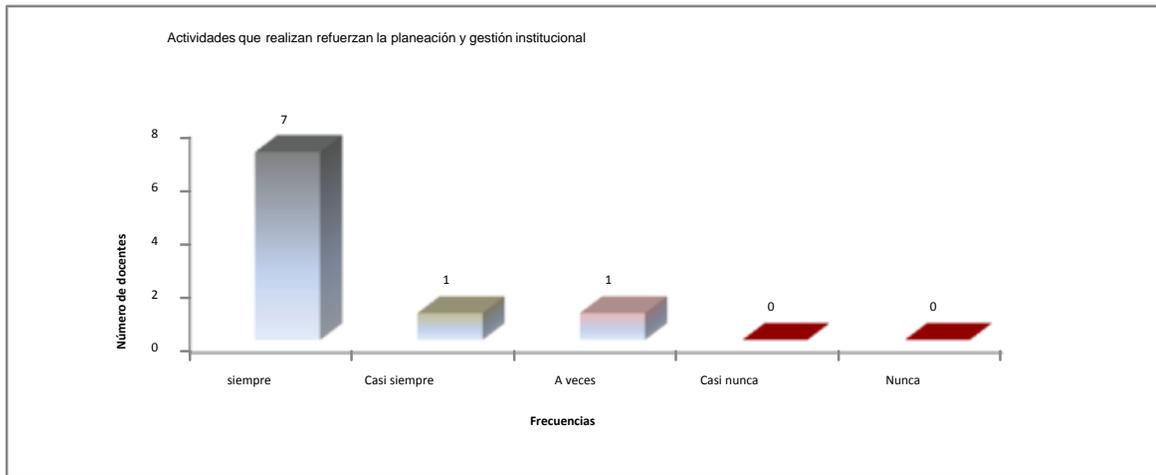


GRÁFICA 12



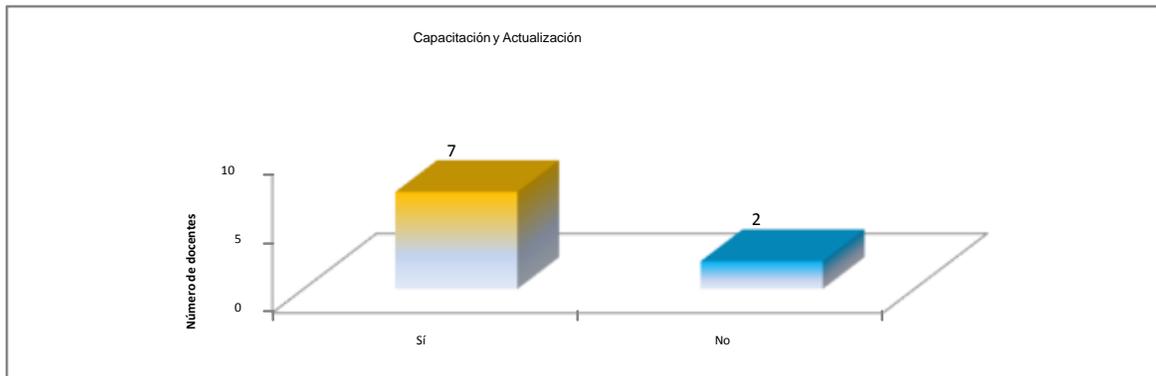
En la gráfica 11 se observa que, en su mayoría el personal del área está consciente de la importancia que tiene la permanencia, sin embargo hay casos que creen que no es relevante, respuesta que marca el punto medio del resultado, por otro lado en la gráfica 12 se reconoce que la permanencia del personal es corta ya que va de los ocho meses a cuatro años de antigüedad, esto denota la gran movilidad de personal en esta área.

GRÁFICA 13



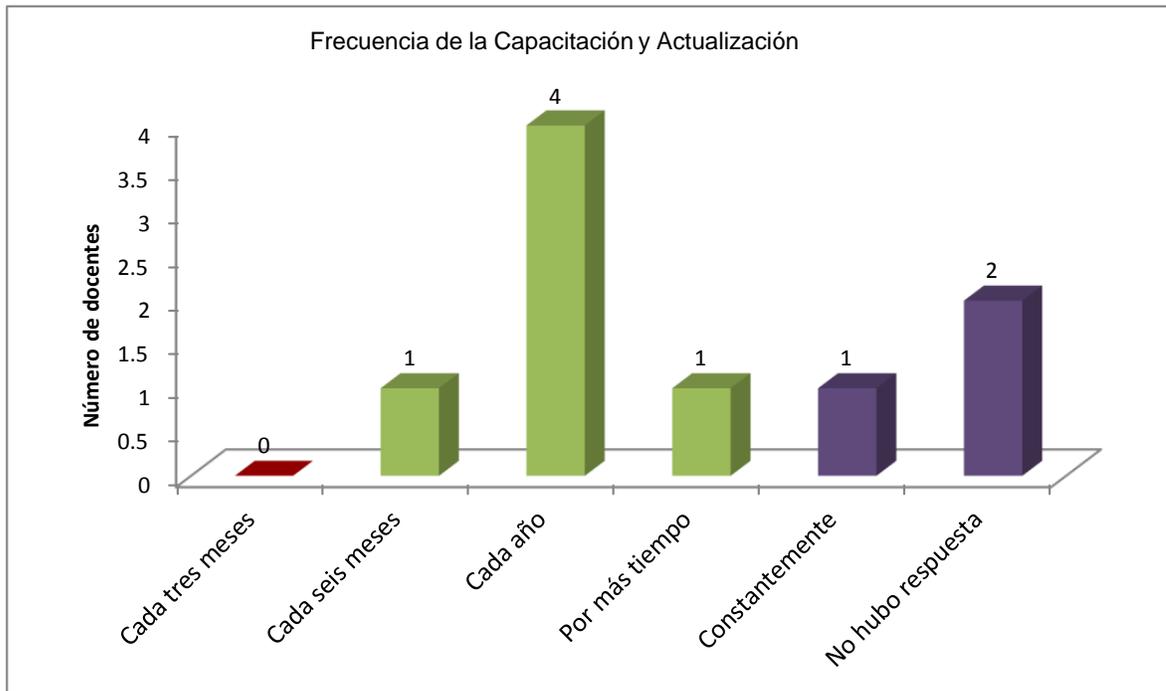
La gráfica 13, presenta que la mayoría de los casos consideraron que siempre se ha logrado reforzar la planeación y la gestión con base en las actividades que realizan, sin embargo dos de los encuestados mencionaron no están de acuerdo con la anterior respuesta.

