



Planeación estratégica para instituciones educativas

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Noveno cuatrimestre

Mayo-Agosto

Dr. De León Morales José Enemías

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

Planeación estratégica para instituciones educativas

Objetivo de la materia:

Para el logro de esta perspectiva totalizadora, el curso proporciona una formación orientada a la sistematización de los procesos de planeación, con ello el profesor-alumno comprenderá que los contenidos de este curso no se presentan en la forma de una simple materia, sino como la confluencia de múltiples conocimientos provenientes de diversos estudios interdisciplinarios, debido a que las organizaciones se han tornado cada vez más complejas en su dinámica interna como en las interrelaciones que establecen con el medio ambiente.

Unidad I

La organización escolar: Una visión global

- I.1. Significado práctico de la organización escolar.....7
- I.2. Posibilidad de una ciencia de la organización escolar. Su contenido y concepto.....8
- I.3. Carácter científico de la organización escolar.....10
- I.4. Situación de la organización escolar en el campo de la pedagogía.....11
- I.5. Relación entre la organización escolar y la didáctica.....12
- I.6. La escuela mexicana en el contexto macro social.....14

Criterios de evaluación:

Trabajos escritos (Ensayo, Mapas conceptuales y Cuadro sinóptico). En plataforma	20%
Trabajos escritos (Ensayo, Mapas conceptuales y Cuadro sinóptico).	10%
Actividades aulicas (Participación)	5%
Observación docente	5%
Práctica docente	10%
Examen (Prueba escrita)	50%
Total	100%
Escala de calificación	7-10
Mínima aprobatoria:	7

Unidad I

La organización escolar: Una visión global

- I.1. Significado práctico de la organización escolar.....7
- I.2. Posibilidad de una ciencia de la organización escolar. Su contenido y concepto.....8
- I.3. Carácter científico de la organización escolar.....10
- I.4. Situación de la organización escolar en el campo de la pedagogía.....11
- I.5. Relación entre la organización escolar y la didáctica.....12
- I.6. La escuela mexicana en el contexto macro social.....14

1.1 Significado práctico de la organización escolar

No parece a primera vista que la Organización escolar sea la expresión de una ciencia, puesto que tal denominación hace referencia más directa a una tarea práctica.

El sentido primero de organización nos habla de una actividad y también de un efecto. Según este sentido, la organización es una acción,

es la misma tarea de organizar expresada en forma sustantiva; nos referimos a un efecto de dicha actividad cuando hablamos de que algo ya existente tiene buena o mala organización.

En ninguno de estos casos, ni como acción ni como efecto, estamos ante el contenido de una ciencia. ¿Qué es, pues, la Organización escolar?

Organizar vale tanto como disponer ordenadamente las partes de un todo. Organizar, por otra parte, es una actividad que se realiza con algo complejo; las cosas simples no son susceptibles de organizar. Si hablamos de Organización escolar y tenemos presente que tal expresión equivale a la de organización de la escuela, decimos con esto, implícitamente, que la escuela es una entidad compleja. Todavía más: cuando se organizan las cosas existen previamente las partes del todo que buscamos como resultante; tales partes tienen la posibilidad de estar situadas conforme al orden exigido por el todo, o de estar situadas de una manera distinta. La organización es un intento de poner cada parte en la situación que le corresponde, no en virtud de la modalidad o la exigencia propias de cada una de estas partes, sino en función y al servicio del todo que constituyen o han de constituir.

Todavía podemos hacernos cargo de que aun cuando podamos pensar en la organización de un todo estático, es decir de algo que una vez constituido deja de preocuparnos, de hecho, cuando hablamos de organización pensamos en algo dinámico; la organización lleva implícita la idea de una actividad, la idea de un dinamismo existente en el todo complejo que se ha de organizar. En el orden de las cosas de la Naturaleza se llaman organismos a los seres que viven, es decir, a aquellos que tienen un principio intrínseco de actividad; en el orden artificial, se organizan cosas para que actúen: se organiza una sociedad, se organiza una Empresa, con el fin de realizar determinadas actividades.

Podemos terminar diciendo que, según estas notas, la Organización escolar sería la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares. La educación de los escolares como fin de la escuela en conjunto es principio ordenador, en función del cual han de disponerse los distintos elementos que constituyen la institución escolar.

1.2 POSIBILIDAD DE UNA CIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR. SU CONTENIDO Y CONCEPTO

Con este concepto de Organización escolar no hemos entrado en el campo de la ciencia; estamos aún en el terreno de la práctica, de las actividades. Mas la actividad puede ser espontánea y puede ser racional, según esté dirigida por el conocimiento sensible o por el entendimiento. En este segundo caso, la actividad exige previamente un conocimiento intelectual, y por aquí podemos sospechar que hay una vía de

acceso desde lo puramente práctico a lo científico; más adelante veremos por qué camino la Organización escolar puede llegar a ser una rigurosa ciencia.

Si el conocimiento que nosotros tenemos de la escuela y de sus elementos en cuanto tales es científico, es decir, sistemático y demostrado, entonces podemos hablar de una ciencia de la Organización escolar, que dirigiría y haría racional el trabajo práctico de ordenar adecuadamente los distintos elementos de la escuela. Nada hay, de momento, que se oponga a la posibilidad de una tal ciencia.

Esta posible ciencia de la Organización escolar tendría como objeto la escuela y sus elementos, considerados éstos como tales elementos; es decir, no aisladamente, sino *en tanto que* partes de la institución escolar.

Toda actividad, para ser racional requiere, en primer término, el conocimiento del fin a que se dirige, y en el dominio concreto de una actividad ordenadora, es doblemente necesario el conocimiento del fin, puesto que él es el principio del orden. Por otra parte, el todo que se pretende organizar es la razón de ser de las partes, de donde resulta que la ciencia de la Organización escolar exige previamente el conocimiento de la escuela, ya que a la luz de este conocimiento y de esta realidad han de ser examinados, conocidos y ordenados los distintos elementos escolares.

Según esto, la Organización escolar exige previamente una teoría de la escuela.

Mas podemos preguntarnos si la teoría de la escuela es un conocimiento previo de la ciencia de la Organización escolar o es tal vez objeto de ella misma.

En realidad, cuando se pretende delimitar el contenido de una ciencia, se tiene libertad para elegir aquellos campos de conocimiento que interesen a la ciencia en cuestión, siempre que previamente no hayan sido adoptados por otra ciencia. Si la teoría de la escuela constituye ya una ciencia o es claramente parte de alguna disciplina científica, entonces habríamos de pensar que la teoría de la escuela es un conocimiento previo a la Organización escolar; mas si no acontece tal cosa, entonces la teoría de la escuela puede atribuirse como uno de los objetos el primer objeto incluso, de la ciencia de la Organización escolar.

Examinado el panorama de las ciencias, no encontramos ninguna cuyo objeto propio sea la escuela. Encontramos, ciertamente, que la escuela es objeto de reflexiones y de estudios dentro de la Pedagogía; pero con esto no resolvemos nuestro problema porque por principio la Organización escolar se halla también dentro de la Pedagogía, de donde resulta que el problema se trasladaría a examinar si dentro de la Ciencia de la educación existe, al lado de la Organización escolar y fuera de ella, una rama o parte de la Pedagogía dedicada al estudio de la escuela.

Examinado el contenido de las distintas disciplinas pedagógicas, nos

encontramos con que en ningún caso existe una teoría de la escuela fuera de la Organización escolar, porque o bien se hace teoría de la escuela, sin plantearse el problema de la organización escolar como una parte de la Pedagogía, o bien se hace una teoría de la escuela dentro de la Organización escolar. En el primer caso, como no se menciona la Organización escolar, no puede saberse lo que está dentro y lo que está fuera de ella; en el segundo caso la teoría de la escuela forma parte de la Organización escolar. Un buen ejemplo de este modo de situar la teoría de la escuela le tenemos en nuestro ya clásico Rufino Blanco.

En conclusión, podemos decir que la ciencia de la Organización escolar comprende, en primer término, la teoría de la escuela, y después el conocimiento, más cercano a la práctica de organizar la escuela, de las relaciones y ordenación de los distintos elementos escolares. Podemos, pues, definir la ciencia de la Organización escolar como teoría de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares.

1.3 CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Al decir que el objeto de la ciencia de la Organización escolar está constituido por la escuela y sus elementos «en tanto que» partes de ella nos encontramos con una insospechada perspectiva del camino por donde la Organización escolar encontrará un estricto sentido científico, limpiamente teórico aun habida cuenta del nacimiento y la finalidad práctica de la Organización escolar.

Característico de la ciencia es hallarse constituida por relaciones más bien que por hechos; cuando mencionamos los elementos de la escuela «en tanto que partes de ella» mentamos claramente relaciones más que cosas, de donde podemos inferir que el contenido de la Organización escolar se halla sin más en el género de los contenidos científicos.

De su misma inserción en el dominio científico arranca la complejidad esencial de la Organización escolar, ya que la relación es una especial categoría de accidente que no está en un objeto, como se hallan la cantidad o la cualidad, sino que tiene su razón de ser en decir orden a otra cosa diversa; la relación es no un «esse in» como cualquier accidente, sino un «esse ad».

Este su peculiar modo de ser, no «en» una cosa, sino «entre» una cosa y otra, parece que da a la relación una entidad superlativamente precaria, si así pudiera hablarse, tan precaria que para muchos no tiene otra realidad que la puramente de razón. Mas, precisamente de no hallarse en una cosa sin más sino con referencia a otra, le viene una desconcertante fuerza real, en virtud de la cual las relaciones constituyen el orden universal, de tal suerte que la comprensión de las cosas no es ni más ni menos que descubrir sus relaciones.

Dicho está implícitamente en las anteriores palabras que si la Organización escolar ha de ser una ciencia, no puede quedarse en un repertorio de cosas que han de hacerse en la escuela (esto sería la práctica de la organización), sino que ha de llegar al conocimiento de las relaciones existentes entre los distintos elementos escolares.

La ciencia de la Organización escolar resultará de una peculiar dificultad precisamente por estudiar relaciones; no en balde el mismo Aristóteles, al tratar de la relación, advierte que es tal vez una de las materias más arduas que se pueden presentar al filósofo. El sujeto de la relación, el término o correlato, el fundamento de la relación y la misma relación significada, son cuatro cuestiones ineludibles en el conocimiento de cualquier relación. Todavía, en un previo esquema ideal, que difícilmente podrá llenarse, podríamos hallar una nueva complejidad para esta ciencia en el hecho de que cada elemento escolar es susceptible de ponerse en relación no sólo con la entidad superior que es la escuela y con el alumno en función del cual existe la comunidad docente, sino con todos y cada uno de los otros elementos que a su vez entran a formar parte de la institución escolar; así los programas, por ejemplo, no han de estudiarse únicamente en relación con el alumno, sino también en relación con el material, y con el maestro, y con la jornada escolar, y, en fin, en relación con todos los restantes elementos de la escuela.

1.4 SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN EL CAMPO DE LA PEDAGOGÍA

Determinado el concepto de Organización escolar, y la vía para llegar a su carácter científico, arribaremos a su sentido completo si la situamos dentro del amplio campo de la Pedagogía científica, al lado de otras ramas que también se ocupan de problemas educativos.

La clásica división de la Pedagogía en distintas partes según la facultad humana o el tipo de facultades a las cuales inmediatamente se dirige: educación intelectual, educación moral, educación religiosa, aparte de no tener apenas virtualidad práctica ninguna, porque estudia separadamente lo que en la realidad se da de un modo indisoluble, no hace posible la inserción adecuada de la Organización escolar en ninguna de estas partes, ya que la escuela, aunque predominantemente, tenga una fualidad intelectual, no puede desligarse de los otros aspectos de la educación, mucho menos cuando las condiciones de la sociedad son tales que cada vez el hombre se encuentra más abandonado frente a la complejidad de la vida social. La consideración de la Pedagogía en distintas partes, según se estudie el ser, los fines o los medios, tampoco tiene excesiva consistencia, entre otras cosas porque ni el ser, ni los medios, ni los fines educativos pueden conocerse mediante una consideración aislada, sino que, justamente, los unos dan sentido a los otros.

Mayor virtualidad tiene en el orden práctico y tanta por lo menos

en el orden teórico, la consideración de la Pedagogía, teniendo presente de una parte los distintos tipos de escolares y de otra los distintos conjuntos educativos en los cuales se encuentra el hombre a lo largo de su vida. Con este último criterio de división (dejando por ahora la consideración de los distintos tipos educativos y fijándonos en los diferentes conjuntos en los que el hombre puede hallarse), abocamos a una Pedagogía familiar, a una Pedagogía institucional o escolar y a una Pedagogía ambiental o social. He aquí una clara división de la Pedagogía que tiene un vigor teórico inatacable, porque parte de la realidad misma del hecho educativo y, además, tiene una virtualidad práctica inigualada por ninguna de las divisiones hasta ahora tenidas en cuenta, ya que permite la consideración completa de la educación en cualquier situación en que el hombre se encuentre. A mayor abundamiento, hablando de una Pedagogía ambiental o social, abrimos la puerta a unos hechos educativos que cada vez tienen más fuerza en la humanidad de hoy, el influjo que en la juventud ejercen los distintos contactos sociales (grupos juveniles, cine, radio, literatura...), cada vez más estrechos y más importantes en la vida del hombre actual.