GRÁFICA 14



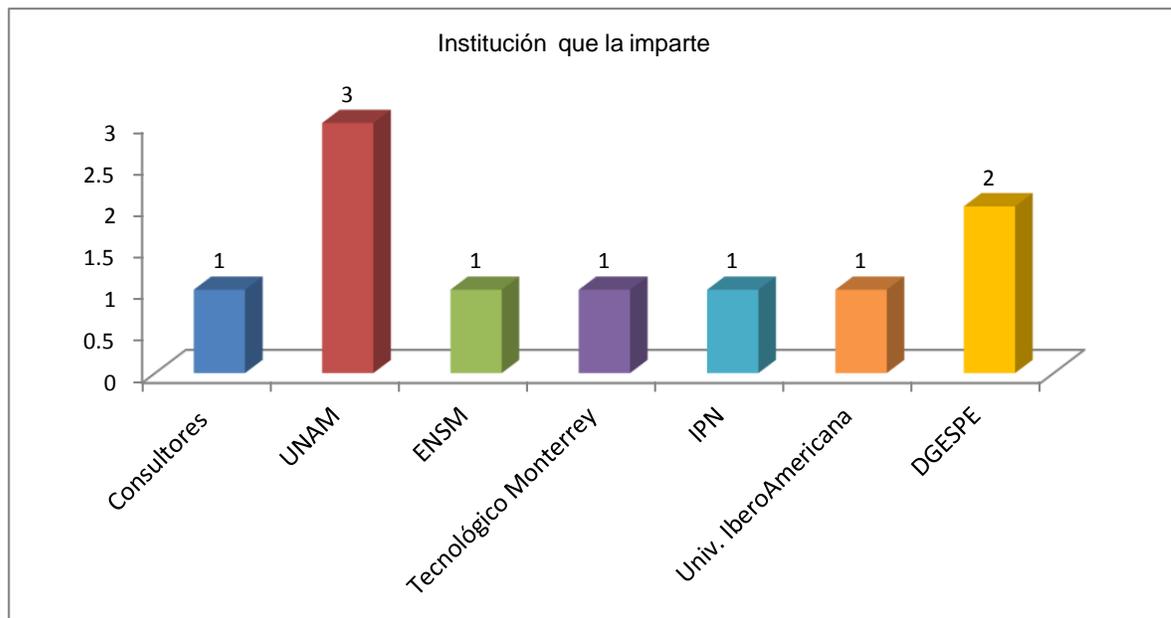
En la gráfica 14 se muestra que la capacitación y actualización son elemento básico y esencial para reforzar los conocimientos respecto a la planeación y gestión, el resultados deja ver que la mayoría de los maestros han recibido capacitación y actualización, aun así existe una minoría que no la ha tomado. Por otro lado la temporalidad y la frecuencia con la que reciben esta capacitación varían (grafica 15).

GRÁFICA 15



En cuatro de los nueve casos dijeron recibir capacitación y actualización cada año aunque se registra que también pudo ser cada seis meses, por más tiempo o de manera constante. Las omisiones de respuesta representan un foco rojo esto implica que se pudiera decir que no reciben capacitación o actualización con respecto a las variables.

GRÁFICA 16



Las instituciones públicas y privadas que han impartido cursos para actualizar y capacitar al personal adscrito al área de planeación son variadas y de amplio prestigio, en la gráfica 16 se observa que institución es la más demandada y la menos requerida por los usuarios, en ese orden la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación (DGESPE) son la de mayor presencia, mientras que el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Escuela Normal Superior de México (ENSM), el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana y las consultorías son las menos demandas.

4.1.3 Parte tres. Preguntas abiertas:

Mediante las preguntas abiertas el encuestado tuvo la libertad de expresar libremente su opinión o punto de vista respecto a lo que se le preguntó, en ese sentido, el tratamiento de la información se realizó mediante el modelo de correspondencia de Steak (1998:72) el cual consistió en escribir literalmente las preguntas y respuestas de los entrevistados (tabla 4), para que posteriormente se identificaran los modelos (tabla 5) que dieron como resultado las categoría de análisis (tabla 6), el resto de la información ver en anexos .

Tabla 4. Evidencias y Aportaciones.

Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
Variables: Proceso de planeación, Planeación estratégica y Gestión institucional			
¿Cómo considera usted que su perfil docente y administrativo contribuye en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?	Describe ¿de qué manera, el nivel de involucramiento de la organización en el proceso de planeación y gestión estratégica repercute al interior del área de planeación de la DGENAM?	¿Qué sugerencias aportaría para que la gestión educativa estratégica se vea beneficiada con base en la planeación?	¿Cómo influye al interior del área de planeación la diversidad de perfiles profesionales en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?
Respuestas entrevistado 1			
Al <u>intervenir</u> en los <u>procesos de planeación y gestión</u> de la DGENAM <u>procesos a largo plazo</u>.	El área de <u>planeación</u> es la que <u>coordina</u> y <u>orienta</u> el desarrollo de los diferentes instrumentos de <u>Planeación</u> PDI, PAT"s y POA"s.	La <u>Conformación</u> y <u>permanencia</u> de los equipos de <u>planeación</u> un mayor <u>involucramiento</u> de las diferentes áreas y escuelas en los <u>procesos de planeación y gestión</u> .	Es necesario que se <u>capacite</u> de manera permanente en los campos de <u>planeación y la gestión institucionales</u> .

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Se identificaron los modelos al reconocer y ubicar las palabras con mayor frecuencia (tabla 5), que al relacionarlas con las variables de proceso, planeación y gestión, dieron como resultado los modelos por cada una de las preguntas (tabla 3), para mayor información ver anexos.

Tabla 5. Modelos

Preguntas				
	8	9	10	11
Variables	Modelos			
Proceso	Planeación, procesos a largo plazo		Proceso de planeación	Planeación
Planeación estratégica	Planeación	Planeación	Planeación	
Gestión institucional	Intervenir. gestión	Coordina y orienta	Conformación y permanencia, Involucramiento Proceso Gestión	Capacite Gestión institucionales

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Al considerar cada uno de los modelos anteriores se buscó la correspondencia entre ellos, el resultado fueron las cuatro categorías (tabla 6), entiéndase por categoría *conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado* (Hernández 2010:452).

Tabla 6. Categorías.

	Preguntas			
	8	9	10	11
	Categorías			
Entrevistado 1	Participación	Organización Actualización	Organización	Actualización
Entrevistado 2	Actualización	Participación		
Entrevistado 3	Participación	Participación	Organización	Perfil, Organización
Entrevistado 4		Participación	Participación, organización	Perfil
Entrevistado 5	Actualización Participación	Participación	Participación	Perfil Actualización
Entrevistado 6	Actualización Participación		Actualización Participación	Actualización Perfil
Entrevistado 7	Perfil	Participación Actualización	Actualización Participación	Perfil
Entrevistado 8	Actualización		Actualización	Perfil
Entrevistado 9	Participación	Actualización	Actualización	Perfil

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Con las categorías de **participación**, **organización**, **actualización** y **perfil** se elaboraron las tablas de correspondencia 7 y 8, en la primera tabla se consideró a la categoría **participación** como la figura central de la relación que existe entre las restantes, porque de acuerdo al modelo es la que más se repite.

Tabla 7. Correspondencia entre participación, actualización, organización y perfil.

	Participación								Totales	
	Mencionada				no mencionada					
	Preguntas									
	8	9	10	11	8	9	10	11		
Organización mencionada			1						1	4
Organización No mencionada	1	4	1						6	0
Actualización Mencionada	2	1	2		2	2	2	3	5	9
Actualización no mencionada		4	1						5	0
Perfil mencionado	1							6	1	6
Perfil no mencionado		4	1						5	0
Totales	4	13	6	0	2	3	4	10	23	19
	23				19					

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

La relación que existe entre la categoría de participación con respecto de las otras tres, es en estrecha correspondencia, sin embargo la tabla 4 muestra que realmente la participación permea de forma invariable solamente en la actualización con respecto al resto de las categorías, esto se observa en las respuestas de las preguntas 8, 9 y 10 en donde se hace mención de la actualización y la participación de forma conjunta; de igual forma la organización y

el perfil de manera somera muestran relación con la participación al solo observarse que en las preguntas 10 y 8 respectivamente se entrelazan.

En cuanto a la categoría de actualización a pesar de ser una constante como es en el caso de la participación, no muestra ese vínculo tan estrecho como con la organización y el perfil (tabla 7), mientras que la mayor relación es con la categoría de participación.

Si bien es complicada la interpretación de la tabla 7, ésta fue necesaria porque a través de ella se estableció la correspondencia fiel de las categorías, que permitió realizar el resumen mostrado en la tabla 8.

Tabla 8. Concentrado de correspondencia de las categorías Participación, Actualización, Organización y Perfil.

Categorías	Organización	Actualización	Perfil	Participación	Totales
Organización	2	1	1	1	5
Actualización	1	6	2	5	14
Perfil	1	2	5	0	8
Participación	1	5	0	8	14
Totales	5	14	8	14	37

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Aunque el perfil solo se relaciona de forma directa con la actualización y la organización (tabla 7), esto no quiere decir que sea irrelevante en la participación la cual de forma indirecta esta se involucra al trastocar las categorías antes mencionadas, por otro lado y de manera independiente al ser considerada de forma constante representa un factor importante en la toma de decisiones al interior del área de planeación.

La correspondencia entre las cuatro categorías es notoria sea de manera directa o indirecta, primero porque la organización se vincula con la actualización, el perfil y la participación, sin importar el número de frecuencias por cada una de ellas; la actualización también se entrelaza al fortalecer la participación del personal docente adscritos al área de planeación con funciones académico-administrativas a pesar de no influir en el perfil y la organización.

Con las respuestas que se observan en las tablas 6 y 7 se ratifica la importancia de la diversidad de perfiles, sin embargo los encuestados al tener libertad de respuesta consideran que también esta situación beneficia el trabajo que se desarrolla a interior del área, además de que abre la posibilidad de incrementar los conocimientos con lo que se logra el enriquecimiento de los procesos al aceptar los puntos de vista de los demás.

4.2 Cruce de información de los tres momentos de análisis

El cruce de información se realizó mediante los resultados que se obtuvieron de las la información estadística (graficas) y del análisis cualitativo obtenido del modelo de correspondencia de Stake. El objeto de cruzar fue tener claridad en la relación que existe entre la información que arrojaron los tres momentos de análisis al darse la triangulación de datos, entiéndase ésta como utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección (Hernández 2010:439) por lo que para esta etapa se adaptó y se consideró la parte cuantitativa y la cualitativa.

4.2.1 Parte uno y tres. Datos generales y Modelo de Correspondencia

La información que se obtuvo de la primera parte del cuestionario (edad y sexo), son datos que en su momento no se relacionan de forma directa con las variables de la investigación. No se dio la correspondencia esperada por ser datos generales pero si relevantes.

Por otro lado el último grado de estudios, la formación profesional se relacionan de forma estrecha con la categoría de perfil en la que se hace notar la diversidad de perfiles profesionales y su influencia en el proceso de planeación y gestión estratégicas, al respecto se puede decir que la situación entre estos tres variables determina el tipo de planeación y gestión estratégica de la Dirección General, al confirmarse con las contribuciones que dan con base en su perfil docente y administrativo, entre los que se encuentra al dar certeza jurídica a los procesos, además de crear un vínculo con las actividades que realiza y contribuye de forma significativa, así como también al intervenir en los proceso de planeación y gestión.

En cuanto al rubro del área de adscripción se muestra que la Dirección General tiene claramente diferenciadas dos proyectos destinados a la planeación y planeación estratégica, esto no significa que el personal que labora en cada uno de ellos se vea limitada su participación o que no pueda relacionarse o estar

involucrada de manera indistinta con alguna de las planeaciones o en su defecto con ambas.

4.2.2 Parte dos y tres: Escala Likert y Modelo de Correspondencia:

Con respecto a la parte de actualización como es el caso de la categoría y de las gráfica 8, 9 y 10 se percibe relación y congruencia entre ambas respuestas por lo que se puede decir que ésta es una parte fundamental para el logro de los objetivos de la institución, las frecuencias con las que se presentan los datos son realmente significativas en ambas situaciones con lo que se confirma la importancia que tiene la actualización para el personal del área de planeación.