Dentro de esta división tripartita de la Pedagogía, está claro que la Organización escolar se halla situada en la Pedagogía institucional, cuyo objeto es precisamente la educación en cuanto se realiza dentro de la institución específicamente educadora, es decir, dentro de la escuela.

1.5 RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LA DIDÁCTICA

Habríamos solucionado ya nuestro problema si no existiera una ciencia, precisamente la de más tradición dentro de la Pedagogía, y que también se halla claramente situada en la Pedagogía institucional; me refiero a la Didáctica. ¿En qué relación se encuentra la Organización escolar y la Didáctica?

Este problema se presta a multitud de reflexiones: Parece claro, en primer término, que ocupándose la Didáctica de la enseñanza, tiene un objeto definido, distinto del de la Organización escolar, que ha de atender a otros elementos de la escuela. Mas siendo la enseñanza la tarea a la cual en mayor extensión se dedica el tiempo escolar, parece también evidente que no puede prescindir de este contenido la Organización escolar; más aún: parece que en función de la enseñanza existe, si no toda, al menos casi toda la tarea de la escuela. ¿Será la Didáctica una parte de la Organización escolar o, recíprocamente, estará la Organización escolar subordinada a la Didáctica?

Por otro camino podemos llegar a establecer una más neta distinción entre la Didáctica y la Organización escolar. Si pensamos que el influjo educativo llega a los escolares no sólo mediante la enseñanza, sino también mediante el gobierno de la escuela, parece que podríamos

hablar de la Didáctica como ciencia de la enseñanza y se quedaría la Organización escolar como ciencia del gobierno de la escuela. En este caso, Didáctica y Organización escolar serían claramente distintas, aunque unidas por la proximidad de sus objetos. Mas con esto, ¿no habremos hecho perder su carácter a la Organización escolar, al reducirla únicamente al estudio de uno solo de los influjos escolares y quitándole, por consiguiente, ese carácter de ciencia que mira no uno o varios elementos, sino todos los elementos escolares en cuanto llamados a constituir una unidad superior a cada uno de ellos? Por otra parte, si pensamos que en la escuela no sólo existe el estímulo de la enseñanza y del gobierno, sino también el ejemplo del maestro, estaríamos abocados a una nueva ciencia que tendría por objeto el estudio del maestro.

Ninguna de las dos soluciones apuntadas parece llevar a la solución correcta del problema. Esta nos vendrá, sencillamente, de la consideración sosegada del objeto propio de cada una de estas ciencias. La Didáctica tiene por objeto la enseñanza, con independencia de que la actividad docente y discente se realicen dentro de tal o cual institución, aunque por ser tarea específicamente escolar, de hecho la Didáctica se inserta en la Pedagogía institucional. La Organización escolar tiene por objeto el estudio de la escuela y de sus elementos en tanto que partes del organismo escolar. Por consiguiente, la Organización escolar estudia primeramente la escuela, como vimos al principio, y después sus elementos, pero no aisladamente sino en tanto que unidos o vinculados entre sí pueden constituir el organismo escolar. Así, a la Organización escolar le compete el estudio de la enseñanza dentro de la vida escolar, pero no tiene por qué entrar en el estudio de la enseñanza en sí misma y en sus leyes propias, sino en cuanto elemento de la vida escolar que ha de ponerse en relación ordenada con los otros elementos; lo mismo que le compete el estudio del edificio escolar en cuanto que es un elemento que se ha de tener en cuenta para la vida de los alumnos, pero no le compete el estudio de la construcción de los edificios, que es tarea propia del arquitecto.

En resumen, podemos decir que la Didáctica tiene como objeto la enseñanza en sí misma y en su realización, y la Organización escolar tiene como objeto la escuela y sus elementos en cuanto forman parte de ella, sin que el estudio aislado de cada uno de estos elementos sea materia propia de la Organización escolar.

1.6 La escuela en el contexto macro social

Origen del Sistema Educativo Nacional

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921 se dio auge a la educación, siguiendo los principios establecidos en la Constitución Política de 1917. La prioridad en aquella época era disminuir el analfabetismo y expandir la cobertura educativa. Sabemos que las necesidades sociales, pero sobre todo los intereses políticos, han cambiado con el tiempo; una de las herramientas para solventarlos ha sido la educación, considerada como el arma más poderosa para cambiar el mundo; por eso varios países se han unido a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para trabajar conjuntamente con la intención de afrontar retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización (OCDE, 2010). A México, por ser miembro de este organismo, le han otorgado “tareas” para afrontar el desafío de la educación de calidad.

Para lograr la “educación de calidad”, en los últimos años se han elaborado una serie de modificaciones a los documentos normativos y leyes que nos rigen como mexicanos, en especial al artículo tercero constitucional. Desde 1994, siendo presidente de la república Carlos Salinas de Gortari, nuestro país se incorpora como miembro de la OCDE, según las tendencias políticas y sociales que menciona Trujillo (2015): esa época comprende el periodo neoliberal como postura que se caracteriza por la venta de empresas públicas a la iniciativa privada y por la inserción al capitalismo global; por esta razón no se descarta la idea de que la educación se ha vendido por intereses políticos. La intervención de factores económicos y políticos en cada sexenio presidencial traen como consecuencia las modificaciones mencionadas que se analizarán a detalle más adelante.

Cambios en el sistema educativo en los últimos años

Para cumplir con los acuerdos propuestos por la OCDE, el gobierno federal se dio a la tarea de realizar una ruta para alcanzar los objetivos, llamado Plan Nacional de Desarrollo (PND), en el que cada sexenio se establecen acciones específicas para lograr los retos que enfrenta el país. De este documento se derivan los programas sectoriales. En la actual administración, el PND

2013-2018 establece cinco metas nacionales, siendo una de ellas *México con educación de calidad*.

En el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE) se encuentran los seis objetivos del actual gobierno federal, que incluye estrategias y líneas de acción. Este documento se respalda por el artículo 3o. constitucional, la Ley General de Educación, así como también por las leyes reglamentarias: Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) y Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Los objetivos del PSE se enfocan en la calidad de la educación básica y media superior, en asegurar cobertura, inclusión y equidad y en fortalecer la educación integral con actividades físicas, culturales y tecnológicas.