La categoría de perfil, los perfiles (gráfica 1), la formación profesional (gráfica 2) y el grado de estudios (gráfica 3) se relacionan entre sí, la heterogeneidad es evidente, los distintos niveles académicos y las especialidades confirman que por sí solos son elementos que traen consigo la necesidad de una constante actualización, por lo que de esto depende en un momento determinado la participación del personal sin embargo, la asignación de responsabilidades no se encuentran estrechamente vinculadas ni con el perfil ni con la actualización esto más bien depende de la organización del área de planeación al observarse que se puede estar involucrado en el proyecto de planeación o planeación estratégica o en ambas (gráficas 13 y 15)

Conclusiones, Plan de mejora y Recomendaciones

Conclusiones

La necesidad de dar respuesta a los acontecimientos de la vida cotidiana en el campo laboral, lleva al hombre a buscar respuesta a cada uno de ellos. Los constantes cambios, la inercia y la falta de información con respecto a temas de relevancia para el país, generan interrogantes que expliquen y faciliten el quehacer del ser humano, sin embargo en ocasiones se debe ir más allá de lo que se observa a simple vista.

Buscar en este mundo globalizado que la educación llegue a ser de calidad, conlleva que, de manera constante se investigue de forma más profunda, esto refleja que las expectativas del hombre van en incremento. En México la planeación estratégica es una de las opciones que el gobierno implementó para dar respuesta a sus necesidades en el campo de la educación incorporando su visión de calidad, sin embargo hasta el momento no se ha podido consolidar en las instituciones que la llevan a cabo.

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio es uno de tantos organismos que se ven obligados a operar la planeación estratégica, mediante ésta se le asignan recursos económicos para apoyar sus actividades, sus obligaciones y fines para lo que fue creada.

Una de las primeras fases de la planeación estratégica en la DGENAM fue elaborar su Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN), el cual se relaciona con los procesos de actualización, capacitación y superación profesional de los docentes de áreas centrales y con la gestión estratégica, este último se ocupa principalmente de la certificación de procesos administrativos.

Ante el panorama descrito el trabajo tuvo como objetivo general el “*analizar el proceso de la planeación estratégica en la DGENAM a fin de fortalecer la gestión institucional*”, y de esta manera dar respuesta al problema de investigación plasmado en la siguiente pregunta *¿cómo lograr que la planeación estratégica contribuya en el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional en la DGENAM?*

Al considerar lo anterior, el análisis se da mediante la integración de la información de corte cuantitativa y cualitativa, cuyo resultado final fue un plan de mejora (intervención) para el fortalecimiento de la gestión institucional tomando en cuenta a la planeación estratégica de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, se obtuvieron tres variables (proceso de planeación, planeación estratégica y gestión institucional) y cuatro categorías (participación, actualización, perfil y organización), que guiaron el estudio, al integrarlas las variables y categorías dio como resultado las siguientes conclusiones:

- El sexo y la edad no son elementos que determinen la participación en la elaboración de la planeación estratégica o que con base en ello se lleve a cabo una correcta aplicación de la misma, sin embargo es significativo el hecho de que la mayoría del personal que participa en el área de planeación es de naturaleza masculina con lo que se puede decir que esta actividad es considerada más para varones que para mujeres sin caer en la inequidad de género, así mismo la edad demuestra que la tendencia es hacia edades avanzadas más que para jóvenes al observarse una edad promedio de cincuenta años, si se considera que el personal que cubre estos espacios son docentes comisionados, probablemente esta constante de la edad sea porque éstos busquen espacios que les sean más cómodos para llegar a su jubilación, o porque su edad haya sido motivo de que la autoridad gestionara su cambio, en todo caso este tema es motivo para una futura investigación.

- El área de planeación dentro de la DGENAM se encuentra dividida en dos proyectos, uno de ellos elabora, coordina y opera la planeación regular y el otro se encarga de la planeación estratégica quien certifica los procesos administrativos, con esto se busca facilitar la distribución y el trabajo del área de planeación lo que da como resultado que la organización determine el tipo de actividades que se desarrollen en esta oficina en general y en cada uno de los proyectos.
- En cuanto a la distribución del personal: en el proyecto de planeación estratégica se encuentra el mayor número de docentes comisionados, ello denota la importancia que ésta tiene para la institución, sin embargo esta situación no implica que se cumplan con todos los propósitos de la institución en cuanto a la mejora de la gestión institucional.
- Perfil profesional: los resultados cualitativos en este punto demuestran la heterogeneidad de los perfiles profesionales resultado coincidente con los mostrados en las gráficas. Se denota la dinámica de asignación de personal sin un perfil ni experiencia en el área, por lo tanto, la asignación no necesariamente cubre las necesidades profesionales del espacio de planeación estratégica, solo se limitan a realizar lo que se les indica con una actitud positiva hacia el trabajo, no hay propuesta, ni iniciativas propias, la responsabilidad recae siempre en el responsable del proyecto, lo que es un obstáculo y retardar la toma de decisiones al buscar integrar cada uno de los puntos de vista de los involucrados en los procesos.
- La rotación del personal al interior de la Dirección es una situación constante en la DGENAM, es una cultura laboral que ha permanecido desde los inicios de la Dirección, acción que afecta de forma directa o indirecta las actividades que se realizan al interior de cada proyecto, el área de planeación estratégica no es la excepción, por otro lado, la permanencia es un elemento positivo que da continuidad al trabajo ya lo refiere Joaquín Rodríguez (2007, p. 104) (...) *la planeación de recursos humanos debe ser*

sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. Queda claro que la selección del personal y la administración del mismo dependen de las necesidades de cada área, o de los propios intereses del personal adscrito lo que da como resultado la falta de involucramiento al desconocer la importancia que tiene el proyecto de planeación estratégica.

- La organización: de las áreas depende y obedece al perfil de sus miembros, desempeñar las tareas que se le encomiendan o que tendrá que realizar, son la base para el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales, la movilidad del personal de forma constante como se observa en los resultados de las gráficas, modifica el quehacer desde su planeación y gestión de toda la institución. Se confirma que para que la organización sea adecuada, no basta con asignar o delegar responsabilidades a cada uno de los integrantes, sino, en primer lugar, reconocer la importancia que tiene el individuo y su interacción con otros, por ello en todo momento es necesario tener en cuenta a los miembros de la institución lo que determinara la estructura del área. En segundo, la actualización, el interés, las aportaciones y propuestas que se generan mediante la participación del equipo de trabajo serán determinantes para que la gestión institucional se vea beneficiada al lograr la calidad de los procesos y servicios que presta la Dirección General.
- La actualización: existe un programa, el cual se vuelve elemento clave para el fortalecimiento del proceso de planeación, la planeación estratégica y la gestión institucional lo cual se obtiene mediante cursos específicos. Con respecto a este punto suceden dos cosas, una, que el personal se actualice porque le interesa o dos, que se les obligue a actualizarse. Las instituciones actualizadoras o son públicas o privadas con reconocimiento nacional, lo que no deja en duda el tipo y calidad de la de actualización que se recibe, además la DGENAM implementa cursos y talleres para el mejoramiento de la gestión institucional, aun y con dicha intervención de corte profesional no

se ha logrado tener avances al respecto al prevalecer costumbres, inercias y tradiciones que limitan la incorporación de formas alternas de trabajo académico y la aplicación de estrategias y procedimientos acordes a las exigencias actuales con lo que se debiera valorar su pertinencia al observarse que existe cierta holgura en tiempo con respecto a los cursos rompiendo así con la continuidad de los mismos.

- La participación del personal en el área de planeación: mostró que no necesariamente se debe involucrar con alguna otra de las categorías, ya que el propio compromiso que ha adquirido el personal lo lleva a intervenir de forma constante en todas y cada una de las actividades que le fueron asignadas, sin embargo por otro lado, queda claro que la actualización permea en el involucramiento con todas las acciones que se desarrollan al interior de dicha oficina, por ser la que permite que el personal tenga una mayor posibilidad de aportar de forma asertiva al no limitarse al realizar solo lo que se le pide.
- Los discursos, las políticas de gobierno y la normativa distan de manera marcada con respecto a la realidad que se vive en las instituciones educativas, por un lado la necesidad de dar respuesta a la problemática al interior de los organismos, los logros han sido mínimos respecto a la implementación de la Planeación Estratégica, la evaluación de los procesos y servicios en la DGENAM reflejan el total apego a las reglas de operación de la planeación estratégica sin embargo hasta ahora no ha sido posible observar una mejora en el sistema de la educación normal.

Plan de mejora

La vinculación entre el proceso de planeación estratégica y la gestión institucional que se busca encontrar en la Dirección General, provoca incertidumbre al observar que categorías que se encuentran en la planeación estratégica como la participación, actualización, organización y el perfil permean de forma negativa al no lograr una adecuada participación del personal en la gestión. Con lo anterior se establece un plan de mejora, el cual permitirá incidir en la búsqueda de la calidad de la educación mediante una gestión institucional que beneficie los procesos y servicios de la Dirección General.

Lo anterior se traduce en dos aspectos:

- ✓ Perfil: de los docentes comisionados en la DGENAM, determinará la actualización que requieren y por consiguiente la participación mediante propuestas que apoyen el trabajo que se desarrolla en la Dirección en busca del fortalecimiento de la gestión institucional, con base en la planeación estratégica.
- ✓ Organización: se considera el perfil y la cultura institucional lo cual se refleje tanto en la planeación estratégica como en la gestión institucional.

Al considerar los aspectos anteriores, el **Plan de mejora** tiene como finalidad incorporar acciones, dar seguimiento y evaluar las mismas, con ello se pretende coadyuvar en la gestión para el logro de la misión institucional.

Responsable (s)

El responsable del plan de mejora será el Director General de la institución, quien determinará la conformación de un equipo de trabajo, que estará encabezado por un director o subdirector de área.

Sería pertinente, considerar como parte del equipo a un miembro de cada dependencia a las que se les rinden cuentas (AFSEDF y DGESPE) con la

finalidad de conocer los cambios de las leyes y reglamentos de manera inmediata. Después de la conformación del equipo de trabajo, los mismos miembros determinarán quién será el líder del plan, éste será el encargado de vincularse con las autoridades y reportar los avances y dificultades de los trabajos realizados.

Alcance

Primeramente estará dirigido al personal que conforma el área de planeación estratégica y de planeación, las acciones en materia de organización y perfiles (plan de mejora) abarcará la totalidad del personal de la DGENAM si así fuera determinado por las autoridades.

Objetivo general

Determinar los requerimientos básicos en materia de perfiles y organización para el personal comisionado en el área de planeación estratégica de la DGENAM.

Objetivos específicos

Determinar los rasgos deseables del perfil del personal docente que participa en el área de planeación.

Establecer períodos de actualización para el personal que participa en la elaboración, operación y evaluación de la planeación estratégica, con base en las necesidades de la institución y de los involucrados.

Unificar información que se relaciona estrechamente con la planeación estratégica en la Dirección General.

Evaluar los procesos de los proyectos que opera el área de planeación.

Promover la incorporación de personal docente al área de planeación en sus dos proyectos.

Modificar la organización interna, con base en el perfil del personal adscrito al área de planeación.

Elaborar un instrumento de medición respecto a la percepción que tiene el personal adscrito al área en relación al trabajo que realiza, la actualización que requiere y la organización del área.

ACCIONES

Tabla 9 Plan de acción

Categoría	Acciones	Periodo
Perfil	Diagnóstico de la distribución del personal docente adscrito a áreas centrales	Al inicio de cada año fiscal
	Elaboración de criterios para la selección de personal para los proyectos (licenciatura a fin, posgrados, especialidad, nivel de conocimiento del área y de los proyectos, cursos de actualización)	
	Evaluar los avances de los proyectos con base en los perfiles del personal	
Capacitación	Diagnóstico de las necesidades del personal	Inicio de año fiscal
	Implementación de cursos y talleres con temática que dé a conocer el Sistema educativo, la normativa (Plan Nacional de Desarrollo, Ley General de Educación, Programa Sectorial de Educación, Planes y programas de educación básica y Normal), y de la situación actual de la	Semestral

	Educación normal y dependencias que rigen el quehacer de esta dependencia)	
Actualización	Diagnóstico del desempeño del personal docente con base en su participación en la elaboración de los proyectos responsabilidad del área	Al inicio del año fiscal
	Diseño e implementación de cursos y talleres relacionados con temáticas que ayuden en el desempeño del personal y que den respuesta a las necesidades y problemática del área, como es el caso de Cultura Institucional, Planeación, Planeación estratégica, Gestión educativa e institucional, Dirección, Liderazgo, trabajo en equipo	Semestral
Organización	Distribución y redistribución de personal con base en las necesidades del área (número de proyectos y procesos).	Todo el año
	Consolidar equipos de trabajo.	
Participación	Elaboración de proyectos por cada uno de los procesos responsabilidad del área de planeación para la consolidación de la planeación.	Inicio año fiscal
	Involucramiento de las autoridades competentes para la toma de decisiones para redimensionar a la planeación.	Todo el año

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Periodicidad

Para lograr una evaluación imparcial con base en los objetivos que plantea el plan de mejora y de las necesidades del personal docente comisionado, se recomienda la aplicación anual, con lo que se evitaría la carga de trabajo excesivo y el desinterés de los integrantes del equipo de trabajo.