En su documento, Trujillo (2015) plasma la cronología de modificaciones al artículo tercero constitucional desde 1917 al año 2013, siendo en el periodo neoliberal cuando se realizaron la mayoría de ellas. Actualmente, el artículo 3o. señala que la educación será laica, gratuita y obligatoria desde el nivel preescolar hasta el nivel medio superior; se incluye la participación de particulares, las responsabilidades educativas, así como también la calidad y evaluación. Estos últimos términos han sido de gran impacto y debate en el magisterio.

El artículo 3o. de la Carta Magna responsabiliza al Ejecutivo federal para determinar los planes y programas de estudio. Los docentes que nos desempeñamos en el nivel de educación primaria nos regimos por el Plan de Estudios 2011. Este documento forma parte de la Articulación de la Educación Básica, que es un proyecto de construcción social a largo plazo; su propósito es integrar al currículo doce años educativos, donde se abarquen los niveles de preescolar, primaria y secundaria; esta opción metodológica se encuentra dividida en cuatro campos de formación que organizan, regulan y articulan los espacios curriculares, y son acordes con las competencias para la vida y los rasgos del perfil de egreso. En cada campo de formación se manifiestan los procesos graduales del aprendizaje de manera continua e integral.

Reforma educativa actual

Después de realizar un análisis histórico de la educación, es conveniente referirnos a las cuestiones que ponen en jaque a los profesores: la reforma de 2013, que atribuye la responsabilidad de los resultados obtenidos y la calidad educativa a la labor –buena o mala– realizada por los docentes. La primera cuestión es que México utiliza un modelo educativo que se ha aplicado en muchos países del mundo con características sociales y económicas diferentes a las de nuestra nación, por lo que considero que la comparación de resultados

obtenidos será variable entre los países más desarrollados y que invierten mayor dinero en educación.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones internacionales estandarizadas son los siguientes: “México se ubicó en el lugar 48 de los 65 países participantes y en el último de los entonces 33 países miembros de la OCDE” (Gobierno de la República, 2013). Esta calificación evidencia las carencias que tiene la educación en nuestro país a nivel internacional; sin embargo, existen diferencias enormes en el contexto en que se desenvuelven los actores que intervienen en el proceso educativo, desde la situación en que viven los alumnos en sus hogares, el ingreso y permanencia en el servicio de los docentes, hasta la infraestructura y cobertura de centros escolares. Estos son factores primordiales que influyen en el desempeño y resultados obtenidos.

Otro de los motivos que han generado debate en el gremio magisterial es la evaluación docente, es decir, “fue enfocada hacia el establecimiento de criterios para alcanzar la calidad a través de la idoneidad del profesorado” (Trujillo, 2015, p. 86); es por eso que se considera más que una reforma laboral que reforma educativa. Las modificaciones al artículo tercero constitucional y la creación de la ley del INEE y LGSPD condicionan el ingreso y permanencia de los maestros en servicio. El artículo 14 de la Ley General del Servicio Profesional Docente estipula la creación de dimensiones, perfiles, parámetros e indicadores que definen el desarrollo profesional de los maestros.

Mucho se ha exigido a los educadores evaluar de manera formativa a los alumnos; en tanto que la evaluación para la permanencia de los maestros también considera diversas etapas y aspectos como: informe de cumplimiento de responsabilidades, expediente de evidencias, examen de conocimientos y planeación didáctica argumentada. Sin embargo, esta evaluación docente aún no convence de ser la manera más indicada de resolver las problemáticas educativas que existen dentro del sistema.

Otro ejemplo es la evaluación para el ingreso al servicio, que se basa en dos exámenes el mismo día, con horarios de 10:00 a 17:30 horas, por lo que mi postura personal difiere de los argumentos que utiliza la autoridad educativa para justificarla, por lo siguiente:

- Primero: se atribuye mayor importancia a los resultados obtenidos de un examen escrito que pone a prueba los conocimientos sobre el currículo actual, que a las estrategias y actividades desempeñadas dentro del aula, siendo estas las evidencias más enriquecedoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Segundo: condicionar la permanencia del docente en su labor cuando los instrumentos de evaluación son de poca calidad; con esto me refiero a que en diversas sedes no se cuenta con las herramientas adecuadas para la

evaluación (computadoras obsoletas y fallas en el suministro de energía eléctrica); el tiempo para leer, analizar y responder los cuestionamientos es insuficiente, aproximadamente un minuto y medio por reactivo.

- Tercero: realizar la evaluación en un solo día va en contra del modo fisiológicamente correcto de funcionar nuestro cuerpo, llevándolo a la fatiga y como consecuencia disminución de capacidades. Las horas sentados frente al monitor no son saludables; sin embargo, es el instrumento de evaluación establecido por la autoridad educativa (figura 1).

Cumplir en mi trabajo, como maestra frente a grupo y como alumna de posgrado, son actividades que exigen responsabilidad y compromiso; la labor docente no termina al salir de la escuela, sino que la llevamos hasta el hogar, porque las horas en el aula no son suficientes para efectuar todos los requerimientos de la reforma actual, que en su mayoría son burocráticos. Los maestros hemos acatado con el fin de continuar dentro del Servicio Profesional Docente y asegurar la estabilidad laboral.

Mis inicios en la docencia comienzan con el Plan y Programas 2011; utilizarlo como guía y base de mis actividades permitió el conocimiento necesario para aplicar diferentes estrategias de enseñanza y aprendizaje acordes con la reforma. Al comparar mi experiencia con maestros de mayor antigüedad en el servicio puedo rescatar comentarios sobre las dificultades que esto implica, no en el desarrollo y dominio de contenidos, sino porque el profesor ha dejado de ser la figura omnisciente de la educación y se convierte en un facilitador del aprendizaje.

Los alumnos son los actores más importantes del proceso educativo; debemos tener en cuenta que todos tienen habilidades y capacidades diferentes, por eso las actividades deben ser acordes a sus posibilidades. Se fomenta

Figura 1. Horarios de aplicación de exámenes para el ingreso al servicio 2015.

VII. SESIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

La evaluación del Concurso de Oposición para el Ingreso a la Educación Básica, se llevará a cabo del 4 al 19 de julio de 2015.

Los horarios de aplicación de los exámenes son los siguientes:

- a) Examen de conocimientos y habilidades para la práctica docente: de las 10:00 a las 13:00 horas del centro.
- b) Examen de habilidades intelectuales y responsabilidades ético-profesionales: de las 14:30 a las 17:30 horas del centro.
- c) Examen complementario o adicional: de las 10:00 a las 13:00 horas del centro; en el caso de Educación Preescolar Indígena y Primaria Indígena, podrá existir una ampliación de tiempo, dependiendo del número de sustentantes.

también una evaluación formativa e inclusiva, que no discrimine a nadie por la diversidad.