Para la aplicación del instrumento se tomará en cuenta, la difusión del mismo al personal del área, con la que se dará a conocer el contenido y la intención de éste. La recogida de la información será responsabilidad de uno de los miembros del equipo, el procesamiento y el análisis corresponde a todo el grupo de trabajo. La elaboración y presentación del informe el líder del proyecto notificará y hará la entrega del mismo a las autoridades correspondientes, con el objeto de buscar estrategias que logren que la gestión institucional se beneficie en su operación.

Recomendaciones

Con base en la información y los resultados obtenidos es necesaria la búsqueda de estrategias que se reflejen en la planeación estratégica y la gestión institucional

Gestión

- ❖ Hacer un seguimiento anual respecto a la situación que presenta la gestión institucional al interior de la Dirección General, con la finalidad de contar con la información actualizada y así buscar alternativas de solución o estrategias que ayuden a solventar la problemática existente.
- ❖ Publicar la información obtenida del seguimiento mediante carteles, que den a conocer la realidad que se vive en la Dirección General respecto a la planeación, planeación estratégica y la gestión institucional.
- ❖ Verificar mediante una evaluación que la organización que se tiene al interior del área es la más pertinente para el logro de la misión y visión de la institución.

Perfil

- ❖ Convocar de forma abierta a todo el personal que labora en la DGENAM, para que participen de forma activa en la elaboración de la planeación estratégica al involucrarse en las actividades y en el proceso y con ello se beneficie la gestión institucional, con lo que se evitaría que la responsabilidad recaiga en unos cuantos.
- ❖ Solicitar a las autoridades competentes que se lleve a cabo la selección de personal de nuevo ingreso (hombres y mujeres) con perfiles afines al área y que deseen incorporarse en los dos proyectos de planeación, para fortalecer el proceso de planeación, planeación estratégica y la gestión institucional.
- ❖ Evitar la rotación constante de personal, para impedir que se rompa con los trabajos y las actividades en el área y en los proyectos.

Capacitación y Actualización

- ❖ Implementar como una primera etapa cursos y talleres de capacitación que aborden temáticas afines al proceso de planeación, planeación estratégica y gestión institucional para todo el personal que no cuenta con los conocimientos necesarios respecto al tema.
- ❖ Actualizar al personal del área de planeación como mínimo dos veces al año de forma obligatoria con base en las necesidades del mismo, con la finalidad de unificar criterios y la información que de manera constante se maneja al interior de cada proceso, con lo que se rompería con usos y costumbres.
- ❖ Buscar estrategias para que el personal continúe con estudios de posgrado impartidos por instituciones reconocidas a nivel nacional.

Propuestas para futuras investigaciones

- Profundizar en los factores que determinan la permanencia del personal en el área de planeación.
- Planeación estratégica en la DGENAM como política educativa desde la perspectiva de género.
- Representaciones sociales del personal adscrito al área de planeación estratégica, respecto a la edad, rotación y perfil.

REFERENCIAS

- Álvarez, Isaías (2008) Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos, México: Limusa
- Alvarez, Isaías (1999) La Educación Básica en México Vol. 1, México: Limusa
- Álvarez, Isaías (2002) Nuevos Sistemas de Formación Docente para la Educación Básica en un Nuevo Siglo, estrategia interinstitucional, México: Taller abierto
- Ander-Egg (2007)Planeación estratégica, Buenos Aires-México: Lumen Humanitas
- Chiavenato, Idalberto Recuperado (2004) Introducción a la teoría general de la administración, México, McGrawHill
http://fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/idalberto_chiavenato_-_introduccion_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administracion.pdf
- Alles, Martha, 2007, Rol del Jefe, Cómo ser un buen jefe, Ediciones Granica, Naucalpan, México Recuperado
http://scholar.google.com.mx/scholar?hl=en&q=definici%C3%B3n+de+jefe+de+%C3%A1rea&btnG=&as_sdt=1%2C5
- Armijo, Marianela, 2011 Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Naciones Unidas, Santiago de Chile
http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Casassus, Juan (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B: Versión Preliminar Recuperado
http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf
- Chiavenaro, Idalberto (2003) Administración de recursos humanos, Colombia, McGrawHill

- Cortés Manuel, Iglesias Miriam, 2004 Generalidades sobre Metodología de la Investigación, Universidad Autónoma del Carmen: Cd. del Carmen, Campeche; México
http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Daza, Javier (2010) Revista Iberoamericana de educación ISSN:1681-5653; Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades, Colombia
<http://www.rieoei.org/deloslectores/3994Daza.pdf>
- Esquivel, Juan E. (2004) Unidad y Gestión Estratégica, México: UNAM
- Gómez, Romel (2000) Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas, México: Trillas
- Larrondo, Juan (2004) Universidad y Gestión Estratégica, El caso de una universidad, México: UNAM
- Marqués Pérez, 2002 (última revisión: 8/08/11), Calidad e Innovación Educativa en los Centros Recuperado <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>
- Martínez, Eduardo (1997) La Evaluación de la Educación Superior Recuperado http://www.une.edu.py/v2/unefafiposgrado02_Laevaluacion.pdf
- Pizarro, Jaime (2008) Ensayos sobre Planificación y Evaluación Educativa: Retos para el Siglo XXI, Alemania: Edit. Grin.
- Rodríguez, Roberto (2000) Políticas Públicas y Tendencias de Cambio de la Educación Superior en México Durante la Década de los Noventa, México: UAM Azcapotzalco.
- Rodríguez, Joaquín (2005) Administración moderna de personal, México: CENGAGE
- Torres, Mercedes (2004) Conceptualizaciones y Otras Aportaciones Teóricas. En Torres, Mercedes, La Gestión Educativa (pp. 13-50). México: Universidad Pedagógica Nacional.