Se propone también utilizar diversos materiales y recursos educativos que permitan potencializar el aprendizaje y que sean novedosos para los alumnos; sin embargo, en muchas escuelas no se cuenta con mobiliario, libros de texto, instalaciones adecuadas, mucho menos servicio de Internet, siendo este último un recurso sugerido para utilizar en situaciones didácticas y el cumplimiento burocrático.

Considero importante recordar que en nuestro país más de la mitad de la población se encuentra en situación de pobreza. En los contextos más favorecidos (minoría), la aplicación de la reforma será favorable. Por el contexto socioeconómico, a la mayoría de las escuelas se les dificultará seguir al pie de la letra las especificaciones de la reforma educativa.

La Carta Magna establece una educación gratuita; sin embargo, en México es necesario que los padres de familia apoyen con cuotas voluntarias, ya que si no lo hacen, la escuela tendrá carencias. El Estado se compromete a liquidar el servicio de energía eléctrica, pero los servicios de agua potable, gas, teléfono, reparaciones de aires acondicionados, etcétera, deben ser solventados por las escuelas, al menos en Ascensión, Chihuahua, donde llevo mis primero tres años de servicio docente. El uso del comedor escolar tiene un costo por alumno, así como también el uso de materiales de apoyo, como guías y exámenes. En ocasiones el docente aporta de su bolsillo para pagar lo faltante. Estas y muchas cuestiones más no son tomadas en cuenta por las autoridades locales, estatales y/o federales correspondientes. Entonces, surgen mis dudas, ¿dónde queda la gratuidad de la educación?, ¿sólo en los libros de texto?


Desempeño mi labor docente en una escuela ubicada en la cabecera municipal de Ascensión. La población estudiantil demuestra situaciones de pobreza; la mayoría de los padres de familia del sector laboran en el campo, como jornaleros. Dentro de cada salón de clases existen insuficiencias que se encuentran vinculadas a las necesidades que sufren en su hogar y en la sociedad. La mayoría de los mexicanos en situación de riesgo abandona sus estudios para ayudar al sostenimiento económico de su familia, ya que la experiencia les ha mostrado que terminar sus estudios no garantiza que consigan trabajo en su especialidad. Mi grupo no se encuentra exento de tal situación; algunos de mis alumnos de tercer grado de primaria han desertado con el consentimiento de sus padres y por la necesidad económica en que se encuentran. Entonces, ¿dónde queda la obligatoriedad de la educación?

El perfil de egreso estipula las características que deben cumplir los ciudadanos al finalizar la educación básica. En mis tres años de servicio docente he comprobado que a pesar de que los alumnos no logren alcanzar los aprendizajes

esperados o desarrollen las competencias, serán promovidos al siguiente grado o nivel escolar. Con esto quiero exponer las dos caras en la moneda: la primera muestra objetivos logrados ante la OCDE, los índices de reprobación en México han disminuido; por el otro lado, la realidad del Sistema Educativo Mexicano actual, alumnos de extra edad y/o que no consolidaron sus aprendizajes serán promovidos, culpando al maestro por la carencia de aprendizajes, cuando es el sistema quien decide acreditarlo. ¿A esto se le puede llamar calidad educativa?

Unidad II

La planeación estratégica en las instituciones educativas

- 2.1 La planeación estratégica desde su inicio.....
 - 2.2 Los planes estratégicos y la calidad educativa.....
 - 2.3 Planeación estratégica y el desarrollo organizacional.....
- 

2.1 La planeación estratégica desde su inicio

Planificación estratégica

La planificación estratégica se podría definir como un plan de acción que emplea la administración como herramienta primordial para la viabilidad y crecimiento de la organización

De ese modo, el plan estratégico se asume como una herramienta fundamental para la planificación, siendo un documento que consta de las metas, objetivos y estrategias de la empresa, en el cual, la dirección se propone cumplir, en el largo plazo, con el propósito de cambiar de una situación actual a una deseada. Para eso, debe haber logrado superar sus debilidades, consolidando fortalezas y afrontando oportunamente los cambios del ambiente externo. Al aplicar lo expuesto, se espera que la organización alcance el éxito y satisfaga las expectativas de sus stakeholders o grupos de interés.

. En tal sentido, se puede considerar a la planificación estratégica como el proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la organización, que contribuye al establecimiento de los objetivos y estrategias que guiarán las decisiones gerenciales; siendo de vital importancia que el trabajo en equipo y la comunicación efectiva primen en su desarrollo.

Mediante la planeación estratégica se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación estratégica se promueve la eficiencia, eficacia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Definiciones según varios autores:

Para Drucker, citado por Chiavenato & Sapiro (2010), la planificación estratégica se refiere al proceso continuo que crea una

visión de futuro con la finalidad de tomar decisiones en el presente que conlleven al éxito del mañana, organizando los recursos necesarios y evaluando los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas.

Y cuando hablemos de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera Sojo, 1989).

Además podemos decir que, la planificación estratégica es el plan inteligente que indica a la organización los pasos que debe seguir para crecer y desarrollarse en los próximos años“ (Alvarez, 2006).

Por su parte, Fernández (2004), sostiene que “la planificación estratégica es una denominación de origen británico, probablemente, que se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación” (pág 5)

Sintetizando, podríamos decir que la planificación estratégica es un proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la empresa, que tributa para establecer los objetivos y estrategias que guíaran las decisiones gerenciales; siendo de vital importancia que el elemento humano conozca la filosofía organizacional, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Es un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) y cómo hacer (tácticas), para buscar concentrarse únicamente en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir; en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo de las organizaciones.

Para ello, no debe volverse un proceso ritualista, forzado, dirigido o demasiado formal, predecible o inflexible. Las palabras respaldadas por cifras, y no las cifras respaldadas por las palabras, deben ser el medio para explicar los temas estratégicos y las respuestas organiza-

cionales. Una de las principales funciones de los estrategas es facilitar la continuidad del aprendizaje y el cambio organizacional.

En un mundo globalizado, con una economía del conocimiento, con cambios drásticos en la comunicación, con una tecnología galopante, mercados dinámicos, clientes cada vez más exigentes y una agresiva competencia, sería inaudito que los directores de empresa no planifiquen para saber despejar un futuro incierto.

Historia de la planificación estratégica

La necesidad de planificar y tomar decisiones es tan antigua como el hombre mismo, pues a medida que evolucionaba su juicio y razón debía buscar soluciones para recolectar o cazar sus alimentos; y más tarde, cuando practicaba la agricultura, sus necesidades de planificación aumentaron para que sus cultivos fuesen prósperos y aprovecharlos al máximo.

Posteriormente, con las batallas desatadas en el viejo continente por la asidua conquista de tierras, surgió la palabra estrategia proveniente del vocablo griego stratos que significa ejército, y del verbo agein sinónimo de dirigir (Munera A.J. y Rodriguez, 2007).

Según Fernández (2006), la palabra Estrategia proviene del término griego Estrategos, combinación de Stratos (“Ejército”) y Egos (“Líder”). Dentro del ámbito militar, el término estrategia puede definirse como el arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado.

El estratega militar y filósofo chino SunTzu (722-481 a.C.) es considerado el pionero de la estrategia con su libro “El arte de la guerra”, el mismo que siendo un libro de práctica militar, fue ajustándose a la realidad del mundo corporativo, y hoy en día sus enseñanzas sirven de guía en la gestión empresarial.

Los primeros ejercicios serios de planificación empresarial surgieron tras la Segunda Guerra Mundial, en la década de los cuarenta, en la cual, los primeros estudiosos modernos que asociaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern con la Teoría de los juegos en 1944. Ellos definieron a la estrategia como una serie de acciones que son seleccionadas de acuerdo a determinada situación.

De esa manera, la guerra fue el escenario donde nació el concepto “estrategia” tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. El concepto de estrategia fue pasando por distintas modificaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar. En el caso de Sun Tzu, General y filósofo chino, decía que el orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición.

A finales de la década de 1940 y principios de 1950, con el nacimiento de un nuevo tipo de empresa, se desarrollaron nuevos escenarios, dando lugar a un pensamiento estratégico más perfeccionado, en el que se considera el uso de una planeación estratégica formal, es decir ejercer control positivo sobre las fuerzas del mercado que rodean a la organización, surgiendo la planificación a largo plazo como resultado del aumento de tamaño de las empresas, las mismas que vieron la necesidad de dejar de lado la planificación por departamentos para dar lugar al diseño de estrategias generales, para lo cual se crearon departamentos de planificación; sin embargo, la alta especialización de los planificadores influyó en que se le concediera más interés a la elaboración de planes que a la toma de decisiones de carácter estratégico.

No es sino hasta 1965, cuando el investigador Igor Ansoff, en su libro *Corporate Strategy*, acuña la palabra Planificación Estratégica asociándola a los cambios en las capacidades estratégicas de los emprendedores de la época y la define como: “un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del mismo, de los puntos débiles y fuertes de la empresa y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos de la empresa” (Ansoff, 1965, p.48).

Después en los setenta sobrevino la crisis del petróleo como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sumado a ello, la inflación y la entrada de productos de bajo costo y alta calidad provenientes de Japón invadieron principalmente Estados Unidos, y las grandes industrias de automóviles, cámaras fotográficas y motocicletas debían iniciar una feroz competencia para proteger sus líneas de negocio.

Por tal razón, los administradores se dieron cuenta que sus planes a largo plazo estaban alejados de la realidad empresarial por la que estaban atravesando y era necesario adoptar nuevos procesos de planeación que ayudaran a afrontar adecuadamente los cambios que surgían del ambiente externo.

En ese orden de ideas, el término de planificación estratégica empezó a tener gran uso a partir de los años sesenta y setenta hasta la actualidad, siendo parte fundamental en las organizaciones, ya que se considera una herramienta gerencial de gran importancia que permite al administrador tener un conocimiento amplio de un futuro considerable, para una toma de decisiones efectiva en el presente.

Por tal razón, muchos científicos e investigadores y con ellos las organizaciones, continúan transformando a la planificación estratégica, dándole un valor agregado al considerarla la piedra angular del éxito empresarial. Sin embargo, ésta no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo. Por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje introspectivo que familiarice a gerentes y empleados de la organización, con los problemas estratégicos claves y las alternativas para resolverlos.

Así surgió la teoría del posicionamiento, con Al Ries y Jack Trout, quienes afirmaron que la estrategia debía crearse de acuerdo con la percepción que los compradores tenían de la organización, en relación con la competencia. Aquello dio inicio a la búsqueda de los medios para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja real, por lo cual Michel Porter (citado por David, 2003) presentó su modelo de competencia de las cinco fuerzas, cuyos postulados señalan que en el entorno de la organización existen cinco aspectos que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

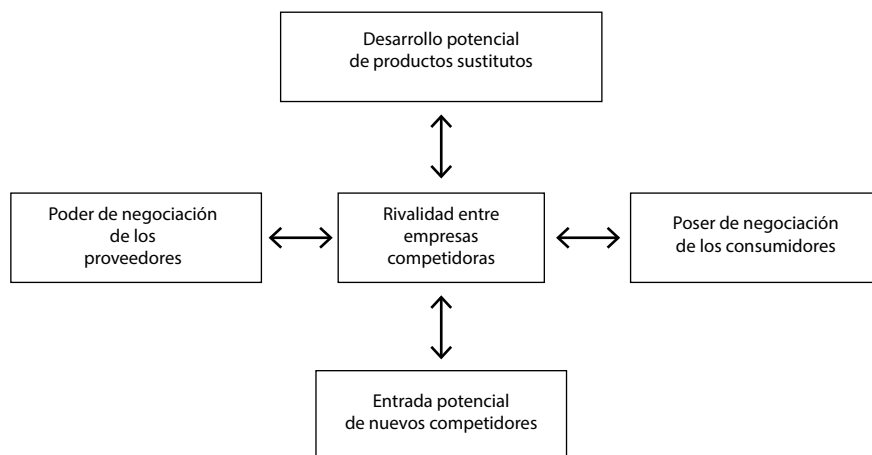


Figura 7: Modelo de competencia Michel Porter (David Fred R., 2003)

2.2 Los planes estratégicos y la calidad educativa

El tema central de este artículo es la aplicabilidad de una matriz de indicadores de calidad educativa que facilitan la evaluación de las áreas organizativa-administrativas, de sostenibilidad y validación de procesos en las instituciones educativas. La gestión educativa, visualizada en una red compleja de subprocesos, debe iniciar desde la planeación estratégica, ya que esta permite construir en las entidades educativas una cultura de planificación para la consecución de los objetivos educacionales de la nación y de las comunidades anfitrionas que nutren a los centros educativos de su insumo más preciado, que es el estudiantado (Llorente, 2010). En consecuencia, las instituciones educativas cultivan a las generaciones que son las que construyen y desarrollan al país, elevando de esta forma, las capacidades sociales del Estado (Sen, 2000).

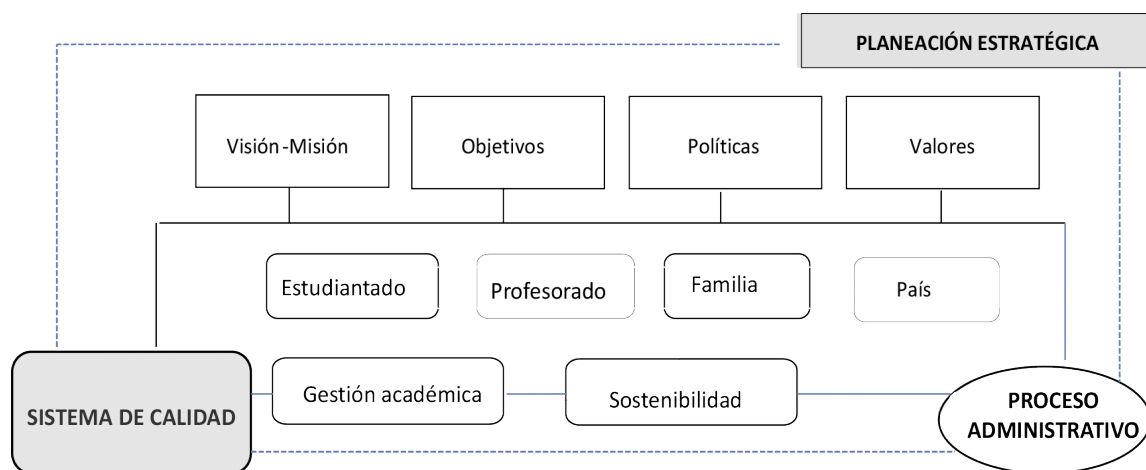
Establecido este vínculo, se define la planificación estratégica como el proceso mediante el cual los diferentes niveles de la institución educativa se ajustan para que las acciones emprendidas con-

tribuyan al logro de las metas de la organización. La planificación estratégica como producto de un ejercicio de reflexión transdisciplinario debe incorporar la calidad para que las instituciones educativas construyan una cultura de mejora continua (Álvarez, Topete, y Abundes, 2011).

En este contexto, la planificación estratégica está vinculada al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Este proceso se logra utilizando con efectividad recursos no humanos (insumos, aulas, bibliotecas, instalaciones deportivas, etc.) y trabajando con personas (estudiantado, cuerpo docente y administrativo), motivándolas para hacer realidad las metas de la organización (Castillo, 2005).

En consecuencia, la planificación estratégica (Fuster, 2008), incorpora los criterios de la filosofía organizacional (visión-misión, objetivos, políticas y valores institucionales, entre otras, propios de cada cultura organizacional). La gestión administrativa y académica, la sostenibilidad, la calidad y, como ejes transversales, el estudiantado, el profesorado, la familia y el país, ver figura 1.

FIGURA 1
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN



Fuente: Hernández y Fernández (2016).

Como se indicó, la planificación estratégica está vinculada a la administración educativa; la estrecha relación entre ambas permite la construcción de una subjetividad que modela una persona capaz de contribuir a elevar las capacidades sociales y espirituales de la nación. Lo anterior se logra mediante la integración de esfuerzos organizacionales, que desde la filosofía institucional son el sustento ontológico de las organizaciones (ver figura 2).

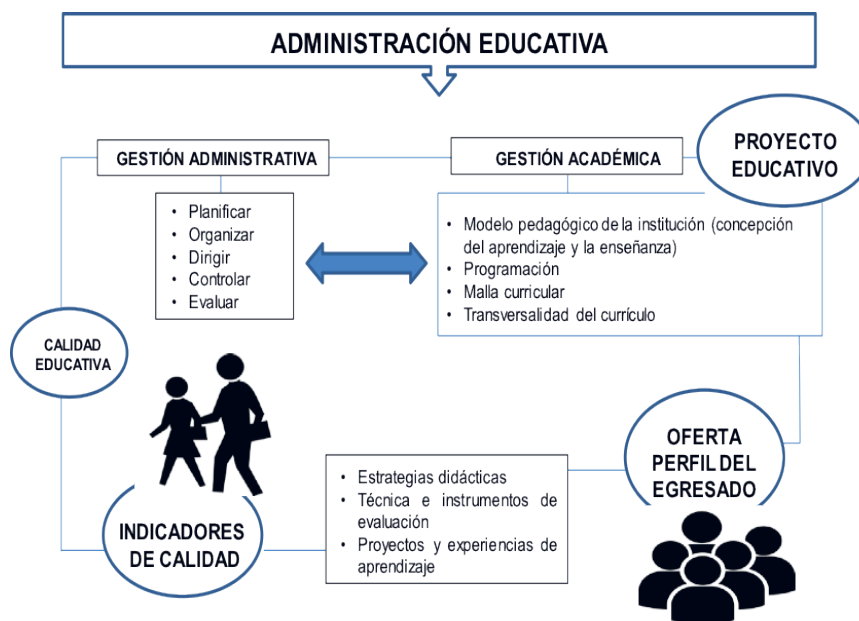
En esa dirección, las instituciones educativas deben contar con un sistema e indicadores de calidad para gestionar asertivamente sus procesos de sostenibilidad administrativa y académica de forma eficaz. Esto con la finalidad de que sean herramientas para la toma de decisiones, a partir de la planificación estratégica (OEI, 2010).

La matriz de indicadores de calidad, validadas en la investigación, es el resultado de la reflexión de una praxis sobre la calidad en la educación

realizada en trece instituciones educativas, con el objetivo de proporcionar una herramienta de fácil aplicación al gerente educativo, para que mediante un liderazgo proactivo diagnostique la gestión administrativa y académica. La matriz incorpora los criterios, indicadores y predictores más relevantes de la planificación estratégica, la administración educativa, la sostenibilidad y la calidad académica.

Los sistemas de evaluación de sistemas educativos cada vez son más exigentes, ya que el entorno exige a los futuros profesionales contar con las competencias que requieren para desempeñarse adecuadamente en el mundo profesional (Tiana, 2014). Por otra parte, estos sistemas de evaluación requieren indicadores de calidad puntuales, para determinar si los sistemas de evaluación, corresponden o no, las exigencias del mercado laboral (Fonseca, Oviedo, Hernández, Pérez, y Zawalinski, 2014).

FIGURA 1
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



Fuente: Hernández y Fernández (2016).

2.3 Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México

Introducción

Como parte de nuevas tendencias a nivel internacional en la educación superior pública, las universidades han reformulado sus prácticas de planeación y manejo organizacional en términos de cierta flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, principalmente debido a las limitantes educativas que contienen y a las restricciones financieras por las que atraviesan (Hambleton, 2006; Hearn *et al.*, 2006). La planeación es considerada como una disciplina con amplia y decisiva implicación para el campo de la educación (Frank, 2006), y representa, al mismo tiempo, un reto y una relevante oportunidad para la internacionalización de la educación superior en el actual mundo globalizado (van der Wende, 2007). En México, durante las últimas tres décadas, la planeación del sistema educativo superior ha transcurrido por diferentes procesos de descentralización que, en la medida de su complejidad, han creado diversas unidades de planeación en las dependencias universitarias (López, 1993). Al mismo tiempo, las instituciones de educación superior en México se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional.

En virtud de esta estrecha relación entre sociedad y educación superior, en Latinoamérica se han generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo (Serna y De Vries, 1997). Diferentes organismos, a nivel nacional e internacional, han sometido a las instituciones de educación superior a cumplir con ciertos criterios, lineamientos y requerimientos externos de evaluación. De tal forma que las universidades y los centros de investigación han visto como necesaria la formulación de planes de desarrollo institucionales mediante los cuales se definan estrategias claras que permitan establecer metas y acciones acordes con los principios fundamentales de los proyectos educativos de México en el siglo XXI. En este sentido, al interior de las instituciones educativas se lleva a cabo un conjunto de procesos de planeación institucional que constituye un elemento inseparable de la función de dirección, toda vez que permite conducir a las universidades hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios.

Como resultado de lo anterior, en las universidades nacionales se puede encontrar una gran heterogeneidad en los esfuerzos hacia el desarrollo organizacional para la atención de sus funciones y

necesidades de formación de recursos humanos, generación, reproducción y difusión de conocimiento científico, tecnológico y humanístico. En muy pocos casos se reporta en la literatura los procesos de reflexión crítica y de direccionalidad de la acción creativa que los universitarios emprenden en los trabajos de planeación educativa. De esta forma, se desconocen las tareas sistémicas de dirección y aplicación de políticas operativas institucionales que incluyen el análisis del futuro de las decisiones actuales. Asimismo, existen limitados reportes sobre marcos metodológicos estratégicos que refieran el conocimiento y participación de los individuos para contribuir al cambio institucional como parte de procesos de desarrollo organizacional (Davies, 2006). De igual manera, se reportan limitados estudios de caso sobre la implementación de procesos de planeación estratégica a nivel de estructuras departamentales de instituciones de educación superior (Becker and Formisano, 2006; Castillo, 2004).

Ante este panorama de escasa información publicada y bajo el marco de los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior, se requiere identificar las propuestas de orientación institucional de las universidades y centros de investigación en términos de sus horizontes de planeación y estrategias de desarrollo organizacional. Los objetivos de este trabajo son, en primer lugar, documentar el esquema metodológico y los procesos de planeación estratégica para el desarrollo académico de una estructura departamental universitaria. En segundo lugar, se presenta, mediante un estudio de caso, la generación de mecanismos organizacionales que hagan posible la ejecución y operación institucional de la actividad de investigación. Para ello, se reporta la experiencia de planeación estratégica en un departamento de una universidad pública en México.

1. Planeación y desarrollo institucional

La transformación institucional es un ámbito de suma importancia para la plantación, en la medida en que el cambio de los individuos y de las estructuras organizativas en la sociedad son parte del cambio social que refiere la participación de los planeadores y de la educación (Alexander, 2006). En este sentido, la planeación es una de las actividades características en las instituciones educativas contemporáneas, y se vuelve cada día más necesaria dada la velocidad en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ese sentido, la planeación en las universidades es el proceso más eficaz para enriquecer la base de experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades para hacer frente a los variados y complejos problemas que enfrentan las instituciones (Guillaumín *et al.*, 2003). La planeación es un elemento inseparable de la función de dirección organizacional, toda vez que permite conducir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La planeación va más allá de la simple espera de la ocurrencia de los eventos futuros, a la luz del diseño o visualización de escenarios esperados, ésta implica la forma de modificar y mejorar estos escenarios y exponenciar los beneficios para el mayor provecho posible (Sarabia, 2004).

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción (Goodstein *et al.*, 2001). Los principios estratégicos enfatizan la apropiación local del proceso de planeación, la participación efectiva en todos los niveles y un alto compromiso. Esto destaca la importancia de lograr la convergencia y coherencia entre diferentes esquemas de planeación, la mejoría de sinergias, la remoción de inconsistencias, evitar

Criterios de evaluación:

Trabajos escritos (Ensayo, Mapas conceptuales y Cuadro sinóptico). En plataforma	20%
Trabajos escritos (Ensayo, Mapas conceptuales y Cuadro sinóptico).	10%
Actividades aulicas (Participación)	5%
Observación docente	5%
Práctica docente	10%
Examen (Prueba escrita)	50%
Total	100%
Escala de calificación	7-10
Mínima aprobatoria:	7

conflictos, realizar un análisis integrado y promover el desarrollo de la capacidad institucional. El "ser" estratégico implica la definición de metas e identificar medios para alcanzarlos. Esto implica adoptar un enfoque donde existe una visión, que a su vez se basa en evidencia sólida, un conjunto de prioridades, metas, dirección y una definición de las principales tácticas para alcanzarlos. Esto también implica un conocimiento integrado de los conceptos y repercusiones institucionales.

Se reconoce que no existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco que esté claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la propia planeación estratégica. El proceso estratégico puede ser definido como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización. El concepto de estrategia tiene su valor principal en determinar como las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos.

Los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (Steiner, 1997), es una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige y se debe dirigir la organización. En este sentido, cada organización necesita políticas que cubran los diferentes aspectos de sus operaciones, con el fin de simplificar la toma de decisiones y proporcionar predictibilidad y uniformidad a las decisiones que son tomadas en tiempos diferentes y por diversas instancias y personas. En este sentido las políticas juegan un papel clave, ya que descifran, clasifican y ponen a prueba la estrategia (Newman *et al.*, 1986). Un modelo de planeación estratégica aplicada debe tener énfasis en la toma de decisiones, dirigida por los valores y por una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal, incluyendo un fase de integración de los planes de acción (East, 2005).

Aunque en el proceso genérico de la planeación estratégica se pueden definir tres actividades básicas, como son: 1) análisis ambiental; 2) análisis organizacional, y 3) formulación propiamente de estrategias; la misma complejidad del proceso da cuenta de una mayor elaboración conceptual y metodológica. En este trabajo se asumen cuatro componentes diferentes, tales como: a) la definición de los objetivos y metas organizacionales en función de la misión y visión; b) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; c) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades y d) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas (Sarabia, 2004).