- Zapata, A., (2006) Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza, Cali, Colombia: Universidad del Valle
- Ley de Planeación 1983, Diario Oficial de la Federación 5 de enero (1983)
- Ley de Planeación 2011, Diario Oficial de la Federación de 20 junio (2011)
- Ley de planeación 2006-2012, Diario Oficial de la Federación 9 de abril (2012)
- Plan Nacional de Desarrollo 1989, Diario Oficial de la Federación 31 de mayo (1989)
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Diario Oficial de la Federación 30 de mayo (2001)
- Plan de Desarrollo UNAM 2008-2011
Recuperado
<http://www.planeacion.unam.mx/consulta/PlandeDesarrollo2008.pdf>
- Programa para la Modernización Educativa 1989-1995
- Programa Nacional de Educación 2001-2005, Diario Oficial de la Federación 30 de mayo (2001)
- OCDE, 2010 Política de educación y formación: Los docentes son importantes Atraer, Formar y Conservar a los Docentes Eficientes
<http://books.google.com.mx/books?id=79taJ76jHkkC&pg=PA28&dq=definici%C3%B3n+de+docente&hl=es419&sa=X&ei=sfCCUcDCNsyzqQGOzIGgAQ&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20docente&f=false>
- Rivas, Luis, 2002, Nuevas formas de Organización, Artículo, Estudios Gerenciales
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n82/v18n82a01.pdf>
- Tobón, Sergio, 2006, Aspectos básicos de la formación basada en competencias, Talca: Proyecto Mesesup
http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf

- Villarreal, Evangelina, (2005) La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas, Hermosillo (Sonora), México Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>

- Diario Oficial de la Federación DOF 3 de octubre de 1921
http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.UXX3WLWQX0e
- http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.Ug0HC5Lrxrk
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n200.pdf>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario sobre Planeación y Gestión Estratégica

Rosa Patricia Abascal Gaytán

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación sobre los “Desafíos para una gestión estratégica en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM)”, este instrumento tiene como propósito recabar información acerca del nivel de conocimiento e involucramiento con respecto a la planeación y gestión estratégica de la DGENAM. Es un instrumento totalmente confidencial podrá usted expresarse con toda confianza.

El cuestionario está conformado en cuatro partes, en la primera se solicitan datos generales, la segunda y la tercera es de opción múltiple y por último preguntas abiertas.

Instrucciones: para las preguntas de opción múltiple marque con una “X” una de las opciones que presenta cada pregunta, en la sección de preguntas abiertas conteste con toda libertad con base en su experiencia.

Gracias por su apoyo y colaboración

Parte I

Datos Generales

Edad (años cumplidos) _____

Sexo: F _____ M _____

Último de grado de estudio _____

Formación profesional _____

Área de adscripción _____

Años de servicio en la DGENAM _____

Tiempo de adscripción en el área _____

Responsabilidad (es) actual (es)

Parte II

1.- De acuerdo a las siguientes opciones ¿en qué planeación usted participa?

() Regular () Estratégica () Ambas

2.- De acuerdo a su participación y experiencia en el área de planeación ¿dónde considera usted que se han dado mejoras? Seleccione las que considere necesarias

() Área Académica () Área Administrativa () Infraestructura

() Proceso de Gestión Otros _____

Parte III

Pregunta	Escalas				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
3.- La rotación del personal en el área de planeación incide en la Planeación Estratégica.					
4.- Las actividades que realiza en el área de planeación refuerzan los elementos de conocimiento sobre la planeación y gestión estratégica.					
5.- La diversidad de perfiles profesionales influye en el proceso de planeación y gestión estratégica.					
6.-Las decisiones del coordinador del Área de Planeación lo involucran en el proceso de planeación y gestión estratégica.					

Parte IV

7.- ¿Ha recibido capacitación, actualización o formación sobre temas inherentes a las responsabilidades que tiene actualmente sobre planeación y gestión estratégica?

() Sí () No

¿Con qué frecuencia?

() cada tres meses () cada seis meses () cada año

() por más tiempo

¿De qué tipo y qué institución o quién se la ha impartido?

8.- ¿Cómo considera usted que su perfil docente y administrativa contribuye en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?

9.-Describa ¿de qué manera, el nivel de involucramiento de la organización en el proceso de planeación y gestión estratégica repercute al interior del área de planeación de la DGENAM?

10.- ¿Qué sugerencias aportaría para que la gestión educativa estratégica se vea beneficiada con base en la planeación?

11.- ¿Cómo influye al interior del área de planeación la diversidad de perfiles profesionales en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?

Anexo 2

Tabla 4

Evidencia y aportaciones

Entrevistado	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
	¿Cómo considera usted que su perfil docente y administrativo contribuye en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?	Describa ¿de qué manera, el nivel de involucramiento de la organización en el proceso de planeación y gestión estratégica repercute al interior del área de planeación de la DGENAM?	¿Qué sugerencias aportaría para que la gestión educativa estratégica se vea beneficiada con base en la planeación?	¿Cómo influye al interior del área de planeación la diversidad de perfiles profesionales en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?
1	Al <u>intervenir</u> en los <u>procesos de planeación y gestión de la DGENAM</u> <u>procesos a largo plazo</u> .	El área de <u>planeación</u> es la que <u>coordina</u> y <u>orienta</u> el desarrollo de los diferentes instrumentos de <u>Planeación</u> PDI, PAT's y POA's.	La <u>Conformación</u> y <u>permanencia</u> de los equipos de <u>planeación</u> un mayor <u>involucramiento</u> de las diferentes áreas y escuelas en los <u>procesos de planeación</u> y <u>gestión</u> .	Es necesario que se <u>capacite</u> de manera permanente en los campos de <u>planeación y la gestión institucionales</u> .
2	Todo <u>influye</u> para un mejor <u>desempeño</u> de las actividades que se realizan.	El nivel de <u>involucramiento</u> en el <u>proceso de planeación</u> tiene mucha importancia en el <u>área de planeación</u> .	No hubo respuesta.	No hubo respuesta.

Entrevistado	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
3	De suma <u>importancia</u> en lo relativo a la <u>cuantificación financiera</u> de los <u>proyectos</u> .	A mayor <u>participación</u> de <u>todas las áreas</u> de la <u>organización</u> los resultados serán de <u>óptima calidad</u> .	Con el concurso <u>coordinado</u> de <u>todos las áreas</u> de la institución.	Contando con <u>diversas especialidades</u> se va <u>integrando</u> un todo por ello cada especialidad se va <u>asociando</u> con otras, logrando un <u>resultado integral</u> .
4	Para el logro de los <u>objetivos institucionales</u> ya sea a <u>corto, mediano o largo plazo</u> .	Es muy importante la <u>participación</u> del área de <u>planeación</u> para entre estas situaciones verificar que los <u>objetivos y propósitos institucionales</u> se alcancen en <u>tiempo y forma</u> y de acuerdo a lo <u>planificado</u> .	Que exista <u>congruencia</u> entre las <u>autoridades</u> educativas y las autoridades que <u>operan</u> la <u>planeación</u> a fin de lograr en el ámbito educativo se apliquen los <u>planes nacionales</u> estatales para contar con educación de <u>calidad</u> .	Las distintas <u>opiniones</u> del <u>personal</u> con <u>especialidades</u> <u>diversas</u> enriquece el <u>proceso</u> de <u>planeación</u>
5	Definitivamente es necesario tener un <u>soporte histórico</u> de la DGENAM para poder contribuir con <u>propuestas reales</u> para un futuro a <u>corto, mediano y largo plazo</u> .	Si las personas que se encuentran en ese espacio no se encuentran convencidas del <u>compromiso</u> y <u>trascendencia</u> que tiene la <u>planeación</u> estratégica en la DGENAM y en su propio espacio, ésta no funcionará.	Que los <u>involucrados</u> entiendan hacia dónde va el barco y si desean subirse a él de lo contrario se hablará en el vacío.	Se <u>complementan</u> , siempre y cuando exista el respeto al trabajo y opinión del otro, permite esta <u>diversidad</u> ver más allá de lo cotidiano, la <u>diversidad</u> confronta pero <u>enriquece</u> .
6	Por las <u>habilidades y conocimientos adquiridos</u> inherentes a las <u>tareas técnico-administrativas</u> .	No hubo respuesta.	<u>Revisar y Evaluar</u> la curricula y adoptarla a las nuevas circunstancias en el <u>marco</u> de la <u>Reforma Educativa</u> .	Enriquece las <u>aportaciones</u> se <u>intercambian</u> <u>puntos</u> de vista que mejoran el <u>desempeño</u> e las actividades.
7	Es importante por mi formación profesional.	<u>Participación</u> en todos los <u>procesos</u> debido al <u>enfoque incluyente</u> en la coordinación de los <u>proyectos</u> .	La <u>interacción</u> de <u>planeación</u> con academias, para que en forma conjunta para el <u>diseño integral</u> de <u>políticas</u> educativas acorde a las <u>necesidades</u> de la sociedad.	Es importante un <u>equipo multidisciplinario</u> para tener y contemplar todos los <u>enfoques</u> profesionales en la <u>planeación</u> .

Entrevistado	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
8	Dando certeza <u>jurídica</u> a los <u>procesos</u> .	En un nivel alto.	<u>Conociendo la normatividad</u> que nos regula.	Se crea un <u>equipo "sui generis"</u> , el cual es <u>capaz</u> de afrontar en todas las materias.
9	Está <u>vinculado</u> a las <u>actividades</u> que realizo y <u>contribuye</u> de manera significativa.	En el diseño, <u>organización</u> , la aplicación de <u>herramientas</u> y el impacto en la efectividad.	<u>Entender y adquirir conceptos</u> claves que faciliten su utilización.	Mucho porque permite apreciar cada <u>proceso</u> de una <u>óptica</u> diferente y acertada.

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Anexo 3

Tabla 5 Modelos

Respuesta		Modelos			
Preguntas		8	9	10	11
Entrevistado 1					
Proceso de planeación	Planeación, procesos a largo plazo		Proceso de planeación	Planeación	
Planeación estratégica	Planeación	Planeación	Planeación		
Gestión institucional	Intervenir. gestión	Coordina y orienta	Conformación y permanencia, Involucramiento Proceso Gestión	Capacite Gestión institucionales	
Entrevistado 2					
Proceso de planeación		Proceso de planeación	xx	Xx	
Planeación estratégica		Área de planeación	xx	Xx	
Gestión institucional	Mejor desempeño	Involucramiento			
Entrevistado 3					
Proceso de planeación				Resultado integral	
Planeación estratégica	Proyectos Importancia Cuantificación financiera	Organización	Coordinado		
Gestión institucional		Participación de todos Óptima calidad	Todas las áreas	Diversas especialidades Integración Asociado con otras	

Respuesta		Modelos		
Preguntas	8	9	10	11
Entrevistado 4				
Proceso de planeación	Logro de objetivos institucionales.	Planeación Tiempo forma Planificado	Operen la planeación	Proceso de planeación
Planeación estratégica	Corto, mediano o largo plazos.	Objetivos Propósitos institucionales	Apliquen planes nacionales, estatales	
Gestión institucional		Participación del área	Congruencia entre autoridades Calidad	Opinión del personal Diversas especialidades
Entrevistado 5				
Proceso de planeación				
Planeación estratégica	Propuestas reales Corto, mediano y largo plazos	Planeación estratégica		
Gestión institucional		Personas convencidas del compromiso y trascendencia	Involucrados hacia donde va	Complementan Diversidad Enriquece
Entrevistado 6				
Proceso de planeación		xx		
Planeación estratégica		Xx	Revisar Evaluar	
Gestión Institucional	Tareas Técnico-administrativo	Xx		Aportaciones Intercambian puntos Desempeño

Respuesta		Modelos		
Preguntas	8	9	10	11
Entrevistado 7				
Proceso de planeación		Procesos	Planeación	Planeación
Planeación estratégica		Proyectos	Diseño integral Políticas Necesidades	
Gestión institucional	Formación profesional	Participación	interacción	Equipo multidisciplinario Enfoques profesionales
Entrevistado 8				
Proceso de planeación	Procesos			
Planeación estratégica	Certeza jurídica	Nivel alto	normatividad	
Gestión institucional				Equipo capaz
Entrevistado 9				
Proceso de planeación		Efectividad		proceso
Planeación estratégica		Herramientas	Conceptos clave	
Gestión institucional	Vinculado a las actividades contribuye	Organización		

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo