



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Planeación Institucional y Creación de Estrategias Emergentes**

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

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**María Leonor Mandujano Rodríguez**

Asesor tutor:

**Lorena de los Ángeles Salinas Novoa**

Asesor titular:

**María Ileana Ruiz Cantisani**

**Texcoco, Estado de México**

**Abril, 2010**

# **Planeación Institucional y Creación de Estrategias Emergentes**

por

**María Leonor Mandujano Rodríguez**

Aprobado por los sinodales:

---

Lorena de los Ángeles Salinas Novoa

---

María Guadalupe Siller Botti

---

Patricia Michel López

2010

## **Dedicatorias**

- El primer ofrecimiento es para la fuerza divina que se ha manifestado a lo largo de mi existencia.
- Ofrezco esta tesis a todos mis seres queridos presentes y ausentes por demostrarme el amor a la vida.
- Brindo cada una de estas páginas a mis dos grades amigas por su incondicional apoyo, a ellas mi admiración y respeto.
- Dedico cada momento de esfuerzo a mis padres, hermano, hermanas, abuelita, pero en especial, a mi esposo por su amor y comprensión.
- La última dedicatoria está reservada para Jorge Luis y José Luis, mis queridos hijos, la razón y el motor de mi existencia.

## **Agradecimientos**

- Al Doctor Javier Castañeda Rincón, mi admiración y respeto.
- A la Doctora María Ileana Ruiz Cantisani, mi reconocimiento por su compromiso profesional.
- A los estudiantes, mi gratitud por darle sentido y significado a la profesión docente.
- A todos los profesionales de la educación, mi respeto por demostrarme el valor de la docencia.
- Un especial agradecimiento a la maestra Lorena de los Ángeles Salinas Novoa, por su acompañamiento académico, calidad humana, compromiso ético y profesional.

## *Resumen*

Esta investigación, se realizó con la finalidad de comprender la complejidad del contexto escolar. Con base en este argumento, la Escuela Normal de Texcoco se convirtió en el objeto de estudio, la planeación institucional y la creación de estrategias emergentes en los referentes de indagación. Los objetivos fueron: Analizar el proceso de la Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación, con la finalidad de identificar las fases de construcción; identificar y describir los principales factores de la organización, que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional, así como, describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes. La pregunta de investigación expresa ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco? Los instrumentos de recolección fueron: la entrevista semi-estructurada, la observación y la revisión de documentos. Es importante referir, que la construcción de Estrategias Emergentes en la Normal de Texcoco, están en función a su misión y cultura organizacional; que las estrategias han propiciado cambios en el actuar del personal docente y en la organización, sin embargo, en la mayoría de los casos, el cambio no ha sido consciente, o producto de la reflexión colectiva. Entre los principales hallazgos, se reconocen factores internos y externos, que han limitado el aprendizaje estratégico, como son: la escasa participación del personal docente en el proceso de formulación y en el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco; la débil participación del personal directivo y docente en procesos colectivos de análisis y

reflexión, sobre los alcances y limitaciones, del Programa de Fortalecimiento y en la creación de Estrategias Emergentes; la falta de un Programa institucional de seguimiento y evaluación, que dé cuenta de los avances y rezagos de los diferentes proyectos, derivados de la Planeación Institucional y de la creación de Estrategias Emergentes; la obsoleta estructura organizacional centrada en la verticalidad. Es importante referir, que la relevancia de esta investigación, se reconoce en la comprensión de la complejidad a partir de la unicidad del caso.

## Tabla de contenidos

Hoja Electrónica de Firmas.....	2
Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	10
Capítulo 1: Planteamiento del Problema.....	13
Introducción.....	13
Antecedentes.....	14
La Educación Normal en el escenario de las Instituciones de Educación Superior.....	14
La Planeación Prospectiva y Estratégica en la Escuela Normal de Texcoco.....	18
Planteamiento del Problema.....	21
Preguntas de Investigación.....	24
Los Objetivos de la Investigación.....	25
Justificación.....	25
Las Limitaciones del Estudio.....	26
Capítulo 2: Marco Teórico.....	28
Introducción.....	28
La Investigación en el contexto de la Indagación.....	30
Cultura Organizacional.....	31
Estrategias. Conceptos y Finalidades.....	36
Concepto de Estrategia en el tiempo.....	36
Definiciones con relación al término Estrategia...	38
Estrategias Emergentes y Deliberadas.....	39
Procesos de Formulación de Estrategias.....	42
El Modelo Prescriptivo en las Instituciones Formadoras de Docentes.....	45
El Modelo Descriptivo. El aprendizaje organizacional y su relación con la creación de Estrategias Emergentes.....	54

Capítulo 3: Metodología.....	60
Introducción.....	60
Enfoque Metodológico.....	61
Enfoque cualitativo de la Investigación Educativa.....	63
Participantes.....	69
Instrumentos.....	70
Procedimientos.....	74
Capítulo 4: Análisis de Resultados.....	76
Introducción.....	76
La Formulación y Aplicación de Estrategias Prescriptivas y	
Descriptivas en la Escuela Normal de Texcoco.....	77
El Sistema de Planeación en la Escuela Normal de Texcoco.....	80
Formulación de Estrategias.....	85
Seguimiento de Estrategias.....	86
Enfoque Prospectivo y Estratégico.....	87
El Proceso de Planeación Institucional desde la	
Perspectiva Docente.....	91
Lo real, lo posible y lo deseable en el proceso de	
Planeación Institucional.....	93
Cambios en la organización y funcionamiento de la Escuela	
Normal de Texcoco a partir de la implementación del	
Sistema de Planeación.....	94
Financiamiento Económico.....	97
El desarrollo de Estrategias Emergentes en la Escuela	
Normal de Texcoco.....	98
Proyectos asignados por la instancia Federal y Estatal.....	98
Proyectos derivados por la Cultura Institucional.....	100
Proyectos Institucionales Específicos.....	101
Financiamiento Económico.....	102
Conclusiones.....	103
El proceso de Planeación en la Escuela	

Normal de Texcoco.....	103
Responsables de la formulación y seguimiento de Estrategias establecidas en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco.....	104
El desarrollo de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.....	104
Los Proyectos Institucionales y su impacto en la Organización y Funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco.....	105
Capítulo 5: Conclusiones.....	106
Introducción.....	106
La Organización y Funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco.....	107
La validez de los resultados en función a la metodología.....	107
Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	112
Sugerencias a la Institución.....	112
Recomendaciones para el desarrollo de Investigaciones....	113
Referencias.....	114
Apéndice A.....	118
Apéndice B.....	128

## **Introducción**

La comprensión del fenómeno educativo es una posibilidad para transformar las comunidades escolares y atender con eficacia las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento, bajo esta lógica, los fines de la investigación cobraron sentido y relevancia al estudiar la planeación institucional y la creación de estrategias emergentes, desde la particularidad del contexto escolar. Es importante mencionar, que la investigación se reconoce en el paradigma cualitativo de la investigación educativa, bajo la perspectiva del estudio de casos. El proceso se centró en la comprensión de la complejidad a partir de la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, institución de educación superior que tiene como misión desde su origen, la formación inicial de los futuros docentes de educación básica. En el ámbito de las instituciones de educación superior, las escuelas normales se han caracterizado por su arraigada cultura organizacional, resultado de sus estrategias emergentes y deliberadas.

La pregunta de investigación refiere: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes de la Escuela Normal de Texcoco?

Para orientar el proceso de indagación se establecieron los siguientes objetivos:

- a) Analizar el proceso de Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación, con la finalidad de identificar las fases de construcción.
- b) Identificar y describir los principales factores de la organización, que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional.
- c) Describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

En el documento se expone el proceso y los resultados de la investigación, a través de los siguientes capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Análisis de Resultados y Conclusiones.

En el primero denominado: Planteamiento del Problema, se expone el escenario de la Escuela Normal de Texcoco en el tiempo y el espacio, con la finalidad de explicar el contexto educativo, en donde se llevó a cabo la investigación. Se describe la incorporación de la Planeación Prospectiva y Estratégica, como eje de análisis y reflexión durante el proceso de indagación. Se esboza la construcción del problema y de los objetivos con el fin de explicar las pretensiones del estudio. En la justificación se muestra la relevancia del problema y por último se presentan las limitantes de la investigación.

En el segundo capítulo, se hace alusión a la literatura que dio sustento teórico al proceso de investigación. Se subdivide en secciones conceptuales, con la intención de comprender y referenciar el tema. En este capítulo se plantean los conceptos básicos que dan argumento a la investigación de carácter cualitativo, se analiza el término cultura, organización y estrategias, entre otros. Se profundiza en el conocimiento de las estrategias emergentes y deliberadas, en los procesos de formulación, en los modelos prescriptivos y descriptivos. Se explica el aprendizaje organizacional y su relación con la creación de estrategias emergentes. Para este apartado se consideraron las valiosas aportaciones de: Hernández (1998), Fernández (1998), Baptista (1998), Robert E. Stake (2007), González (2003), Nieto (2003), Portela (2003), Martínez (2003), Aguerrondo (1998), Hargreaves (1996), Ruiz (2000), Mintzberg (1997), Brian Quinn (1997), Voyer (1997), Mercado (2007), Piña (1998) y Gairín (1996), entre otros autores, que permitieron dar sustento a la pregunta de investigación ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes de la Escuela Normal de Texcoco?

En el capítulo 3. Metodología, se presenta el método y el enfoque de la investigación, este capítulo se conforma por cuatro secciones:

Enfoque Metodológico, en esta sección se explican los criterios que se utilizaron para seleccionar el estudio de casos como método y se detalla, porque es una investigación instrumental, ubicada en el paradigma cualitativo.

En el apartado de participantes, se especifica, quiénes fueron los docentes que intervinieron en este estudio, bajo qué criterios metodológicos se seleccionaron y cuáles han sido sus aportaciones en el proceso de planeación de la Escuela Normal de Texcoco.

En la sección denominada instrumentos, se describe y explica los medios que se utilizaron para la recolección de datos, también se argumenta la selección de éstos, su importancia y pertinencia en el proceso de investigación con relación al paradigma cualitativo.

En la sección de procedimientos se expone el proceso que se llevó a cabo para la recolección, análisis e interpretación de los datos.

En el capítulo 4. Se exponen los resultados de la investigación con base en el planteamiento del problema y a los objetivos de la investigación. La información que se presenta, se organizó con base en los siguientes ejes: la formulación y aplicación de estrategias prescriptivas y descriptivas en la Escuela Normal de Texcoco, el sistema de planeación, cambios en la organización y funcionamiento, formulación de estrategias y conclusiones.

El capítulo 5. Conclusiones, versa sobre la interpretación que se realizó de los datos con base en el argumento teórico. El contenido de este apartado comprende: la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, por tanto, se presenta la validez de los resultados en función a la metodología. La segunda sección refiere los alcances y limitaciones de la investigación, acción que permitió proponer sugerencias a la Escuela Normal de Texcoco y plantear recomendaciones para la construcción de nuevas investigaciones.

La investigación desde la perspectiva cuantitativa o cualitativa con sus diferentes enfoques, ha favorecido la descripción, interpretación y explicación del fenómeno educativo y social, sus aportaciones han enriquecido los espacios académicos y sus impactos han trascendido el espacio escolar, por tanto, esta investigación contribuye en la comprensión de los fines y finalidades de las instituciones de educación superior que tienen como misión la formación inicial de los futuros docentes de educación básica.

# Capítulo 1. Planteamiento del Problema

## Introducción

Las instituciones educativas están cimentadas en el espacio y en el tiempo, los acontecimientos que ocurren dentro y fuera del contexto escolar repercuten en el actuar de los integrantes de la comunidad, las acciones de éstos, impactan más allá de la escuela, invadiendo el espacio social, significando que la comprensión del fenómeno educativo requiere de un proceso de contextualización. Bajo esta lógica, es importante referir que “El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad...” (Massé citado por Miklos, T. y Tello, M.E., 1999, p. 58). En el escenario de la indagación, el espacio y el tiempo histórico son categorías fundamentales durante el proceso de investigación.

Es importante señalar que este capítulo se conforma de seis apartados: Antecedentes, Planteamiento del Problema, Preguntas de investigación, Objetivos de la investigación, Justificación y Limitaciones del estudio. En los Antecedentes se integran dos referentes históricos, en el primero se describe a grandes rasgos el origen y las características de la Educación Normal en el contexto de las Instituciones de Educación Superior en México. En el segundo se describe la implementación de la planeación institucional prospectiva y estratégica que se ha llevado a cabo en la Escuela Normal de Texcoco a partir de la Reforma Educativa de 1996.

En los siguientes apartados se detalla y argumenta el proceso de investigación realizado en la Escuela Normal de Texcoco, sustentado en el estudio instrumental de casos. Bajo esta perspectiva, se retomaron las aportaciones de Stake (2007) quien expresa que el estudio de casos es la particularización, no la generalización, destaca que la unicidad es determinante para la comprensión del caso en particular.

## Antecedentes

### *La Educación Normal en el escenario de las Instituciones de Educación Superior.*

Las Escuelas Normales son Instituciones de Educación Superior que tienen como misión la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, su identidad y características particulares en su organización y funcionamiento, se asocia a seis momentos históricos clave de la política educativa, esto de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2003):

- a) La expansión acelerada de la educación básica en las décadas de los años 60 y 70, condujo a la ampliación y diversificación de los servicios de educación normal, así como a la incorporación de personal docente seleccionado, en muchos casos, sin rigor académico, a fin de formar la cantidad de maestros que demandaba el sistema educativo.
- b) La homologación salarial de la planta docente al esquema de estudios superiores (1982), sin que mediara un estudio sobre perfiles requeridos.
- c) El establecimiento del nivel de licenciatura para los estudios de educación normal (1984) y la puesta en marcha de nuevos planes de estudios.
- d) La extrapolación en las escuelas normales del esquema de organización y funcionamiento universitario (docencia, investigación y difusión).
- e) La descentralización de los servicios para la formación de maestros (1992) y la Ley General de Educación (1993), que redefinen las atribuciones de los estados y de la federación en materia de formación docente.
- f) La implementación del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (1996).

Estos momentos han impactado significativamente en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, consolidando una cultura

normalista que ha limitado o posibilitado su desarrollo como institución de educación superior formadora de docentes de educación básica.

De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2003) la Educación Normal se ha caracterizado por su sólida tradición en la formación de docentes de educación básica, siendo las instancias que atienden casi en su totalidad esta tarea, y generalmente sólo ofrecen este tipo de servicios. El monopolio en la formación de docentes de educación básica, ha impactado en el servicio que brindan, reflejándose en zonas de confort al interior de algunas comunidades normalistas, sin embargo, en los últimos años se ha intensificado su desacreditación, argumentada en el bajo aprovechamiento académico de los niños y adolescentes, en la insuficiente competitividad académica de los profesionales de la educación, en el deficiente desempeño profesional de algunos formadores, en la limitada habilitación del personal docente, en la insuficiente vinculación entre la Escuela Normal y las Escuelas de Educación Básica con las Instituciones de Educación Superior, entre otros aspectos.

En el cuaderno de trabajo: “El mejoramiento de la gestión institucional en las Escuelas Normales. Elementos para la reflexión y el análisis” (2003) se expresa que estas instituciones educativas son continuamente cuestionadas por diversos sectores sociales, quienes esperan de los futuros maestros de educación básica, una formación consistente con las competencias necesarias para hacer frente a los retos impuestos por la sociedad mexicana, en función al modelo económico actual. Se destaca que las organizaciones educativas a lo largo del tiempo, han enfrentado diversos desafíos por lo que han redefinido su organización a partir de las necesidades y demandas sociales bajo diferentes acciones, con la finalidad de mejorar su funcionamiento y destacarse en el ámbito educativo.

La esencia de las Instituciones de Educación Superior se reconoce principalmente en su autonomía, característica que no define a las escuelas normales, ya que a éstas se les ha reducido a la aplicación de los planes y

programas de estudio, convirtiéndolas en reproductoras del conocimiento. Bajo esta lógica, los niveles de participación del personal directivo, docente y estudiantil en la mayoría de los casos son poco significativos en el contexto educativo y social. Según la Secretaría de Educación Pública (1993) la falta de autonomía ha impactado en los servicios que ofrecen las Escuelas Normales, en las prescripciones que regulan su funcionamiento, en el presupuesto que les otorgan, y sobre todo, en la escasa intervención de la comunidad normalista para decidir sobre aspectos cruciales, tales como: adecuaciones al currículum, criterios para la contratación, permanencia y promoción del personal docente, ajustes a la estructura organizativa, modificaciones al reglamento que regula el trabajo docente, aplicación de los recursos financieros otorgados, e implementación de proyectos de mejoramiento académico e institucional.

Para comprender la situación actual de la Escuela Normal de Texcoco, es necesario referir la débil afinidad entre el deber ser y la realidad que se manifiesta con relación al nivel de educación superior. Las características que han dominado en su organización y funcionamiento no han sido congruentes con el escenario de las Instituciones de Educación Superior. La vaguedad que se presenta se explica a partir de diferentes factores, como son su origen, organización y funcionamiento, ya que de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2003) sus orígenes no se remontan al nivel superior, sus prácticas educativas están fuertemente arraigadas a un esquema de organización semejante al de la educación básica o al de educación media superior.

Un ejemplo de esta realidad se hace evidente en la distribución de sus actividades académicas, administrativas y organizativas, programadas a partir del calendario escolar que rige a la educación básica. La normatividad respecto a las condiciones laborales y de organización institucional también aplica para ambos niveles, otro factor son las finalidades educativas para las que fueron creadas, ya que a las instituciones normalistas se les encomendó la misión de formar profesionales para educación básica, a partir de esta condición el campo de acción de los egresados de las instituciones formadoras de docentes quedó perfectamente

delimitado a la educación básica. Desde su origen hasta la actualidad, la Escuela Normal de Texcoco ha experimentado diferentes cambios curriculares, que le han permitido consolidar una cultura normalista y ubicarse en el escenario de las Instituciones de Educación Superior con sus particularidades, en este sentido la Secretaría de Educación Pública (2003) indica:

Las Escuelas Normales han acuñado principios, creencias y valores, significativamente distintos a otras organizaciones de educación superior, permitiéndoles construir y apropiarse de una identidad estrechamente vinculada con su función social. Sin embargo, salvo excepciones, dicho proceso de construcción lo han realizado sin considerar otros referentes a los de la propia Escuela Normal, generando comunidades normalistas resistentes a los cambios y a las innovaciones. Algunas Escuelas Normales han logrado mantener una estabilidad y fortaleza institucional, así como una apertura razonable al influjo de nuevos conocimientos, prácticas profesionales y formas de organización que enriquecen su tarea social.

En esta investigación, se analizó la situación particular de la Escuela Normal de Texcoco, ubicada en el km 1.5 de la carretera Texcoco-Tepexpan, en la comunidad de Tulantongo, perteneciente al Municipio de Texcoco, enfatizando que la institución forma parte de las treinta y seis Escuelas Normales Públicas del Estado de México; que ha participado en los diferentes procesos de planeación establecidos por la Secretaría de Educación Pública, y actualmente ofrece la Licenciatura en Educación Secundaria con las especialidades en Geografía e Historia, su planta docente se conforma por tres directivos, dos investigadores, ocho pedagogos y veintisiete docentes horas clase, la matrícula actual es de setenta y nueve alumnos.

Bajo este referente contextual es importante señalar que la creación de diversas acciones, estrategias y mecanismos construidos e implantados desde el interior o exterior se reconocen como elementos integradores y coadyuvantes en el proceso de transformación de las instituciones formadoras de docentes.

## *La Planeación Prospectiva y Estratégica en la Escuela Normal de Texcoco*

La última reforma de la Educación Normal se llevó a cabo durante el Gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se estableció como prioridad el desarrollo de una acción intensa y adecuadamente preparada para consolidar a las Escuelas Normales y mejorar de manera sustancial su funcionamiento.

En 1996 la Secretaría de Educación Pública, en coordinación con las autoridades estatales, puso en marcha el Programa para la Transformación y Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, con la finalidad de “lograr una mayor calidad en la formación inicial de los maestros de educación básica y responder así a las necesidades educativas de los niños y los adolescentes del país” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 5), el programa inició con cuatro líneas de trabajo posteriormente se incrementaron dos y en la actualidad se conforma por seis:

1. Transformación curricular.
2. Formación y actualización profesional del personal docente y directivo.
3. Mejoramiento de la gestión institucional.
4. Regulación del trabajo académico.
5. Evaluación interna y externa.
6. Regulación de los servicios de la educación normal.

En el primer semestre del ciclo escolar 1997-1998, entró en vigencia el nuevo plan de estudios 1997 de la Licenciatura en Educación Primaria, en la Escuela Normal de Texcoco, en el ciclo escolar 2000-2001 egresó la primera generación, sin embargo, en los primeros años de la reforma los cambios en la organización no fueron sustanciales, ya que se observaba una nueva estructura

curricular cimentada en una organización tradicional caracterizada por la verticalidad.

En el 2002 surge el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, cuya finalidad es “el mejoramiento de la planeación institucional, como una estrategia fundamental para dirigir los cambios académicos y organizativos que demandan las escuelas normales” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 5), bajo este referente la comunidad de la Escuela Normal de Texcoco, tiene la posibilidad para transformar su organización y funcionamiento a partir de la planeación institucional.

En el 2005, la Secretaría de Educación Pública junto con las autoridades educativas estatales, pusieron en marcha el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal, con la finalidad de atender las principales problemáticas que enfrentan en el cumplimiento de sus finalidades educativas, proteger las fortalezas con las que cuentan, e incidir en el cierre de brechas de calidad existentes entre sus Escuelas Normales y al interior de las mismas, a través de la implementación de una guía que expresaba como propósito orientar la formulación del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal, el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal y sus Programas de Fortalecimiento de la Escuelas Normales.

El Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, se implantó en el año 2002 en el marco del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, con la finalidad de:

Contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes, mediante acciones que incidan en la renovación de la gestión institucional de las escuelas normales- sobre todo en su organización y funcionamiento- para transformar las prácticas de enseñanza y alcanzar niveles altos de aprendizaje de los estudiantes normalistas.

El Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas busca “incidir fundamentalmente en los procesos de planeación y evaluación institucional, por considerarlos herramientas centrales para orientar y llevar a cabo el cambio y la innovación en las escuelas normales.” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 7)

De acuerdo con las finalidades de este programa, el personal directivo y un grupo seleccionado de docentes de la Escuela Normal de Texcoco, reconocieron que el principal reto se ubicaba en la transformación de la organización. Identificaron a la planeación institucional, como una estrategia que favorece los cambios académicos y organizativos que demandan las Escuelas Normales. En palabras de Ruiz (2000) Los cambios implican una serie de elementos que repercuten en la cultura organizacional y en los paradigmas que en ella rigen.

En el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (2003) se menciona que la planeación no sólo debe responder al ¿para qué y cómo planificar?, ¿en qué tiempos o con qué recursos?, sino primero responder a las preguntas ¿con qué sentido planificar?, ¿para quién?, ¿quiénes participan?, ¿qué aspectos de la vida institucional deben mejorarse para lograrse los propósitos educativos?, ¿qué resultados se obtendrán?, y ¿cuál fue el proceso para llegar a ellos?, resaltando que estos cuestionamientos son un referente para reconocer las intenciones de la política educativa y para definir la trayectoria de transformación de las escuelas formadoras de docentes, como es el caso de la Escuela Normal de Texcoco.

Según Lozier, “la planeación es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” (citado por Ruiz, 2000, p. 29), aunado a esto, la Secretaría de Educación Pública (2003) refiere que el cambio institucional requiere del compromiso profesional y de la participación de la comunidad normalista para consolidar una nueva cultura de planeación. En el Programa de Mejoramiento

Institucional de las Escuelas Normales Públicas (2003), se conceptualiza a la planeación institucional de la siguiente forma:

Como proceso y resultado: como proceso, en la medida en que establece prácticas colectivas y compartidas entre los integrantes de la comunidad, para definir las orientaciones que han de tener sus acciones, con objeto de que sean más eficientes en términos de mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes normalistas. La concibe como una herramienta activa que sirve para dinamizar la toma de decisiones, tanto de la práctica actual como de la futura; y como resultado porque se traduce en dos instrumentos de trabajo en los que se integran las intencionalidades y propuestas de mejoramiento.

A partir de lo anterior se observa que los nuevos y futuros escenarios para la Escuela Normal de Texcoco están definidos y construidos por la Secretaría de Educación Pública.

#### Planteamiento del Problema

El Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (2003), establece que las instituciones formadoras de docentes deben reconocer la necesidad de cambiar, adoptando una actitud reflexiva y crítica acerca de su desempeño institucional, y de los factores que influyen en él. Expresa la necesidad de que la comunidad normalista reconozca que los resultados alcanzados en la formación de los estudiantes normalistas es responsabilidad de la institución. Se identifica como principal reto “lograr que la institución diseñe estrategias innovadoras que favorezcan, por una parte, avanzar en el conocimiento de su realidad escolar, y por la otra, transformar su organización y funcionamiento” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 14) a partir de estas finalidades la Escuela Normal de Texcoco ha llevado a cabo diferentes procesos de planeación institucional en el marco del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal, este plan se define como la estrategia del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas y la planeación estratégica como la esencia del programa.

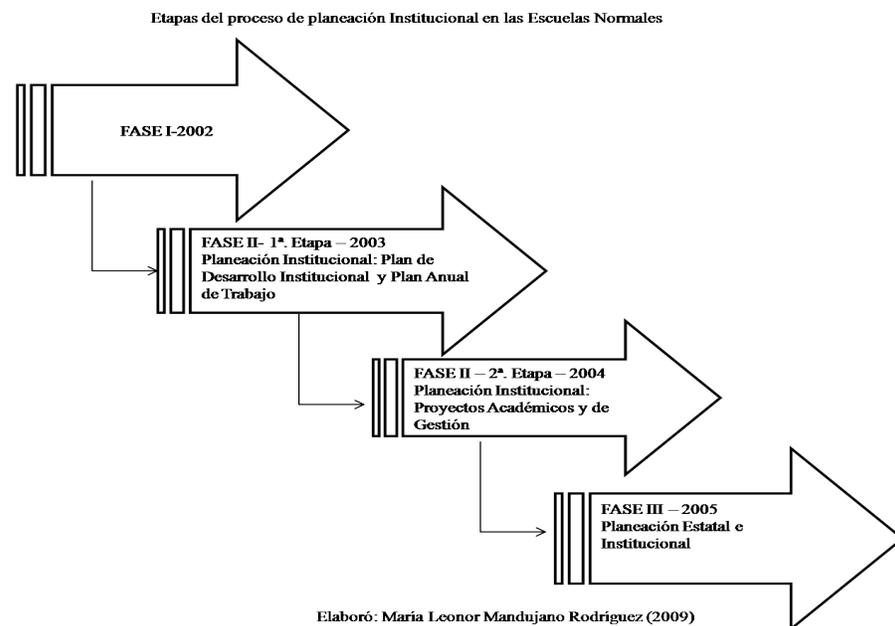
La planeación estratégica en la Escuela Normal de Texcoco inicia con la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, el cual fue concebido como un “proceso de construcción compartida, que hace explícitas las intencionalidades de la comunidad normalista para el cambio y la transformación” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 17), de éste se derivó el Plan Anual de Trabajo. La metodología para la construcción se ubicó en cuatro momentos: explicativo, normativo, estratégico y operacional; conformándose de componentes o elementos para su elaboración.

El primer momento fue el explicativo en donde se construyó la misión y el diagnóstico institucional; el segundo momento llamado normativo, según la Secretaría de Educación Pública (2003) tuvo como intención la definición de la direccionalidad para el cambio institucional, estableciéndose la visión institucional, las líneas de desarrollo y/o acción, los objetivos estratégicos y las metas estratégicas; en el tercer momento denominado estratégico, se atendió lo relativo a la construcción de los proyectos de mejoramiento o innovación para transitar de la situación inicial, a la situación deseada, diseñándose las estrategias generales y la formulación de los proyectos estratégicos; en el último momento llamado operacional se conformó el Programa Anual de Trabajo, los proyectos específicos, así como el seguimiento y evaluación.

El Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Anual de Trabajo fueron los antecedentes del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal, significando que las instituciones de educación normal han experimentado un proceso de planeación institucional gradual, prospectivo y estratégico que los ha perfilado para alcanzar el logro de los objetivos establecidos en el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales, por tanto, es necesario cuestionar en qué medida se han alcanzado los objetivos y cómo han impactado en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco.

La organización y el funcionamiento de las Escuelas Normales están considerados por la Secretaría de Educación Pública, como categorías fundamentales para el logro de las finalidades y propósitos de este nivel educativo, perfilándolos como elementos de mejora y transformación al propiciar condiciones académicas, administrativas y organizativas durante el proceso de formación de los futuros docentes de educación básica, a partir de este escenario se redimensiona la importancia de la planeación institucional como estrategia coadyuvante en el contexto de la Escuela Normal de Texcoco.

Es importante enfatizar que la implantación de la planeación estratégica institucional llevada a cabo por la Secretaría de Educación Pública, en las Escuelas Normales a partir del 2002, así como el proceso de construcción al interior de las comunidades normalistas se realizó por etapas a través de documentos rectores como son lineamientos y orientaciones, además de capacitaciones a nivel federal y estatal, el sentido de gradualidad está relacionado con la complejidad del proceso (Ver figura 1).



*Figura 1.* Etapas del proceso de planeación Institucional en las Escuelas Normales

El contexto histórico de la educación normal, los propósitos y finalidades de la Secretaría de Educación Pública, la política educativa y económica, las demandas y necesidades de la sociedad mexicana, la cultura normalista, las características de la Educación Superior, la implementación de la planeación estratégica institucional, el establecimiento de acciones emergentes, así como otros factores, han definido distintos rumbos y dinámicas al interior y exterior de la Escuela Normal de Texcoco, impactando en su organización y funcionamiento, en el proceso de formación de los futuros docentes de Educación Básica y en el actuar de los formadores de docentes, significando que la institución ha estado en constante cambio, por un sinfín de factores. Destacando que algunos cambios difícilmente se perciben, otros son drásticos y algunos dramáticos.

#### Preguntas de Investigación

Retomando este escenario como referente de análisis, se planteó como problema central de investigación:

La implementación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

Derivándose la pregunta de investigación: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco?

La pregunta de investigación fue una oportunidad para describir y comprender los efectos en la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco a partir de la implementación de un sistema de planeación institucional, denominado Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, así como de la formulación y aplicación de estrategias emergentes. El proceso de investigación se sustentó en el paradigma cualitativo bajo la perspectiva metodológica del estudio de casos. Considerando su finalidad se trata de un estudio instrumental.

De acuerdo a Stake (2007) en el estudio instrumental de casos se empieza y se termina con temas dominantes, no son simples y claros, tienen relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales. Los temas que se establecen traspasan el momento presente atendiendo a una perspectiva más histórica. Las preguntas temáticas o las afirmaciones constituyen una valiosa estructura conceptual.

### Los Objetivos de la Investigación

En palabras de Stake (2007), toda investigación requiere de una organización conceptual. Retomando el problema central y la pregunta de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

- a) Analizar el proceso de la Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación, con la finalidad de identificar las fases de construcción.
- b) Identificar y describir los principales factores de la organización, que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional.
- c) Describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

### Justificación

La Escuela Normal de Texcoco es una institución de educación superior que tiene como misión la formación inicial de los docentes de educación básica, su visión al 2013 en el Programa de Fortalecimiento de la Educación Normal 2009-2010 expresa:

Somos una Institución de Educación Superior Formadora de Docentes con un modelo educativo centrado en el estudiante, con un alto sentido humano, compromiso social y ético – profesional, orientada en una planeación prospectiva y estratégica sustentada en procesos de innovación educativa; que ofrece un servicio de calidad abierto a la rendición de cuentas, transparencia y certificación, con un clima organizacional que favorece la capacidad académica y participación

democrática en la toma de decisiones; integrada por docentes y administrativos reflexivos, innovadores, creativos constituidos en grupos colegiados, con apertura a procesos de evaluación y vinculación, que generan condiciones óptimas para la competitividad académica; con alumnos competentes que asumen su profesión como carrera de vida contribuyendo al mejoramiento y transformación continua de la Educación Básica; con una infraestructura moderna y a la vanguardia en las tecnologías de la información y la comunicación (Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal, 2005, p. 52).

Tomando como referente el contexto educativo en la que está inmersa la Escuela Normal de Texcoco, las necesidades y demandas de la sociedad actual, así como la misión, la visión, la planeación institucional y las estrategias emergentes, entre otros aspectos, se planteó a la Escuela Normal de Texcoco como un espacio escolar único, complejo y en funcionamiento para el desarrollo de la investigación. En palabras de Stake (2007) la investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras, el objetivo primordial no es la comprensión de otros, el cometido real es la particularización, no la generalización. En este sentido, la Escuela Normal de Texcoco se tomó como un caso particular para saber qué es y qué se hace, para describir y comprender: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco?

La Escuela Normal de Texcoco cita en su visión institucional que su organización y funcionamiento están orientados por una planeación prospectiva y estratégica, bajo esta perspectiva, fue necesario identificar sus avances, limitaciones, retos y desafíos para comprender la importancia del sistema de planeación en una institución educativa que tiene como misión la formación inicial de los futuros docentes de Educación Básica.

#### Las Limitaciones del Estudio

En palabras de Stake (2007) la investigación cualitativa es subjetiva, es más frecuente que origine nuevos enigmas que soluciones, su contribución a la

ciencia disciplinada es lenta y tendenciosa, los resultados contribuyen poco al avance de la práctica social, los riesgos éticos son sustanciales. La investigación con estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad, por tanto, la investigación no concluye con el último capítulo, al contrario se abren nuevas posibilidades para la comprensión del contexto escolar.

En cuanto a las limitaciones del estudio no se identificaron significativas restricciones para llevar a cabo la investigación debido a que se contó con la autorización del personal directivo, destacando que se les informó de la aplicación de instrumentos como son el desarrollo de entrevistas dirigidas al personal directivo y académico responsables e involucrados en los procesos de planeación institucional, se solicitó permiso para realizar observaciones durante las reuniones de trabajo colegiado programadas y emergentes, también se pidió autorización para la búsqueda, revisión y análisis de documentos, sin embargo el tiempo para el trabajo de campo se visualizó y se convirtió en una limitante durante el proceso de indagación. Entre las principales limitaciones en cuanto al alcance de la investigación se reconoce que no fue posible identificar ¿qué se planea?, ¿qué impacto tiene la planeación en los indicadores de desempeño de la organización?, ¿Cómo influye la cultura institucional en el alcance de los objetivos y metas de la planeación institucional?, ¿Cómo se construye el aprendizaje estratégico?, entre otros aspectos.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### Introducción

En el paradigma cualitativo y cuantitativo de la ciencia la revisión de la literatura es obligatoria porque permite la comprensión o explicación de los diversos acontecimientos o fenómenos que se presentan en el ámbito educativo a partir del argumento teórico, evitando el sentido común y las concepciones erróneas. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1998) la revisión consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para alcanzar los propósitos de la investigación. Las secciones de este apartado se conforman por ejes de análisis con la finalidad de dar respuesta desde un enfoque teórico a la pregunta general de la investigación ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco?

En el primer eje se hace referencia a la investigación en el contexto de la indagación, en este apartado se exponen documentos relacionados con el tema investigado. En el segundo se contextualiza a la investigación en el ámbito de la literatura y en el paradigma de la ciencia, retomando a Robert E. Stake (2007) representante del estudio de casos como la guía teórica-metodológica que proporcionó sustento y orientación al proceso.

Para hablar de cambios o transformaciones, fue necesario comprender en qué consiste la Cultura organizacional en las Escuelas Normales, por tanto, se retoman los argumentos de González (2003), Nieto (2003), Portela (2003), Martínez (2003), Aguerro (1998), Hargreaves (1996), Ruiz (2000), Mintzberg (1997), Brian Quinn (1997), Voyer (1997), Mercado (2007), Piña (1998) y Gairín (1996) con la finalidad de contrastar e integrar las diferentes aportaciones teóricas y lograr una visión holística de las instituciones normalistas.

Las estrategias son otras categorías de análisis que ayudaron a la conceptualización de las instituciones educativas, partiendo de la complejidad del

término, el apartado se subdivide en dos aspectos: Concepto de estrategia en el tiempo y Definiciones con relación a la significación del término estrategia. Es importante destacar que la conceptualización fue determinante para analizar y comprender la organización y el funcionamiento escolar, bajo esta perspectiva se consideró principalmente la obra de Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*.

Otros componentes determinantes para la descripción y comprensión del problema de investigación fueron las estrategias emergentes, las estrategias deliberadas y el proceso de formulación, por lo tanto, se retomaron los aportes de Burgos (1999), Peña (1999), Valenzuela (2004), entre otros. Con la finalidad de asegurar la interpretación de los acontecimientos, durante el trabajo de campo, con base en argumentos teóricos. Para comprender los principales modelos derivados de las estrategias deliberadas y emergentes se consideraron las contribuciones teóricas de Martín (1998), Hoshin (s .f) e información relevante de la Secretaría de Educación Pública.

La formulación de los temas del capítulo tiene una estructura lógica que favorece el reconocimiento, descripción y comprensión del problema de investigación. Referir los efectos en la organización y funcionamiento de la institución a partir de la implementación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco y de la creación de estrategias emergentes, demandó el dominio de categorías conceptuales, así como niveles altos de interpretación que permitieran el reconocimiento de sentidos y significados durante el proceso de investigación.

De acuerdo a Stake (2007) las personas responsables de la interpretación durante el trabajo de campo requieren hacer observaciones, emitir juicios subjetivos, analizar y resumir, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia, bajo este argumento la revisión de la literatura favoreció una perspectiva diferente con relación a la construcción de estrategias deliberadas y a la creación estrategias emergentes.

## La Investigación en el contexto de la Indagación.

Toda investigación debe ser contextualizada en el campo de la misma indagación, porque no existe proceso académico que no esté antecedido por otras teorías y trabajos. Con base en este argumento se expresa que la revisión de la literatura fue determinante para describir y comprender el tema de investigación.

En palabras de Ruiz y Aceves (2009) la implementación y evaluación de un proceso de planeación estratégico, permite a las organizaciones sobrevivir y mantenerse en el entorno competitivo. Valle (s. f.) expresa que cualquier organización que pretende perdurar en el tiempo, debe articular una estrategia que le permita lograr algunas ventajas competitivas a largo plazo sobre sus competidores. En este sentido fue necesario ubicar a la Escuela Normal de Texcoco en el contexto de las instituciones de educación superior, en el espacio normalista y en el contexto escolar, para describir y comprender su cultura organizacional con base en la construcción y creación de estrategias deliberadas y emergentes.

Según, Fernández (2001) los alcances de las estrategias están con relación a la misión, visión y valores institucionales, porque la consistencia de la estrategia de la organización está definida a partir de la conceptualización de estos elementos. Para describir los alcances de las estrategias deliberadas en la Escuela Normal de Texcoco, fue necesario indagar sobre el sistema de planeación institucional.

En palabras de Ríos (2003) cuando no se responde con eficacia a las necesidades del entorno, es porque se carece de un sistema de planeación. Martínez (2005) menciona que el diagnóstico organizacional es la base para la creación de estrategias efectivas. Dorantes (2004) cita que todas las instituciones poseen estrategias, las cuales pueden ser informales, esporádicas o sin estructurar, cita la necesidad de construir el diagnóstico a partir de factores internos y externos. Con base en estos argumentos se inició la revisión de la literatura.

## Cultura Organizacional

De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2003) la identidad de las escuelas normales permite explicar su funcionamiento, sus limitaciones y sus retos de transformación. Cabe mencionar que poseen una cultura organizacional que las distingue significativamente de otras instituciones educativas, por lo tanto, los términos organización y cultura son determinantes para reconocer los sentidos y significados que se manifiestan en las escuelas que tienen como misión la formación de docentes de educación básica. Es importante destacar que “Cualquier organización se caracteriza por estar orientada a unos fines, propósitos o metas cuyo logro les confiere sentido” (González, Nieto, Portela y Martínez, 2003, p. 32)

Conceptualizar el término organización es complejo debido a la diversidad de características, contextos y finalidades que poseen las instituciones en los diferentes ámbitos económico, político, deportivo, social y cultural. En palabras de Gairín (1996) todas las organizaciones son sociales. Nacen como estructuras específicas dirigidas al cumplimiento de determinados fines. En el caso de las escuelas normales su función social se ubica en la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, por tanto, su esencia como organización se reconoce en el proceso de formación, caracterizándose según González et al. (2003) por su estrecha dependencia entre los aspectos organizativos del centro escolar, el desarrollo del currículum, el aprendizaje y la actividad docente.

Es obligatorio reiterar que en el ámbito de las instituciones de educación superior las escuelas normales se han caracterizado por su particular organización y funcionamiento, sin embargo, esa distinción va más allá de este nivel educativo, ya que entre las escuelas normalistas del país, las de las entidades y las regiones se evidencia una gran pluralidad determinada por su cultura organizacional. Pero independientemente de esta diversidad, según Aguerrondo (1998) a cada una de las organizaciones educativas les corresponde un modelo de aprendizaje y una

definición del conocimiento. Refiere tres perspectivas que favorecen la comprensión de la organización educativa:

La organización como herramienta. La define como una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo y división vertical de la autoridad, objetivos escritos, y un futuro predecible en términos de una causa única o casi única. Se explica por sus fines, y el aprendizaje y el conocimiento son percibidos como medios para el logro de esos fines.

La organización como escenario de interacción social. En este caso expresa que los objetivos deben ser explicados en términos de las interacciones humanas de las que ellos emergen, por consiguiente: el aprendizaje es activo, requiere el compromiso, la motivación y la participación de las personas.

La organización como sistemas vivientes. En este sentido indica que los sistemas vivos son autorreferenciales, por lo que la transformación o evolución de los mismos sólo puede entenderse como el cambio internamente generado. En este sentido el aprendizaje es una corrección del error, donde éste es un desencuentro entre los resultados y las expectativas.

Clasificar a las escuelas normales a partir de las perspectivas mencionadas, fue una condición para describir y comprender algunas de las características de la institución desde distintos sentidos y significados, pero no fueron suficientes para interpretar la resistencia o posibilidad que manifiestan los integrantes de la comunidad escolar ante situaciones o procesos coyunturales que favorecen el cambio, por tal motivo, fue indispensable considerar las aportaciones de Senge (1998) quien enuncia que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Conjugado el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo. Estas condiciones son otros referentes que permitieron identificar si la Escuela Normal de Texcoco está en condiciones para cambiar.

Ahora bien, Hargreaves (1996) menciona que el cambio en la enseñanza y en el profesorado responde a aspectos de tipo social, por la confrontación que se produce entre dos fuerzas poderosas. El mundo posindustrial y posmoderno, caracterizado por el cambio acelerado contra un sistema escolar modernista, monolítico que pretende fines profundamente anacrónicos, en el seno de estructuras opacas e inflexibles.

Además, González et al. (2003) enuncia que la organización es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen. Por lo tanto, este proceso se convierte en un indicador más, que favoreció la exploración y reflexión de las condiciones internas y externas de la comunidad normalista con relación al cambio. Cabe destacar que los canales de comunicación desde distintos medios entre el personal directivo, docente, administrativo y alumnado fueron un referente para identificar y analizar los alcances y limitantes de las acciones encaminadas a la mejora y transformación de las instituciones formadoras de docentes de educación básica.

Con relación al término cambio, la Escuela Normal de Texcoco enfrenta grandes retos y desafíos, porque según Ruiz (2000) los cambios impactan en la cultura de la organización y en sus paradigmas. Situación compleja para este tipo de instituciones educativas que se caracterizan por arraigarse en sus costumbres, tradiciones y mitos. Es importante destacar que “Algunos aspectos de la cultura de las organizaciones se presentan sin que nadie trate de crearlos conscientemente” (Mintzberg, Brian Quinn y Voyer, 1997, p. 186), sin embargo, son aprobados y fortalecidos a través del tiempo por los integrantes de la comunidad escolar.

Continuando con este argumento, Mercado (2007) dice que en las Escuelas Normales existen un sinnúmero de prácticas históricamente conformadas que se reproducen una y otra vez, convirtiéndose en indisolubles, porque se consolidan a través de formas y contenidos discursivos en torno a la implicación de ser maestro y terminan convirtiéndose en prácticas ritualizadas, nombradas por el autor como rituales de la formación magisterial. Expresa que estos rituales llevan una fuerte

carga dogmática que fortalece el sentido de pertenencia a un grupo y rompe con posibles brotes de resistencia, al ser considerados como algo sagrado, venerable o inviolable.

Respecto a la cultura, Piña (1998) menciona que el hombre tiene la capacidad no sólo de apropiarse, sino también de producirla, por lo tanto es un reproductor y productor de cultura. Expresa que la cultura se forma de productos materiales e inmateriales, es decir, de aquellos que existe en la vida diaria y en los diversos significados que posibilitan la comunicación. Reiterándose este proceso como una condición para la transformación individual y colectiva. Para Mintzberg et al. (1997) la cultura consta de elementos visibles e intangibles que comparten los miembros de una organización como son sus valores y creencias.

Los dos autores refieren aspectos perceptibles e invisibles con relación a la cultura, en el caso de la Escuelas Normal de Texcoco estos elementos se ven reflejados en el proceso de formación y se representan a través del himno normalista, el juramento normalista, el escudo, las ceremonias, la misión, la visión, las prácticas pedagógicas, así como los ritos, mitos, tradiciones y el actuar mismo de los integrantes de la comunidad escolar desde diferentes perspectivas por la diversidad de perfiles profesionales que interactúan en la institución. Es importante destacar que la última reforma de la educación normal y el actual contexto social caracterizado por la incertidumbre, los cambios drásticos, la crisis, la desigualdad social, la injusticia, la comunicación tecnológica, entre otros aspectos, han provocado cambios significativos en el personal docente y en la cultura organizacional.

Según, Hargreaves (1996) las culturas de la enseñanza se caracterizan principalmente por el individualismo, el aislamiento y el sincretismo. Las actitudes, los valores, las creencias, los hábitos, los supuestos y formas de hacer las cosas pertenecen a la dimensión del contenido. Los modelos de relación y formas de asociación se reconocen en la dimensión de la forma. Destaca que las relaciones entre los docentes o la forma de su cultura pueden cambiar con el

tiempo. El autor sostiene que comprender las formas de las culturas de los docentes es entender muchos de los límites y posibilidades del desarrollo del profesorado y del cambio educativo.

Desde la perspectiva de Mercado (2007) la cultura se construye a través de un entramado complejo de símbolos, prácticas y discursos. Argumenta que interpretar la cultura consiste en poner a prueba la capacidad de apropiación de los símbolos y sus significados inconsciente o deliberadamente, significando una diversidad de interpretaciones y significados. El autor sostiene que en las Escuelas Normales hay una subcultura magisterial verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, el rito y el dogma, incorporada en los artefactos, los gestos y la postura corporal. Concluye que la Escuela Normal es el lugar en donde se interioriza la cultura magisterial, en consecuencia esta postura favorece la comprensión de la organización a partir de su identidad como institución formadora de docentes.

Los componentes culturales de acuerdo a Gairín (1996) posibilitan la comprensión de las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones y favorecen los procesos de intervención que permiten el desarrollo de las instituciones. Con base a lo expuesto, fue necesario conocer cuáles han sido los componentes culturales de la Escuela Normal de Texcoco para identificar aquellos que han marcado o determinado las inercias o posibilidades de la transformación de los sujetos y de la comunidad escolar. Es importante mencionar que los componentes culturales se identificaron en las acciones que se realizan en la institución, porque de acuerdo a Mintzberg et al. (1997) la estrategia es una posición para conocer el medio ambiente. Es la fuerza mediadora o de acoplamiento entre el contexto interno y externo.

Una vez analizados los términos organización y cultura como categorías de análisis y reflexión a la luz de la teoría, como aspectos que favorecieron la descripción y comprensión del contexto escolar, es necesario dar paso al término estrategia, destacando que los cambios y las transformaciones de las instituciones educativas también están en función a sus estrategias.

## Estrategias. Conceptos y Finalidades

### *Concepto de Estrategia en el tiempo*

Para definir y conceptualizar el término estrategia fue determinante considerar los argumentos de Mintzberg, et al. (1997):

Etimológicamente la palabra estrategia tiene su origen en la lengua griega, “strategos”, que significa un general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos, por lo tanto, la estrategia se conceptualiza como un plan de ataque para vencer o triunfar. Se menciona que la palabra estrategia es definida por los griegos, sin embargo, se reconocen estrategias de tipo militar y diplomática desde la prehistoria, porque los primeros historiadores y poetas tenían como una de sus funciones testimoniar y recopilar conocimientos acumulados, relativos a la vida y a la muerte, tanto de estrategias exitosas como fallidas para transformarlas en sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Cabe destacar que según González et al. (2003) el origen del término se ha atribuido principalmente al contexto militar, representando un esquema general para afrontar condiciones ambientales en diferentes campos de acción, entre estos, el educativo.

Es importante referir que los sentidos y significados del término estrategia a lo largo de la historia han evolucionado, como lo señala Mintzberg et al. (1997) cuando refiere que durante la Grecia antigua, Sócrates utilizó el término estrategia desde un enfoque mercantil, al comparar las actividades de un empresario con las de un general y señaló que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, resaltando, que Sócrates con esta analogía recupera acciones determinantes que definen al término estrategia: hacer planes, mover recursos y alcanzar objetivos.

Ahora bien, esta contextualización histórica del término estrategia, fue una oportunidad conceptual para comprender la relación con el ámbito educativo, por lo tanto, es substancial expresar la forma en que se integra el término de estrategia

en la escuela. Como ya se indicó, el sentido y el significado han evolucionado en el tiempo, pero a partir de que Sócrates le da una orientación mercantil, la empresa hace uso de él, perfilándolo a sus necesidades y finalidades, posteriormente la escuela como organización lo retoma de ésta y lo aplica al ámbito educativo. Sin embargo, Gairín (1996) señala que se identifica una lenta evolución en las organizaciones educativas con relación a las formas de acción, por su dependencia con modelos externos principalmente de origen empresarial.

Para comprender esta lenta evolución a la que hace referencia el autor entre la escuela y la empresa, es necesario puntualizar que la primera definición moderna de estrategia empresarial, según Mintzberg et al. (1997) fue en 1962 cuando Alfred Chandler expresó que el elemento que determinaba las metas de una empresa a largo plazo, así como la adopción y asignación de recursos para alcanzarlas era la estrategia. La segunda postura que reconoce, es la de Igor Ansoff en 1965, quien consideraba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. Convirtiendo a la estrategia en una regla para tomar decisiones. Refiere que estos dos enfoques están estrechamente vinculados y fueron aceptados por varias generaciones impactando en el ámbito educativo, evidenciándose en los modelos de planeación institucional de las organizaciones educativas.

Es importante destacar que en las escuelas continúan estos argumentos fuertemente arraigados, sin embargo, en la empresa surge una nueva postura que sostiene que “la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión” (Mintzberg et al. 1997, p. 3), bajo esta lógica tiene sentido el argumento de Gairín (1996) al referir la lenta evolución de las escuelas con relación a las formas de acción, ya que la mayoría de las instituciones educativas siguen bajo esta perspectiva de la estrategia como la planteó Chandler y Ansoff, en la década de los sesenta.

*Definiciones con relación al término estrategia:*

En este sentido es importante destacar que la conceptualización de este término es complejo debido a la pluralidad de significados que se han adquirido y modificado a lo largo de la historia, no sólo en el ámbito de la empresa sino también en el educativo.

De acuerdo a Brian Quinn (1997) una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, es el medio que establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Ahora bien, si las estrategias son la razón de ser de la institución, entonces las políticas son el medio por el cual se generan las condiciones para el logro de las finalidades. Considerando este argumento, la cultura organizacional se explica a partir de los diferentes procesos que se llevan a cabo para alcanzar los fines de la organización. Es importante mencionar que la distancia entre lo programado y alcanzado se reconoce en el deber ser de la institución.

En palabras de Ruiz (2000) la estrategia es la forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente, entendido éste como el contexto escolar y social, ya que desde el punto de vista de la autora, existen factores de cambio interno y externo que afectan a la organización escolar y por ende a su cultura. Una definición muy similar, es la que propone González et al. (2003) ya que también hace referencia al ambiente, precisando que la importancia de la estrategia impacta en el éxito de la organización, porque una estrategia representa un esquema general para afrontar óptimamente las condiciones ambientales cambiantes reconocidas al interior y exterior de ésta.

Otra definición que enriqueció la comprensión del término estrategia es la de Gairín (1996) al pronunciar que la estrategia es un conjunto de decisiones y acciones fundamentadas relativas a la elección de medios y a la articulación de recursos. Refiere que es un proceso organizado de elaboración y aplicación que considera factores internos y externos con miras a lograr un objetivo, resalta que este proceso demanda de la participación de los integrantes de la comunidad, por

tanto, es un referente para analizar el nivel de intervención de los diferentes actores en el proceso de planeación institucional.

En el cuaderno de trabajo, *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración* (2003) se define el término estrategias generales, en este sentido se indica que las estrategias se construyen para el logro de los fines comunes para evitar esfuerzos estériles y favorecer la delimitación de funciones y tareas a realizar. Una vez expuestas las definiciones con relación al término estrategia es necesario puntualizar en qué consisten las estrategias de tipo emergente y deliberado.

### Estrategias Emergentes y Deliberadas

Para describir y comprender la realidad institucional de la Escuela Normal de Texcoco, a partir de la formulación e implantación de estrategias emergentes y deliberadas, fue necesario retomar a la cultura normalista como un referente del contexto escolar, a la organización como un sistema que favorece la transformación institucional, a los retos y desafíos como expresiones sociales y al profesorado como una condición para el cambio. Cabe destacar en palabras de Mintzber et al. (1997) que la estrategia es una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Significando que en algunos enfoques se pondera la acción sobre el plan y en otros la lógica es distinta, debido a que se concede gran importancia a éste, es decir, primero está el diseño del plan y después la acción.

Continuado con las aportaciones de este autor, se destaca la conceptualización que hace con respecto a la estrategia deliberada y a la estrategia emergente. La primera se identifica cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar en su realización, es decir, pasar de la intención a la ejecución con escasas dimensiones o ninguna. La segunda se reconoce cuando la empresa actúa en forma consciente, con actos que no son parte de sus intenciones formales. Expresa que este tipo de estrategia son demasiado volátiles y siempre en riesgo de convertirse en caos. Es elemental referir que la estrategia con características educativas se formula o implanta en un espacio escolar, en donde la

eficacia está en función a las intenciones y finalidades de la escuela, descritas o intencionadas por sus integrantes, porque, según Burgos y Peña (1999) las instituciones educativas son un campo social complejo en donde se entrelazan distintas dimensiones.

El subsistema educativo de normales se ha caracterizado por implementar estrategias que buscan la transformación de la organización sin perder su esencia normalista. Es medular mencionar que en la actualidad, se están diseñando nuevas estrategias desde el plan y poniéndose en práctica otras desde la acción misma con distintas finalidades, entre las principales intenciones de la Secretaría de Educación Pública se reconoce la de posicionar a las instituciones formadoras de docentes en el escenario de las instituciones de educación superior. Es importante destacar que en las organizaciones educativas se identifican los dos tipos de estrategias, porque “Ninguna organización –ni siquiera aquellas comandadas por los antiguos generales griegos –sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación, ignorando y despreciando el aprendizaje que se da sobre la marcha” (Mintzberg et al. 1997, p. 124).

Para contextualizar las estrategias emergentes y deliberadas en el plano institucional de las escuelas normales, fue necesario identificar los escenarios reales, deseables y posibles. El escenario real se reconoce en la autoevaluación institucional, enfatizando que no se puede desear sino se ubica la realidad, por lo tanto, el proceso de reconocimiento implica análisis y reflexión. De acuerdo a Burgos y Peña (1999) lo deseable es el ideal a alcanzar a corto, mediano o largo plazo. El ideal tiene que ver con una imagen lejana. Lo posible es el camino entre el punto de partida y la utopía.

En este sentido lo deseable se reconocen en el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (2005) en el cual se hace referencia a la participación de las autoridades educativas, al establecimiento de políticas para la formación inicial, a la planeación de los servicios educativos, al ingreso, a la calidad del servicio, a la acreditación, a la profesionalización, al desarrollo

integral del subsistema, a la normatividad académica, laboral y administrativa, al intercambio, a la vinculación, a la evaluación y rendición de cuentas, entre otros aspectos. El escenario real de la educación normal como institución de educación superior formadora de docentes, se identifica en la diversidad de las escuelas normales, en el proceso de formación, en la organización, en el profesorado, en los estudiantes, en la cultura, en las resistencias, en los procesos de cambio, en los alcances y limitaciones en función al cumplimiento de las demandas y necesidades de la sociedad actual.

Se resalta que lo real, lo deseable y lo posible están en función de sus estrategias porque según Mintzberg et al. (1997) Las organizaciones siguen estrategias para fijar rumbos, establecer patrones de acción y para estimular la cooperación de sus miembros, significando que el fin es la estabilización de la organización. Se reitera que la formulación de estrategias desde diferentes perspectivas marca la distancia entre lo deseable y lo posible.

Cabe mencionar que las estrategias deliberadas y emergentes siempre están presentes, porque ninguna organización puede perdurar sin éstas, un ejemplo es el subsistema de normales del Estado de México quien ha permanecido cerca de ciento treinta y seis años en el sistema educativo mexicano y la Escuela Normal de Texcoco con treinta y cinco años en el subsistema estatal, significando que su permanencia es resultado de sus estrategias deliberadas y emergentes, ya que a pesar de los grandes cambios que han experimentado continúan como instituciones formadoras de docentes de educación básica a pesar del ambiente.

Otros aspecto a considerar en la formulación de estrategias es el constructor o constructores de éstas, porque en toda estrategia está implícito el sujeto o actores de la comunidad que intervienen activamente desde su pasividad, zona de confort o desde una perspectiva crítica que permite enfrentar el cambio, destacando que éste lleva diferentes ritmos, y que en algunas ocasiones pareciera que todo sigue igual y en otras que ocurre todo lo contrario. El ritmo en el cambio

está determinado por la organización en función a sus estrategias, por tal razón, se identifica una gran diversidad entre las escuelas formadoras de docentes, porque según Miller y Friaesen ese largo periodo de cambios evolutivos es súbitamente interrumpido por un breve momento de disturbio revolucionario en el que la organización cambia con rapidez, alterando muchos de los patrones (citados por Mintzberg et al. 1997, p. 126).

Reconocer la importancia de las estrategias deliberadas y emergentes no fue suficiente, bajo esta lógica, se estableció la necesidad de describir y comprender el proceso de formulación.

#### Procesos de Formulación de Estrategias.

Las estrategias siempre han estado presentes en el contexto educativo, principalmente a través de los procesos áulicos. Las estrategias forman parte del lenguaje escolar, el término se ha constituido como un referente de la expresión educativa. Se identifican como coadyuvantes de la dinámica escolar, según Bell (1998) en las instituciones educativas la estrategia ha estado estrechamente ligada a la planificación, al grado de identificarlas como inseparables (citado por González, et al., 2003, p. 216). En este sentido Gairín (1996) coincide al expresar que existe una relación semántica y conceptual de los términos estrategia y planificación, esta relación se observa cuando se habla de estrategias como planes generales de acción.

La formulación de estrategias en palabras de Mintzberg et al. (1997) está en función a la corriente de pensamiento, es decir, aquellos que consideran que la estrategia se formula y luego se pone en práctica, pertenecen a la corriente prescriptiva. Los que consideran que las acciones y las ideas están entrelazadas se reconocen en la corriente de pensamiento denominada descriptiva.

La estrategia se reconoce como un proceso que provoca el cambio, por lo tanto, la formulación de estrategias desde la corriente prescriptiva de acuerdo a Mintzberg et al. (1997) debe ser un proceso controlado, consciente y formal, que

se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas.

En la corriente descriptiva el autor establece que la formulación de estrategias está de acuerdo a las características de la institución, no siendo exclusivo de algún tipo de organización, por el contrario, se reconocen en diferentes contextos. Con base en este argumento se describe el proceso de construcción en las siguientes corrientes que conforman a la corriente descriptiva: la cultural, la política, la emprendedora, la ambientalista y la configurativa.

En la cultural, la creación de estrategias es un proceso de conducta colectiva, que tiene sus raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización, no suelen recurrir al diseño, tampoco a la planificación, ni al análisis. En la corriente política, la creación de estrategias está en función al poder, en donde la organización completa ejerce su influencia política. En la corriente emprendedora, su visión es individual, porque un líder es el arquitecto de la estrategia. En la corriente ambientalista, las fuerzas del ambiente imponen la estrategia a las organizaciones, por lo tanto, la creación de estrategias es un proceso de adaptación y en la configurativa la creación de estrategias es un proceso en episodios. Mintzberg et al. (1997) destaca que la formulación de estrategias y su aplicación interactúan durante el transcurso permanente de hechos que ocurren en la organización. Indica que esta corriente de pensamiento concibe la creación de estrategias como un proceso emergente.

Cabe mencionar que en ambas corrientes de pensamiento se identifican características específicas en la forma en cómo se construyen las estrategias, en la metodología que utilizan para su formulación, en la participación de los integrantes de la comunidad escolar en su diseño y aplicación, entre otros aspectos (Ver tabla 1).

Tabla 1.

*Características específicas en la formulación de estrategias prescriptivas y descriptivas. Según Mintzberg et al. (1997)(Datos recabados por la autora de esta investigación)*

Formulación de estrategias			
Modelos Prescriptivos		Modelos descriptivos	
Enfoque del diseño	Enfoque de la planificación	Corriente cultural	Corriente del aprendizaje
La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente.	La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal.	La creación de estrategias es un proceso de conducta colectiva, que tiene sus raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización.	Concibe la creación de estrategias como un proceso emergente.
Utilizan métodos para elaborar una estrategia.	Se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineados en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas.	No suelen recurrir al diseño, la planificación, ni el análisis.	Usan diversos enfoques.
La responsabilidad del control y la intención dependen del ejecutivo con más alto rango.	La responsabilidad del proceso en general depende del ejecutivo de mayor rango, en principio; la responsabilidad de su ejecución depende de los planificadores del equipo, en la práctica.	Crean patrones en forma de series de acciones (estrategias) se fundamentan en normas y valores de sus miembros	Las estrategias evolucionan cuando los estrategas o miembros, llegan a conocer un contexto y la capacidad de su propia organización para enfrentarsele.

En las estrategias deliberadas una condición en la formulación de este tipo es la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para diseñar estrategias efectivas, que disminuyan la brecha entre lo deseable y lo posible. De acuerdo a Valenzuela (2004) las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son un acrónimo FODA. Subraya que en el ámbito educativo se le reconoce como un modelo de evaluación que permite diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa. Por otra parte, Rowey, Lujan y Dolence (1997) indican que las fuerzas y debilidades pertenecen al ámbito interno de las instituciones, siendo el espacio en donde se reconoce lo

que es y no es capaz de lograr. Las oportunidades y retos (amenazas) son externas y están vinculadas por el medio ambiente (citado por Ruiz, 2000, p. 57). Significando que el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una acción que permite reconocer la realidad de la organización para establecer estrategias para la mejora.

En palabras de Valenzuela (2004), una fortaleza de la institución es aquel factor positivo que le permite destacar entre otras escuelas y dar un mejor servicio a la comunidad. Una debilidad, es aquel factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta significativamente el cumplimiento de la misión. Una oportunidad es aquel factor positivo del entorno social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión. Una amenaza es un factor negativo del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad. En las Escuelas Normales a partir del 2003 se ha utilizado el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas como estrategia de autoevaluación institucional.

Una vez expuestas las diferentes corrientes para la creación de estrategias es indispensable referenciar la formulación e implantación de éstas en las Instituciones de Educación Superior que tienen como misión la formación de los futuros docentes de educación básica.

#### El Modelo Prescriptivo en las Instituciones Formadoras de Docentes

Este modelo se caracteriza principalmente por controlar los procesos de manera consciente y formal, por diseñar y utilizar diferentes métodos, destacando que la planeación es un proceso que ha estado presente en el ámbito económico, político, deportivo, social, cultural y educativo. Según Valenzuela (2004) la planeación permite visualizar el puente que existe entre el punto en el que se está y al que se quiere llegar, por tal razón, es un proceso implícito y explícito en las diferentes organizaciones, al ubicarse en el qué hacer, cómo, cuándo, dónde y

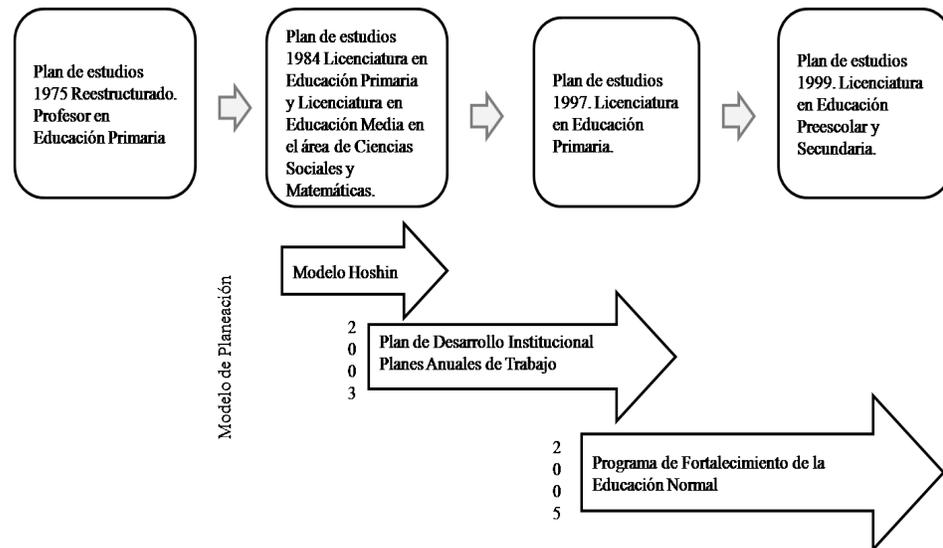
quién lo hará. Los modelos prescriptivos son el medio para describir y comprender a la organización como espacio de transformación.

Para Martín (1998) la planeación sirve como instrumento para prever y proponer caminos de actuación (modelos) a partir de la selección y ordenamiento de recursos para facilitar el logro de las metas propuestas. Para Antonio Portela Pruaño (2003) “La planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadas para alcanzar un conjunto de metas” (citado por González, et al. 2003, p. 208). Es importante destacar que ambas posturas están en función al logro de metas.

Los modelos de planeación se comprenden por razones históricas y coyunturales, según Gairín (1996), la planificación formal (basada en tipos modélicos de carácter racional-comprehensivo) que se impulsó en el mundo empresarial de los sesentas apareció como un avance científico válido ante la complejidad creciente. Sin embargo, los cambios producidos en los años setentas invalidaron el modelo. Las nuevas formas de planificación tenían que responder a la incertidumbre y al cambio acelerado. Bajo este enfoque de flexibilidad aparecen modelos y técnicas diversas como es la planificación contingente, que supone la preparación previa de un conjunto de acciones a adoptar en caso de que se produjera un evento significativo para la organización.

Con base en este argumento se reconocen las aportaciones de Hargreaves (1996), quien explica que la empresa y la escuela no tienen grandes diferencias, reconoce entre las principales semejanzas la gran cantidad de personal, las jerarquías de mando bien delineadas, las divisiones de responsabilidades especializadas, las demarcaciones de tareas y papeles, y los problemas para conseguir coherencia y coordinación. Considerando esta postura como eje de análisis y reflexión, las instituciones educativas deben estar al pendiente cuando las empresas entran en crisis importantes y en transiciones profundas, porque también se presentarán en el ámbito educativo. Destacando que los procesos de planeación, no están ajenos a esta realidad por el contrario las formas de

organización y funcionamiento tienen una estrecha vinculación. En el caso de la Educación Normal los modelos de planeación institucional han tenido una excesiva relación con los planes de estudio (Ver figura 2).



Elaboró María Leonor Mandujano Rodríguez. (2009)

*Figura 2.* Modelos de planeación institucional vs. Reformas curriculares en el ámbito de la Educación Normal.

Entre los modelos planeación institucional utilizados por las Escuelas Normales bajo el enfoque estratégico se reconoce al modelo Hoshin. Se identifica como un método de planeación estratégica, de origen japonés, derivado del enfoque de la Administración Total de Calidad que se retoma en el ámbito educativo para mejorar los procesos escolares. En el caso de las instituciones formadoras de docentes se aplicó a finales de los ochenta. Los principales objetivos de este modelo son:

Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.

Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando, todos los esfuerzos y recursos.

Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno. (“Hoshin Kanrin: Método de Planeación estratégica” s. f.)

Es importante destacar que este Modelo cita categorías conceptuales que posteriormente fueron retomadas en la planeación estratégica y prospectiva con la reforma educativa de 1996. Algunos de estos términos son calidad, cambios de entorno, trabajo colaborativo, objetivos clave, recursos y organización, entre otros. El siguiente modelo de planeación a describir es el modelo prospectivo, en palabras de Miklos y Tello (1999) la prospectiva es un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales, bajo esta perspectiva expresan que la planeación se orienta a obtener o impedir un determinado estado futuro de cosas. En la planeación prospectiva primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables, incorporándose en un segundo paso al confrontársele en el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

Se reconocen entre los principales propósitos del modelo de planeación prospectiva:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible (Miklos y Tello, 1999, p. 57)

El siguiente modelo es la planeación estratégica. Para Ruiz (2000) este modelo tiene un alcance de cinco a diez años y está integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Ahora bien, de acuerdo a Mintzberg et al. (1997), la misión es la razón de ser de la institución. Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. El concepto de visión se retoma del cuaderno de trabajo: *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración* (2003) como el escenario altamente deseado por la institución que se quisiera alcanzar, es la imagen-objetivo de la escuela que incluye los rasgos de identidad, pero el alcance, está en función a un pensamiento sistémico, porque según Senge (1998) la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro. Los escenarios en palabras de Ruiz (2000) son descripciones de posibles futuros, son imágenes finamente enfocadas para enfrentar el cambio a través de acciones y estrategias definidas.

En palabras de González et al. (2003) la planeación estratégica puede ser considerada como proceso de planificación, pero no necesariamente es la única fuente, por el contrario es una más de entre muchas disponibles, algunas ni siquiera tienen un carácter planificado. Bajo esta misma lógica, Gairín (1996) expresa que la planeación estratégica debe completarse con estrategias tácticas, porque la planificación a largo plazo le parece ingenua y poco realista.

El proceso de planeación estratégica participativa de acuerdo a los lineamientos y orientaciones proporcionados por la Secretaría de Educación Pública (2005) consiste en:

1. Identificar las principales fortalezas y problemas de la institución.
2. Formulación de políticas.
3. Construcción de la visión.
4. Diseño de objetivos estratégicos.
5. Formulación de estrategias para alcanzar los objetivos.
6. Programación de metas compromiso.

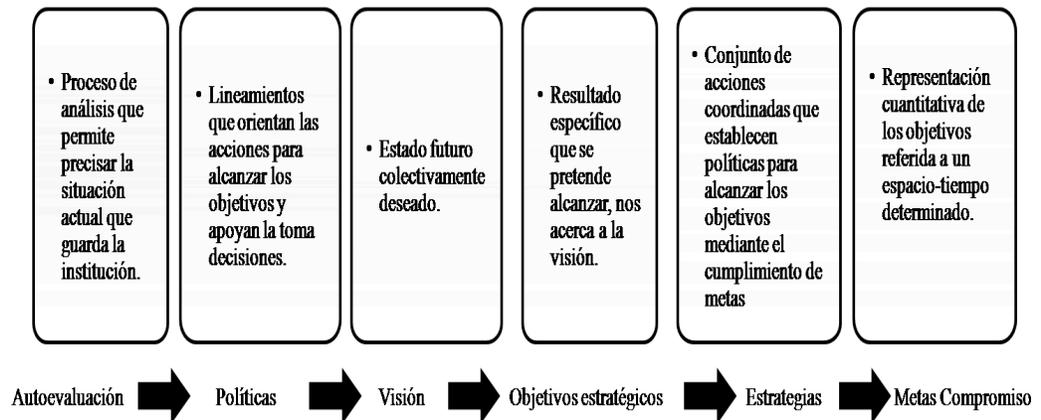
## 7. Elaboración de Proyecto Integral.

Considerando este proceso de planeación institucional propuesto por la Secretaría de Educación Pública, es necesario resaltar que Burgos y Peña (1999) refieren que la planeación es algo más que el sentido común, que es necesario contar con un saber elaborado acerca de los supuestos teóricos que sustentan la práctica del planeamiento. Por otra parte “La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones” (Senge, 1998, p. 17) Cabe expresar que el dominio teórico y personal son un referente para el desarrollo del proceso, pero no necesariamente una condición para el logro de las finalidades.

Otro aspecto a considerar para comprender el proceso de planeación estratégica, es el significado que le confiere Ruíz (2000) al señalar que la planeación estratégica de calidad está conformada por la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.

La autora expresa que la planeación normativa se integra por tres elementos: la visión, la misión y los valores. La planeación estratégica está conformada por las estrategias que se derivan de la visión, la misión y los escenarios. La Planeación operativa la reconoce como el momento en que es posible el cambio a través del desarrollo de sus programas, proyectos y planes. Con base en este argumento es substancial indicar que la planeación institucional de las escuelas formadoras de docentes de educación básica, está sustentada en el modelo de Planeación Estratégica de calidad reconociéndose tres etapas a través de sus diferentes fases (Ver figura 3).

Proceso de Planeación Estratégica Participativa propuesto por la Secretaría de Educación Pública para las Escuelas Normales.



Elaboró: María Leonor Mandujano Rodríguez.

*Figura 3.* Proceso de Planeación Estratégica Participativa que se lleva a cabo en las Escuelas Normales a partir del 2003.

El primer momento relevante para la formulación de estrategias deliberadas después del modelo de planeación Hoshin, se reconoce en el 2003 cuando la Secretaría de Educación Pública puso a disposición de las diferentes escuelas normales los siguientes cuadernos de trabajo para fortalecer los procesos de planeación estratégica.

1. El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales. Elementos para la reflexión y el análisis.
2. Programa de Mejoramiento Institucional de las escuelas Normales Públicas (PROMIN). Finalidades, Características y estrategias de operación.
3. El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración.
4. La Planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración.

## 5. Evaluación Externa del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas.

En el cuaderno de trabajo, *El Diagnóstico Institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, se indica (2003):

La necesidad de hacer una evaluación exhaustiva con relación a las condiciones reales de las instituciones para tomar decisiones e impulsar medidas de mejora bajo tres criterios principalmente. La identificación de causas externas e internas con relación a los problemas institucionales, el análisis integral de los factores que los originan y la priorización para su atención. El primer criterio tuvo como finalidad identificar los principales factores o causas de tipo externo e interno que provocaban problemas en la organización, destacando que sólo identificaban aquellos que estaban en condiciones de atención por parte de las escuelas. En el segundo criterio la finalidad estaba centrada en los análisis profundos respecto a los múltiples factores que explicaban los problemas institucionales y que en cierta forma permitían su atención, ya que se hacía referencia al análisis bajo una perspectiva integral para la resolución o superación de los problemas institucionales. La última finalidad que se identifica es la jerarquización de éstos de acuerdo a su orden de importancia, urgencia y factibilidad, de tal manera que se determinaba la atención considerando las posibilidades de la escuela normal.

Continuando con estas orientaciones expresadas por la Secretaría de Educación Pública (2003), se destaca que las dimensiones y ejes de análisis para elaborar el diagnóstico institucional se centraron en la dimensión pedagógico-curricular, organizacional, administrativa y de vinculación con el entorno.

La dimensión pedagógico-curricular se centra en los procesos de enseñanza y de aprendizaje a partir de la aplicación de los planes y programas de estudio, en el rendimiento escolar de los estudiantes verificándose en el aprovechamiento académico de los futuros docentes de educación básica. Es importante destacar, que ésta dimensión retoma la esencia de la institución, en

consecuencia representa el punto medular para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.

La dimensión organizacional se ubica en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal y se conforma por el clima institucional, las formas de participación de la comunidad normalista en la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades educativas y asignación de los apoyos para su cumplimiento, el trabajo colegiado, las estructuras y formas de organización, el uso del tiempo escolar y el aprovechamiento de los recursos educativos disponibles, entre otros.

La dimensión administrativa considera los rubros de recursos materiales, financieros y humanos. Derivándose ejes de análisis en función a criterios en la asignación de los recursos con relación a las actividades institucionales, regulación laboral, normatividad académica y administrativa, así como, instalaciones y equipamiento.

Son cinco fases las que integran el Diagnóstico situacional propuesto por la Secretaria de Educación Pública (2003):

1. Prediagnóstico.
2. Identificación de problemas por dimensione y ejes de análisis.
3. Análisis de las fortalezas y debilidades.
4. Jerarquización de problemas.
5. Integración del diagnóstico situacional.

En este sentido es importante destacar, que en esta propuesta, no se hace referencia a las oportunidades y amenazas. A partir de lo expuesto se expresa que el proceso de formulación de estrategias en las instituciones normalistas, a partir de la implementación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, se ubica en la corriente prescriptiva, porque el

proceso fue orientado y supervisado por la Secretaria de Educación Pública, en consecuencia cumple con las características expuestas por Mintzberg et al. (1997) al reconocerse como un proceso controlado, consciente y formal.

#### El Modelo Descriptivo. El aprendizaje organizacional y su relación con la creación de Estrategias Emergentes

El aprendizaje organizacional se da en un espacio específico en donde prevalece una cultura institucional, por tal razón, no es posible referir la relación de la organización con la formulación de estrategias, cuando no se explican, los escenarios en donde se lleva a cabo esta unión. Es de suma importancia cimentarse en el contexto escolar, para favorecer procesos de transformación a partir de que los miembros de la comunidad se reconozcan como sujetos de la organización que favorecen o limita el cambio. Para tener una visión más amplia de la comunidad escolar como una organización que está expuesta al aprendizaje, fue necesario retomar las aportaciones de Hargreaves (1996), Mintzberg (1997), Senge (1998), Mercado (2007) y otros autores, que han discursado sobre este tema.

Las culturas de colaboración, de acuerdo a Hargreaves (1996) son:

Esponáneas: porque surgen de los docentes y pueden estar apoyadas por la administración al establecer horarios para el desarrollo del trabajo colaborativo, caracterizándose por cierta artificialidad administrativa.

Voluntaria: porque no surgen a partir de ninguna limitación o imposición administrativa, sino por el reconocimiento de los profesores a partir del valor que le conceden, caracterizando el trabajo colaborativo como entretenido y productivo.

Orientada al desarrollo: porque los profesores actúan juntos para desarrollar sus propias iniciativas o para trabajar sobre acciones impuestas con las que también se comprometen, estas comunidades se caracterizan por el trabajo colaborativo.

Omnipresentes, en el tiempo y el espacio: porque son culturas de colaboración en donde las acciones no están en función o sujetas a un horario o espacio específico establecido por la administración, las reuniones no están ni estrictamente reguladas.

Imprevisible: son incompatibles con los sistemas escolares en donde las decisiones sobre el curriculum y la evaluación están muy centralizadas. Se caracterizan por el control político, debido a que los docentes juegan y controlan lo que hacen.

Estas descripciones de las culturas colaborativas fueron un referente para describir y comprender a la comunidad escolar, porque la formulación de estrategias emergentes está en función a su cultura. Otro aspecto a considerar es la forma en que el individuo se integra o apropia de una cultura organizacional, por tal razón, es indispensable percibir que la comunidad escolar se conforma y determina por sujetos reconocidos por su individualidad e integrados en la colectividad. Cabe destacar que la interacción es un factor que favorece aprendizajes a la comunidad escolar. Dando continuidad a este mismo argumento, es importante referir que la cultura organizacional en palabras de Mintzberg et al. (1997) se caracteriza por las siguientes dimensiones:

La primera es la dimensión objetiva/subjetiva. Los aspectos objetivos de la cultura son los que existen en el exterior, afuera de la mente de los miembros de la organización. Los aspectos subjetivos son los puntos de vista, las actitudes mentales y los supuestos de la organización.

La segunda dimensión de la cultura de la organización es la dimensión cualitativa-cuantitativa. Los aspectos cualitativos son las interpretaciones, es decir, todo aquello que las personas describen, descifran, traducen o entienden. Los aspectos cuantitativos son lo que las personas dicen, sin considerar las interpretaciones.

La tercera dimensión es la del observador. Son los significados que una persona extraña a la organización adjudica a las respuestas reunidas o los comportamientos observados. Los observadores de la cultura tratan de entrar al mundo de lo estudiado, de tal manera que puedan entender ese mundo, en término de sus propias normas.

Estas dimensiones también son un referente para identificar el aprendizaje de la organización con relación a sus estrategias emergentes, porque las instituciones educativas, se construyen por una diversidad de sentidos y significados. Las dimensiones de la organización permiten comprender las implicaciones de lo interno, lo externo, lo cualitativo, lo cuantitativo, la imposición, la apropiación, las creencias, los supuestos, las realidades, entre otros aspectos.

Es importante mencionar que la planeación estratégica y prospectiva orientada por la Secretaría de Educación Pública, ha impactado en la cultura organizacional, pero también es indispensable referir que la formulación de estrategias emergentes, han sido un factor determinante en el aprendizaje y transformación de la cultura organizacional, porque en palabras de Mintzberg et al. (1997) la organización no puede quedar dominada por el proceso estratégico porque en un entorno dinámico y complejo, las estrategias concebidas corren el riesgo de volverse obsoletas e inclusive antes de la aplicación, además el conocimiento de la institución está distribuido en la comunidad y los miembros que tienen el control para evitar que la información llegué al estratega.

Es importante destacar que todas las instituciones tienen posibilidades de transformarse, pero el ritmo que marca el cambio se reconoce en el aprendizaje de su cultura organizacional, porque de acuerdo a Senge (1998) las organizaciones están en condiciones de cambiar pero únicamente cobrarán relevancia en el futuro cuando descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Bajo esta perspectiva se subraya que desde su origen a la fecha las instituciones normalistas no han

diversificado su campo de acción “existe una inmovilización latente que neutraliza los cambios y conduce a enmascarar los mejoramientos para que todo siga igual. El problema de base parece recaer en aquello que favorece la solidificación, el congelamiento, y la rigidización de ciertos elementos culturales” (Mercado, 2007, p. 41) provocando pocas condiciones para el aprendizaje de la comunidad. En este sentido la formulación de estrategias emergentes es una condición para promover procesos de cambio desde la misma contención escolar.

Como ya se indicó, en la mayoría de las organizaciones las estrategias emergentes han predominado sobre las deliberadas y esto se ha logrado, porque prevalece una organización posicionada culturalmente que ha sobrevivido independientemente de la existencia o no de modelos prescriptivos. En la actualidad la comunidad normalista en los ámbitos nacional, estatal y regional se reconoce en crisis por diferentes situaciones de riesgo ubicadas en los procesos académico, administrativo y organizativo de tipo externo e interno, convirtiéndose en detonadores que favorecen la construcción de estrategias emergentes.

Es importante expresar que las estrategias emergentes son las que han favorecido en gran medida la permanencia de las Escuelas Normales como instituciones que tienen como misión la formación de docentes de educación básica, por ejemplo:

En 1993 se llevó a cabo la reforma curricular de educación básica y los contenidos se organizaron por asignaturas, en ese año en las Escuelas Normales se continuaba con el Plan 85 bajo una estructura curricular que favorecía las áreas, significando que los egresados tenían ciertas desventajas teórico-pedagógicas para incursionar en su campo laboral, cuando se incorporaban se encontraban con otra realidad completamente distinta. Este mismo fenómeno se presenta en cada reforma, ya sea de normales o de educación básica, este desfase entre los niveles ha provocado que las escuelas normales formulen estrategias emergentes para atender dichos problemas, destacando que las autoridades educativas implementan ciertos mecanismos para disminuir estas brechas, pero el éxito se reconoce en el

trabajo que realizan los integrantes de la comunidad normalista para no quedar al margen de las reformas curriculares de educación básica.

Las acciones que realizan las instituciones formadoras de docentes ante situaciones complejas son indicadores de aprendizaje de la institución. Según, Senge (1998) algunas instituciones tienen problemas de aprendizaje por la forma en que están diseñadas y administradas, por la forma en que asignan tareas y, sobre todo por la forma en que enseñan a pensar e interactuar. Expresa que las siete barreras del aprendizaje son:

1. Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no involucrándose con los demás.
2. El enemigo externo. Culpar a los otros de los errores, tanto al interior como exterior de la organización.
3. La ilusión de hacerse cargo. La proactividad disfrazada.
4. La fijación en los hechos. El pensamiento de los integrantes de la comunidad dominado por los hechos inmediatos.
5. No identificar en los procesos graduales las mayores amenazas de la organización.
6. La ilusión de que se aprende con la experiencia. Decisiones donde hay escaso margen para el aprendizaje por ensayo y error.
7. El mito del equipo administrativo. La incompetencia calificada. Equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

Algunas, barreras del aprendizaje se presentan en las instituciones formadoras de docentes, por tal razón, es necesario identificar las estrategias que han permitido contrarrestarlas para comprender el modelo descriptivo como coadyuvante de la organización escolar.

Por último es importante mencionar que las necesidades y demandas sociales son indicadores que alertan a las instituciones educativas respecto a la necesidad del cambio, se destaca que en los últimos años se han incrementado los retos y desafíos de la educación normal, por tanto, es necesario reconocer el impacto de las estrategias emergentes para convertirlas en una oportunidad para la mejora.

## Capítulo 3. Metodología

### Introducción

La investigación educativa se reconoce en el paradigma cuantitativo y cualitativo de la ciencia, significando una amplia gama de posibilidades para la construcción de investigaciones, por tal razón, se consideraron las aportaciones de los siguientes autores: Lidia Gutiérrez (1989), Sylvain Giroux (2004), Ginette Tremblay (2004), Roberto Hernández (1998), Carlos Fernández (1998), Pilar Baptista (1998), María Mayan (2001) y Robert Stake (2007) para perfilar y dar sustento al método seleccionado.

Este capítulo se divide en cuatro grandes apartados: Enfoque Metodológico, Participantes, Instrumentos y Procedimientos.

En el primero se describe bajo qué paradigma y enfoque se realizó la investigación. Se explican los criterios que se utilizaron para considerar como método el estudio de casos y se menciona cuáles fueron las etapas que se siguieron en el proceso de construcción.

En el segundo apartado se detalla, quiénes y cuántos son los docentes que participaron en la investigación, se exponen las razones que se consideraron para su elección y se describe a grandes rasgos las funciones que desarrollan al interior de la Escuela Normal de Texcoco.

En el tercero se explican los medios o instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, como son: la entrevista semi-estructurada, la observación y la revisión de documentos. Se expone la guía de preguntas y la guía de observación que se aplicaron durante el trabajo de campo.

En último apartado se especifican los pasos que se llevaron a cabo para la recolección, análisis e interpretación de los datos, proceso metodológico determinante para la comprensión del tema de estudio con relación a la pregunta general y a los objetivos de la investigación.

## Enfoque Metodológico

Los retos y desafíos que enfrenta la Educación Normal en México cada vez son más difíciles de lograr debido a la complejidad de su organización y a la cultura que se ha consolidado a lo largo de la historia, no obstante, esta estructura organizacional arraigada en una identidad normalista, le ha permitido atender las demandas y necesidades sociales respecto a la formación de docentes de educación básica, sin embargo, en los últimos años se ha cuestionado con mayor énfasis su eficacia, por tal razón, es necesario considerar las aportaciones de Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) para analizar el diseño organizacional en función a la construcción de estrategias deliberadas y a la creación de estrategias emergentes con relación a la misión y visión institucional, para comprender la forma en que las instituciones normalistas construyeron su cultura y las bases de su organización.

Para comprender la compleja organización y el funcionamiento actual de la Escuela Normal de Texcoco, fue necesario indagar sobre la forma en cómo se ha llevado a cabo el proceso de planeación a partir de la implementación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (2003), cuyo objetivo ha sido mejorar la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, mediante acciones que han impactado en la gestión, pero principalmente en la organización y funcionamiento, convirtiéndose en un referente de análisis para la investigación, al igual que el desarrollo de estrategias emergentes instituidas en el contexto histórico educativo que antecedió a la reforma curricular de 1997, ya que en éste se cimentaron las bases organizacionales y culturales de la educación normal.

La indagación en el ámbito educativo al igual que toda práctica social se realiza desde distintos ángulos y finalidades, es decir, existen múltiples maneras de ver y acercarse a la esencia. Con base en esta perspectiva se consideraron como referentes de análisis y reflexión para el proceso de investigación las aportaciones de Gutiérrez (1989), Giroux y Tremblay (2004), Stake (2007), Mayan (2001) y

Hernández et al. (1998) con la finalidad de dar sustento teórico al proceso metodológico (Ver tabla 2).

Tabla 2

*El enfoque metodológico de la investigación desde distintas perspectivas.*

*(Información recabada por la autora de esta investigación)*

Autores	Enfoque	Métodos de investigación
Lidia Gutiérrez	La metodología de la investigación es la forma de enfocar problemas y buscar respuestas.	Los métodos de investigación cualitativa, están en función a las tendencias interpretativa, fenomenológica, hermenéutica, naturista y etnográfica.
Sylvain Giroux y Ginette Tremblay	El método es una estrategia de investigación científica.	En las ciencias humanas se utilizan tres métodos de investigación: el método de la encuesta, el método experimental y el método de análisis de huellas.
Robert E. Stake	El método es la interpretación de acontecimientos y la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe.	La mayoría de los científicos humanos prefieren estudiar grupos de población más que la unicidad de las vidas individuales. Los investigadores en estudio de casos emplean el método de muestras, como método primordial para llegar a conocer un caso particular de forma extensiva e intensiva.
Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista	Del tipo de estudio depende la estrategia de investigación.	Los tipos de investigación que pueden realizarse en las ciencias sociales son de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.
María Mayan	La elección del método depende de la pregunta de investigación	Los principales métodos usados en la indagación cualitativa son la etnografía, la fenomenología y la teoría fundamentada.

Es importante resaltar, que esta investigación se ubica en el paradigma cualitativo de la investigación educativa bajo el enfoque fenomenológico, ya que la finalidad se centró en, comprender el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de los procesos formales de planeación y de socialización. Otra de las intenciones implícitas fue identificar, cómo la organización utiliza el aprendizaje generado en la construcción y creación de nuevas estrategias. Acentuando que durante el proceso de investigación el énfasis en la interpretación, fue la base para la comprensión del tema de estudio.

## *Enfoque Cualitativo de la Investigación Educativa*

Toda investigación se perfila hacia un paradigma de la ciencia, según Stake (2007) la distinción fundamental entre la investigación cuantitativa y cualitativa estriba en el tipo de conocimiento, en la búsqueda de causas frente a la búsqueda de acontecimientos, entre la explicación y la comprensión. Destaca que el estudio cualitativo es holístico, empírico, interpretativo y empático. Con base a lo anterior se expresa que la investigación se reconoce en el enfoque cualitativo de la ciencia educativa tratándose de un estudio instrumental de casos.

Es importante mencionar que la tesis es parte de un proyecto llamado Planeación estratégica en Instituciones Educativas que tiene como finalidad realizar estudios iguales en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países, bajo esta perspectiva cada estudio de casos es un instrumento para aprender sobre las complejas relaciones que se presentan con la implementación de un sistema de planeación. De acuerdo a Stake (2007) uno de los peores problemas es verse excesivamente obligado a encajar el estudio de casos en un estudio colectivo de casos, o en un esquema diseñado con poca atención a un caso particular, resalta que el estudio no tiene tanta fuerza como para poder articularse en cualquier conjunto y conservar su armonía, por tal razón, fue necesario considerar la unicidad como eje transversal durante el proceso de investigación.

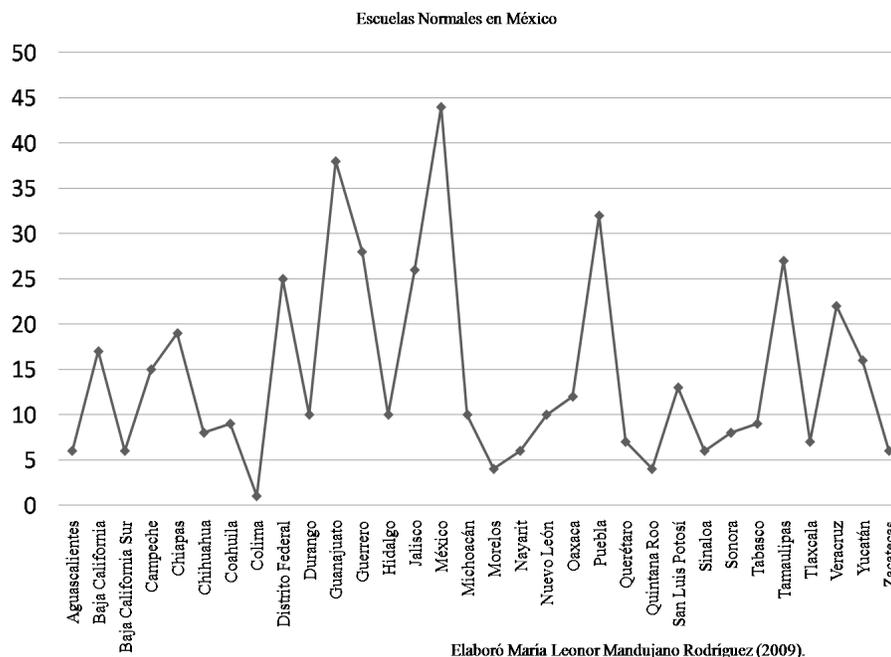
Considerando lo anterior, otro aspecto que demanda atención es el planteamiento del problema, según Hernández, et al. (1998) el investigador debe ser capaz no sólo de conceptualizar el problema sino también de verbalizarlo en forma clara, precisa y accesible. En palabras de Stake (2007) en la investigación cualitativa los temas aparecen, crecen y mueren. El autor expresa que lo característico de los estudios cualitativos es que dirigen las preguntas de la investigación a casos o fenómenos, y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas. Bajo este argumento es necesario referir la importancia de la revisión de la literatura como indicador de análisis durante el proceso de investigación.

Para alcanzar las finalidades de la investigación, fue indispensable identificar cómo perciben e interpretan la planeación institucional y el desarrollo de estrategias emergentes los docentes responsables de dicho proceso, así como aquellos que no se han involucrado directamente, pero que forman parte de la comunidad escolar, y por consiguiente reconocen la organización institucional y la cultura normalista, desde diferentes perspectiva, por tanto, en palabras de Giroux y Tremblay (2004) la recuperación de su expresión profunda y el análisis de su experiencia, fueron determinantes para comprender la realidad escolar.

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó como método el estudio de casos de Stake (2007) por la particularidad y complejidad que representa la planeación estratégica y prospectiva, así como la formulación y desarrollo de estrategias emergentes en las instituciones formadoras de docentes. La particularidad entendida por su cultura e identidad, y la complejidad por sus características organizacionales. Es importante destacar que la planeación institucional ha tomado diferentes directrices y significados, tanto en el proceso de construcción como en los resultados obtenidos.

En la investigación con estudio de casos “puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, pero no es probable que la muestra de sólo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros” (Stake, 2007, p. 17) con base en este argumento, se reconoce que la complejidad del sistema educativo de normales no se explica a partir de la particularidad, pero la descripción y comprensión de la complejidad en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, si es una posibilidad en función a la construcción de estrategias deliberadas y a la creación de estrategias emergentes.

Para comprender la diversidad de significados en el proceso de planeación institucional es necesario mencionar que en el ciclo escolar 2008-2009 se tenían registradas cuatrocientos sesenta y un escuelas en el subsistema de Educación Normal en México (Ver figura 4).



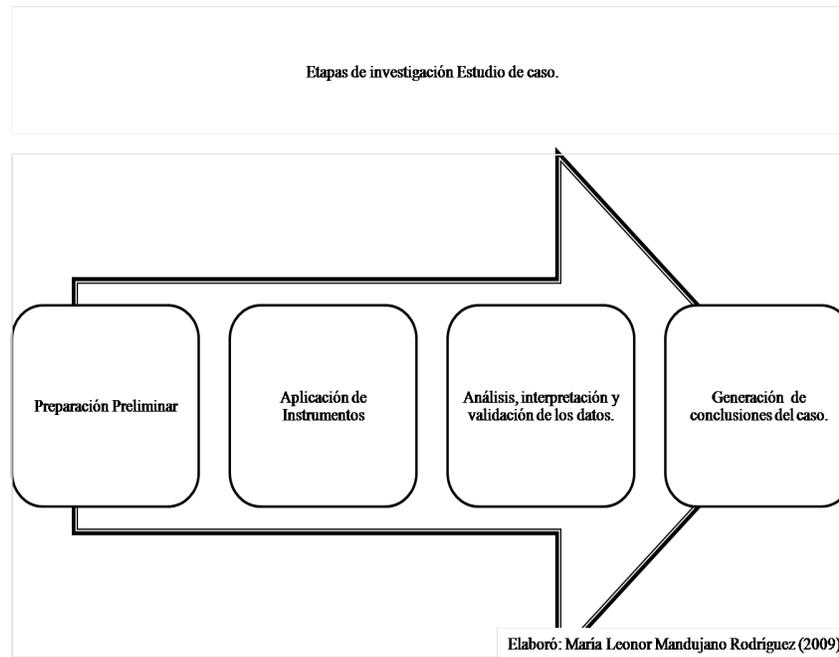
*Figura 4.* Escuelas Normales en México. Ciclo escolar 2008-2009 Fuente: Sistema de Información Básica de Educación Normal, Captura Mayo 2009.

El Estado de México es la entidad con el mayor número de escuelas normales, de cuarenta y cuatro instituciones que se encuentran en el área, se seleccionó a la Escuela Normal de Texcoco con base a los criterios que establece Stake (2007); el primer criterio fue la máxima rentabilidad en función al aprendizaje, el segundo, el tiempo para el trabajo de campo, el tercero la posibilidad de acceso, el cuarto, la disposición de los informantes y por último, la unicidad del caso. Destacando que el orden no determina el grado de importancia.

En palabras de Stake (2007) el diseño de toda investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se necesita, puentes conceptuales, estructuras cognitivas que guíen la obtención de datos y esquemas para presentar las interpretaciones. Con base en este argumento se diseñaron las siguientes preguntas para atender la complejidad y la contextualidad: ¿De qué forma se lleva a cabo la planeación institucional en la Escuela Normal de Texcoco? , y ¿Quién, y de qué forma desarrollan las estrategias emergentes? destacando que durante el proceso, se plantearon otras

interrogantes que permitieron la comprensión del contexto escolar en relación al tema de estudio.

Es importante destacar que la investigación con estudio de casos de acuerdo a Stake (2007) se desarrolla en cuatro etapas (ver figura 5).



*Figura 5.* Etapas de investigación en el estudio de casos.

Considerar las etapas de la investigación permitió prever tiempos y asegurar aciertos, Stake (2007) expresa que la planificación más importante es la que se refiere a lo esencial del estudio.

1. Preparación Preliminar. En esta etapa la finalidad se centró en asegurar el espacio para el desarrollo de la investigación y la aplicación de los instrumentos, así como la participación del personal, por medio de las formalidades correspondientes para obtener el acceso y los permisos convenientes.

En esta etapa se contextualizó el espacio escolar, acción que permitió definir las estrategias de intervención durante el trabajo de campo, en este sentido, se expresa que la Escuela Normal de Texcoco se ubica en el kilómetro 1.5 en la carretera Texcoco-Tepexpan en la comunidad de Tulantongo, perteneciente al Municipio de Texcoco, en el Estado de México. En la actualidad se ofrecen dos programas educativos: Licenciatura en Educación Secundaria Especialidad Geografía y Licenciatura en Educación Secundaria especialidad Historia. La planta docente se conforma por tres directivos, dos investigadores educativos, ocho pedagogos y veintisiete profesores horas clase. La matrícula se integra por setenta y nueve estudiantes. Destacando que la Directora escolar está a cargo de la institución desde 1994 y fue la responsable de autorizar el desarrollo de la investigación.

2. Aplicación de instrumentos. Durante esta etapa se recolectaron los datos que permitieron la descripción y comprensión del proceso de construcción de estrategias deliberadas y la creación de estrategias emergentes en la Escuela Normal de Texcoco. En este sentido es necesario mencionar que la observación, la entrevista y el análisis de documentos fueron los instrumentos que se utilizaron.

Se entrevistó a siete docentes, se observaron dos reuniones de colegio y una reunión extraordinaria convocadas por los directivos de la institución a través de la responsable de Trabajo Colegiado y se analizaron los siguientes documentos: Plan de Desarrollo Institucional, Planes Anuales de Trabajo, Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal, Proyectos Integrales, agendas, relatorías de reuniones, y resultados de evaluación obtenidos en diferentes procesos de la planeación institucional. Durante el trabajo de campo se escribieron notas de todo lo que se consideraba relevante para la investigación, se registró el actuar del personal docente y la descripción de los escenarios escolares. Otra de las acciones durante la recolección fue el fotocopiado de material impreso y la reproducción de material magnético, con la autorización del personal directivo y de los responsables de programas y proyectos institucionales.

3. Análisis, interpretación y validación de los datos. Stake (2007) refiere que el análisis de los datos no inicia en un momento preciso, ya que está presente desde las primeras impresiones hasta los resúmenes finales, por tal motivo, toda acción derivada de este proceso fue una condición para la descripción y comprensión del tema de estudio. Bajo este argumento el análisis, la reflexión y la interpretación fueron la base teórica-metodológica para describir y comprender la complejidad del caso.

Para analizar, interpretar y validar los datos se realizaron esquemas, cuadros, mapas conceptuales y figuras, con la intención de describir y comprender el tema de estudio en función a ejes problematizadores. La organización de la información se perfiló con base a las preguntas guía de la entrevista y a la guía de observación. Se construyeron categorías de análisis a partir de la codificación de las respuestas de los entrevistados. Se recurrió a la teoría para comprender la información recabada, en este sentido es importante referir, que el argumento teórico permitió validar la información y en varias ocasiones reorientar los análisis. Se recurrió a la triangulación de la información contrastando análisis de entrevistas contra registros de observaciones, análisis de entrevistas contra evidencia documental, y registros de observaciones contra documentos.

4. Generación de conclusiones del caso. Esta investigación es parte de un proyecto más amplio llamado Planeación Estratégica en Instituciones Educativas, dirigido por la Doctora Ileana Ruiz Cantisani, coordinadora del proyecto que tiene como finalidad realizar estudios iguales en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países. En este sentido, es importante mencionar, que los hallazgos en esta investigación contribuyen a la comprensión del fenómeno educativo.

Las conclusiones se organizaron en función a la pregunta y a los objetivos de la investigación, destacando que durante el proceso se plantearon nuevos cuestionamientos para futuras investigaciones a partir de los hallazgos y de las limitaciones identificadas durante el proceso.

## Participantes

La muestra está constituida por personal académico de la Escuela Normal de Texcoco, los participantes se seleccionaron a partir de dos criterios: el primero está en función a los objetivos de la investigación y el segundo en la participación o falta de ésta en el proceso de planeación institucional por parte del personal directivo y docente.

Se eligieron a siete, de un total de cuarenta docentes que conforman la plantilla de personal, incluyendo a los tres directivos (directora escolar, subdirector académico y subdirectora administrativa). De los siete docentes seleccionados, cinco han estado directamente involucrados en el proceso de construcción del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco al formar parte de la comisión de planeación institucional y dos han intervenido de manera indirecta al contribuir con información durante este proceso.

Los participantes elegidos fueron el subdirector académico, dos docentes de la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, el coordinador del Departamento de Formación Inicial, la responsable del Departamento de Desarrollo Docente, la responsable de Trabajo Colegiado y un docente con categoría laboral de investigador educativo.

Es importante destacar que en las Escuelas Normales del Gobierno del Estado de México, se consideran dos categorías laborales: personal de tiempo completo y profesor horas clase. El tipo de nombramiento es de base, supernumerario o interino. Las funciones académicas del personal docente se clasifica en directivos, investigador educativo, pedagogo “A” y profesor Horas clase. La contratación y recontractación del personal docente es responsabilidad de las autoridades educativas estatales en acuerdo con el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México. Estas precisiones respecto al personal seleccionado son una condición para comprender algunas de las características de la cultura organizacional, y de su postura frente al proceso de formulación y aplicación de estrategias deliberadas y emergentes.

El personal seleccionado para la investigación en su mayoría es de tiempo completo con cuarenta y cinco horas a la semana, con más de 20 años de servicio, con el grado académico de Licenciatura y son coordinadores o responsables de Departamento o de proyectos institucionales. Las funciones que desempeñan son medulares en la institución con relación al Manual de Organización de las Escuelas Normales del Estado de México (Ver Tabla 3).

Tabla 3

*Características del personal seleccionado. (Datos recabados por la autora de esta investigación)*

Categoría Laboral	Funciones	Grado académico	Años de servicio	Participación en el Proceso de Planeación	
				Directa	Indirecta
Subdirector académico 45 horas	Subdirector académico	Licenciatura	29 años	4	1
Horas clase 44 horas	Responsable de la UPSE	Licenciatura	25 años	3	1
Pedagogo A 45 horas	Integrante de la UPSE	Licenciatura	20 años	5	-
Pedagogo A 45 horas	Coordinador de Formación Inicial	Maestría	15 años	3	1
Pedagogo A 45 horas	Responsable de Desarrollo Docente	Licenciatura	8 años	3	1
Horas clase 42 horas	Responsable de Trabajo Colegiado	Licenciatura	13 años	-	5
Investigador Educativo 45 horas	Docencia	Licenciatura	30 años	-	5

### Instrumentos

Los instrumentos dependen del paradigma y del enfoque de la investigación, según Giroux y Tremblay (2004) para elegir el método y la técnica más apropiados, es necesario considerar el tipo de relación que se desea estudiar,

causa-efecto entre las variables o relación de asociación. La primera está relacionada con la experimentación, la segunda se puede estudiar por medio de la encuesta o del análisis de huellas. Para Hernández, et al. (1998) la recolección de datos implica la selección de instrumentos disponibles o el desarrollo de uno propio. La selección de los instrumentos está con base a la pregunta y a los objetivos de la investigación.

En palabras de Stake (2007) las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso, la entrevista es el cauce para llegar a las realidades múltiples y la recogida de datos mediante el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación o la entrevista. Estos tres instrumentos seleccionados para la recolección de datos están en correspondencia con el enfoque cualitativo de la investigación, porque favorecen la comprensión de la complejidad organizacional a través de la descripción e interpretación de los procesos expresados por el personal docente seleccionado. Otro aspecto a resaltar es la indagación e interpretación como estrategia metodológica. Es importante destacar que la información recabada, analizada e interpretada fue una posibilidad para describir y comprender: Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

La entrevista: es un instrumento de investigación, “las utilidades principales del estudio de casos son las descripciones e interpretaciones que se obtienen de otras personas. No todos verán el caso de la misma forma... La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples” (Stake, 2007, p. 63), en esta investigación, la finalidad de la entrevista fue documentar las distintas visiones del proceso de planeación estratégico de la institución que tiene el personal docente involucrado en el proceso de manera directa y el personal que ha participado indirectamente. La entrevista que se utilizó fue semi-estructurada porque, según Mayan (2001) este tipo de entrevista permite recolectar datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas

en un orden específico. La guía de preguntas que se utilizó se presenta a continuación:

1. Describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?
2. De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?
3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?
4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?
5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?
6. Los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?
7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿quién los propuso?
8. ¿Cuál es el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?
9. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación)?
10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

La observación: según Giroux y Tremblay (2004) es una técnica que permite la recolección de datos; reconocen dos grandes formas de observación: en un medio controlado y en un medio natural, para efectos de esta investigación se consideró la segunda porque el observador se desplazó en el ambiente del participante desde su subjetividad, con la finalidad de describir e interpretar las acciones que acontecen alrededor de los diferentes procesos de planeación prospectiva y estratégica, así como del desarrollo de estrategias emergentes en la Escuela Normal de Texcoco permitiendo la comprensión de la complejidad del contexto escolar.

Con base en Hernández, et al. (1998) la observación es un registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta, describen cuatro pasos para construir un sistema de observación. El primero consiste en definir el universo de aspectos, eventos o conductas a observar, el segundo radica en extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar, el tercero reside en establecer y definir las unidades de observación y el último paso consiste en establecer y definir las categorías y subcategorías de observación.

Las observaciones realizadas según Stake (2007) deben permitir una mejor comprensión del caso, significando que las tres observaciones efectuadas en el espacio de trabajo colegiado, el cual es considerado como un lugar para el análisis y reflexión del ejercicio profesional, así como para la atención de problemáticas, retos y desafíos institucionales, aportan elementos esenciales de la organización y su funcionamiento que permiten comprender la forma en cómo se construyen las estrategias deliberadas y cómo se crean las estrategias emergentes en el proceso de planeación prospectiva y estratégica de la institución. La guía de observación atendió los siguientes aspectos:

1. Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
2. Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. Observación

sobre el desenvolvimiento de cada participante.

3. Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.
4. Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

La revisión de documentos en palabras de Stake (2007) tiene como objetivo validar lo observado contra la información obtenida en las entrevistas, el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación o la entrevista, por tanto, permite una mejor comprensión del caso, motivo por el cual se valoró la pertinencia y alcances de los documentos en función a su utilidad con relación al tema de investigación, además se consideró el tiempo como condición para la obtención de información. Los documentos revisados fueron los registros, las agendas y las relatorías de las reuniones de colegio coordinadas por la responsable de Trabajo colegiado.

### Procedimientos

Para describir cómo se realizaron los procedimientos en la investigación es necesario resaltar los contrastes entre el paradigma de la investigación cualitativa y cuantitativa, porque según Stake (2007) la diferencia no está centrada en los datos, sino en la búsqueda de causas frente a la búsqueda de acontecimientos. A partir de esta puntualización se hace necesario referir que la pregunta general de investigación ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco? encaminó a la exploración de la comprensión y no a la búsqueda de la explicación.

En la investigación educativa bajo una perspectiva cuantitativa se indaga la explicación de las causas y acontecimientos respecto a la organización y funcionamiento de la Escuela y en la investigación de tipo cualitativo la finalidad se centra en la comprensión de los acontecimientos a partir de la descripción e

interpretación de éstos, por tal razón y debido a la naturaleza de esta investigación el enfoque que se siguió fue el cualitativo. Durante el trabajo de campo la entrevista de siete docentes bajo una guía establecida permitió documentar las distintas visiones del proceso de planeación prospectivo y estratégico de la institución, así como el proceso de formulación y desarrollo de estrategias emergentes la intención fue recuperar su experiencia.

La observación de tres reuniones de colegio en donde los docentes se reúnen para trabajar en torno a temáticas institucionales producto de las necesidades de la comunidad escolar, tuvo como propósito con base a Stake (2007) observar lo corriente, y observarlo lo suficiente para entender el significado de la planeación estratégica y prospectiva de la institución en función a las estrategias deliberadas y emergentes.

La comprensión del caso demandó el análisis de documentos y la triangulación de información. La selección e interpretación de documentos fue una condición determinante para obtener información relevante y pertinente que atendiera a la pregunta general y a los objetivos de la investigación.

Después de la aplicación de instrumentos se procedió a ordenar la información para dar paso al análisis de los datos. En el paradigma cualitativo bajo el que se realizó la investigación, fue necesario hacer la interpretación de la información durante el trabajo de campo, bajo las aportaciones metodológicas de Stake (2007) haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo para comprender la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco y de esta forma tomar conciencia de cómo las estrategias deliberadas y emergentes han perfilado la organización y la cultura institucional. La metodología de validación consistió en seleccionar información relevante de las entrevistas, verificar coincidencias y diferencias, contrastarlas con los análisis derivados de las observaciones y de la revisión de documentos. Establecer triangulaciones entre los entrevistados y los documentos, entrevistados y observaciones, documentos y observaciones.

## Capítulo 4. Análisis de Resultados

### Introducción

La sociedad actual se caracteriza por sus grandes cambios reconocidos en ritmos acelerados y bruscos que determinan dinámicas complejas que favorecen escenarios de incertidumbre, inmediatez, desigualdad, injusticia, intolerancia y crisis, pero también de sustentabilidad, diversidad, solidaridad y apertura, convirtiéndose en una mezcla de contradicciones sociales con directrices distintas, que repercuten en diferentes ámbitos. Bajo esta perspectiva las instituciones educativas asumen un papel esencial en el proceso de construcción y reconstrucción social a través de sus finalidades y propósitos. Con relación a las Escuelas Normales sus limitaciones y alcances sociales están en función de sus fortalezas y áreas de oportunidad, destacando que la débil participación y poco impacto en la competitividad académica, está asociado al rezago en sus esquemas de organización y funcionamiento, esencialmente.

En este capítulo se describen los resultados de la investigación, a partir de una serie de interrogantes, revisión de documentos y observaciones referenciadas en cinco temas. La Formulación y Aplicación de Estrategias Prescriptivas y Descriptivas en la Escuela Normal de Texcoco, El Sistema de Planeación en la Escuela Normal de Texcoco, Cambios en la Organización y Funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco a partir del Sistema de Planeación, El desarrollo de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco, y Conclusiones.

De estos temas se derivan los subtemas. Formulación de Estrategias, Seguimiento de Estrategias, El enfoque Prospectivo y Estratégico, El proceso de Planeación Institucional desde la Perspectiva Docente, Lo real, lo posible y lo deseable en el proceso de Planeación Institucional, Financiamiento Económico, Proyectos asignados por la instancia Federal y Estatal, Proyectos derivados de la Cultura Institucional y Proyectos Institucionales Específicos.

## La Formulación y Aplicación de Estrategias Prescriptivas y Descriptivas en la Escuela Normal de Texcoco.

La formación inicial de los futuros docentes de educación básica, está en función a la construcción de estrategias deliberadas y a la creación de estrategias descriptivas. Destacando que la importancia de éstas no radica en la construcción o surgimiento, sino en la pertinencia e impacto que tienen en la organización, integración y funcionamiento de la escuela, debido a que son detonantes para el cambio y la transformación de los integrantes y de la comunidad normalista, evidenciándose en los procesos académicos, administrativos y organizativos del espacio escolar he impactando en el contexto social.

Además, las estrategias también se convierten en indicadores que permiten valorar la calidad del servicio que se ofrece, comprender las características de la organización, determinar el involucramiento de los integrantes de la comunidad escolar en la identificación de necesidades y en la construcción de finalidades institucionales. Es importante destacar que la permanencia de la Escuela Normal de Texcoco, como institución educativa formadora de docentes, con más de treinta y cinco años de servicio, se reconoce en la formulación y creación de estrategias bajo el enfoque prescriptivo y descriptivo.

Durante el trabajo de campo, se observó la interacción del personal directivo y docente en una reunión extraordinaria, que tuvo como finalidad presentar la organización de actividades para recolectar información que apoyara a la autoevaluación institucional, encaminada a la acreditación de los dos programas educativos. En esta reunión estuvieron presentes los docentes responsables de los diferentes departamentos y proyectos. Las actitudes que se manifestaron fueron en su mayoría de resistencia, evidenciada en expresiones de inconformidad, silencios absolutos e intentos de convencimiento, destacando que entre los convocados se encontraban docentes con más de treinta años y otros más, con escasos seis meses de servicio.

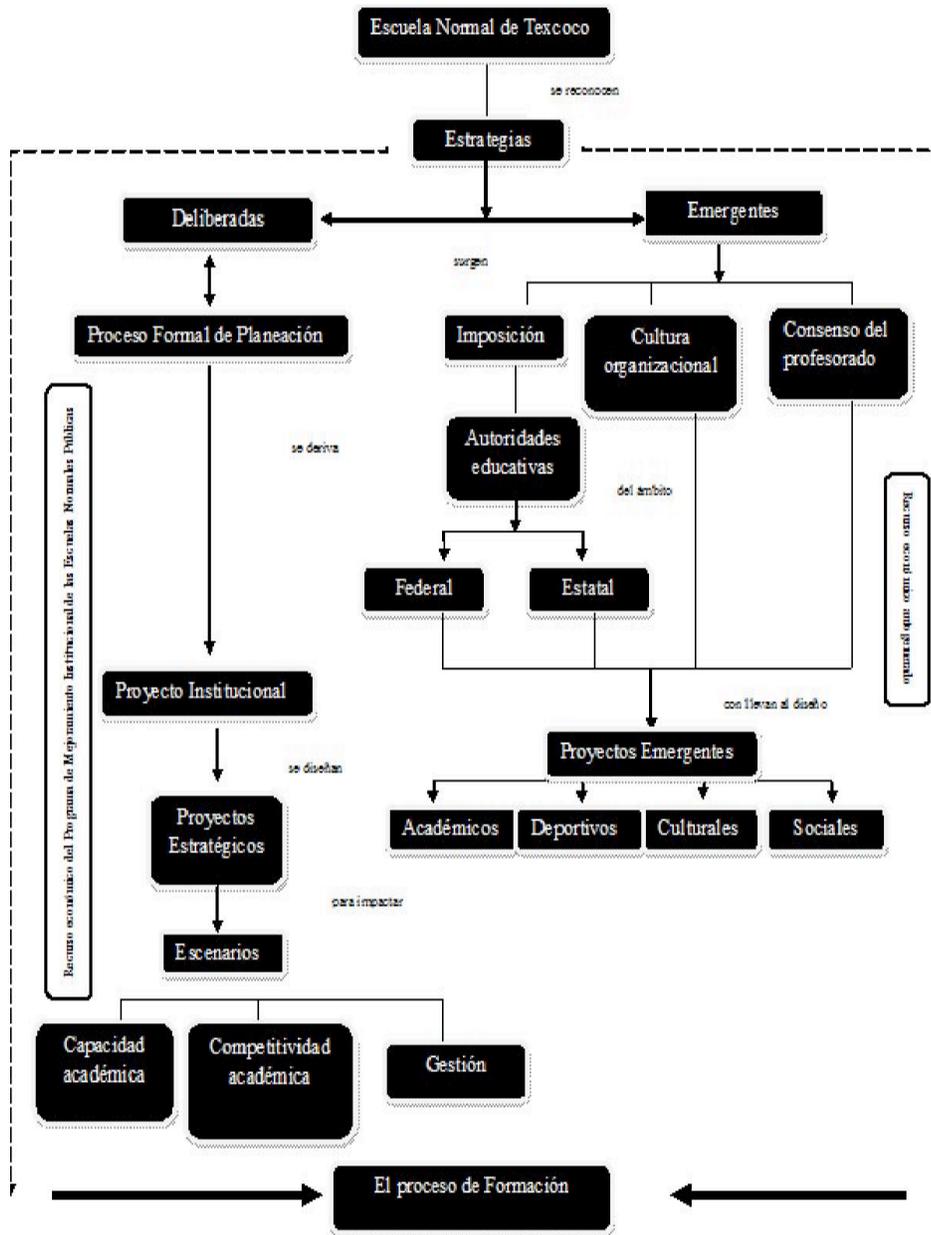
Para profundizar en la comprensión del contexto escolar e identificar los elementos que caracterizan a la institución, también se observaron dos reuniones de trabajo colegiado. En la primera la finalidad fue presentar los resultados finales de los programas educativos de Preescolar y Primaria para implementar estrategias de mejora. En la segunda, el propósito consistió en identificar las líneas generales de trabajo a desarrollar en el colegio general, en las academias y grupos colegiados específicos. En este sentido, es importante destacar que la actitud que predominó fue de pasividad, porque la mayoría de los integrantes sólo se concretó a escuchar lo que presentaron los responsables de la conducción, enfatizando que no se cumplieron las finalidades porque no hubo propuestas de mejora y la interacción del personal a partir de las temáticas fue mínima. Acentuando que todo el personal docente está obligado a asistir al trabajo colegiado.

La descripción de estos escenarios, permite comprender los espacios de construcción en donde se lleva a cabo el proceso de formulación o implantación de estrategias institucionales, evidenciándose espacios congregados con escasos niveles de interacción y comunicación.

Otra acción, que permitió identificar las características del contexto escolar, así como el grado de comunicación e interacción del personal directivo y docente en la construcción de estrategias deliberadas y en la creación de estrategias emergentes, fue la recolección de información sobre la forma en cómo se definen, quiénes participan y cuál es el seguimiento que se les da. En este sentido se identificó que la construcción y creación de estrategias, está referenciada en la comisión de planeación institucional y en instancias externas.

Al contrastar los escenarios escolares, contra la información proporcionada por los docentes entrevistados, es posible decir, que la débil interacción y comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, así como la falta de involucramiento de todo el personal en los procesos de construcción y creación de estrategias, dificulta su apropiación y desarrollo. En la siguiente figura se puede

observar la forma en que están constituidas las estrategias en la Escuela Normal de Texcoco (Ver figura 6)



Elaboró: María Leonor Mandujano Rodríguez.

Figura 6. Proceso de conformación de los proyectos institucionales derivados de estrategias deliberadas y emergentes (Información recabada por la autora de esta investigación)

De las estrategias deliberadas resultan proyectos, del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco se deriva el Proyecto integral, del cual se desprenden proyectos estratégicos que atienden los escenarios de la capacidad académica, competitividad académica y la gestión. En la institución, las estrategias emergentes se reconocen en proyectos que resultan de la imposición de instancias federales y estatales, de la cultura organizacional y del consenso del profesorado. Estos proyectos se ubican en el ámbito académico, deportivo, cultural y social.

El Sistema de Planeación en la Escuela Normal de Texcoco.

Para comprender la formulación y el desarrollo de las estrategias deliberadas en la Escuela Normal de Texcoco es necesario mencionar que su planeación institucional forma parte del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal del Estado de México, que en éste se incorporan las planeaciones institucionales de las treinta y seis Escuelas Normales Públicas de la Entidad, y que la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, es la responsable de dar seguimiento, evaluación y recomendaciones a estos planes.

En el caso de la Escuela Normal de Texcoco, la implementación y desarrollo de estrategias deliberadas se reconocen principalmente en el Plan de Desarrollo Institucional, en los Planes Anuales de Trabajo, en los Proyectos Integrales, en los Proyectos Específicos y en los Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal.

El Sistema de Planeación representado en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco desde su implantación en el 2005 responde en su estructura a las diferentes etapas que debe poseer todo sistema de planeación institucional, al considerar: La Planeación Normativa, la Planeación Estratégica y la Planeación Operativa (Ver tabla 4).

Tabla 4

*Contenido del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco 2009. (Información recabada por la autora de esta investigación. Fuente: ProFEN 2009)*

Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco 2009		
I. Descripción del proceso llevado a cabo para actualizar el ProFEN.		
II. Autoevaluación y seguimiento académico de la escuela normal.	1. Evaluación del ProFEN	Seguimiento Académico.
	2. Análisis de la Capacidad Académica de la EN.	
	3. Análisis de la Competitividad Académica de la EN	3.1 Relación entre los valores de los datos de la Capacidad y Competitividad Académica considerados en el análisis.
		3.2 Vinculación e internacionalización de procesos asociados a los programas educativos.
	4. Análisis de brechas al interior de la Escuela Normal.	
	5. Análisis de la integración y funcionamiento de la Escuela Normal.	
	6. Análisis en el cumplimiento de las metas compromiso del ProFEN de la Escuela Normal.	
	Síntesis de la autoevaluación.	Capacidad
Competitividad		
Gestión		
III. Políticas de la entidad y de la Escuela Normal para actualizar el ProFEN.	POLÍTICAS ESTATALES	
	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	
IV. Actualización de la planeación en el ámbito de la escuela normal.	Visión de la Escuela Normal a 2013.	
	Objetivos Estratégicos.	
	Metas compromiso que asume la Escuela Normal en el marco del PEFEN	
	Políticas que orienten el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso.	Capacidad académica.
		Competitividad académica.
		Gestión.
Estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, alcanzar las metas compromiso y atender las áreas débiles identificadas en la evaluación del ProFEN 2.0.		
Síntesis de la Planeación		
V. Evolución de los datos de información básica en la EN y en sus programas educativos de 2005 a 2009		
VI.- Proyecto Integral del ProFEN		
VII. Consistencia interna del ProFEN y su impacto en el cierre de brechas de calidad al interior de la escuela normal.		
VIII. Conclusiones.		

La estructura del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco es elemental para comprender el proceso de formulación y aplicación de estrategias deliberadas en la institución. En el 2002, se incorpora la planeación prospectiva y estratégica en las comunidades normalistas acompañada de documentos normativos, capacitaciones y estímulos económicos. Destacando que la implantación del sistema de planeación se realizó gradualmente, como se describe a continuación (Ver tabla 5).

Tabla 5

*Implantación de estrategias deliberadas en la Escuela Normal de Texcoco. (Información recabada por la autora de esta investigación)*

Modelo de Planeación	Características
Plan de Desarrollo Institucional 2002	Proceso de construcción compartida que hace implícitas las intencionalidades de la educación normalista para el cambio y la transformación.
Programa Anual de Trabajo 2002	Documento de trabajo que permite organizar a la comunidad normalista para llevar a cabo las acciones y actividades que se prevén en los proyectos específicos.
Programa de Mejoramiento de la Escuela Normal 2005	Definición de políticas y estrategias para atender los principales problemas e incidir en la calidad de los aprendizajes de los futuros docente de educación básica.
Programa de Mejoramiento de la Escuela Normal 2007	Reestructuración de la planeación institucional para mejorar el proceso de planeación estratégica y prospectiva efectuada en el 2005.
Programa de Mejoramiento de la Escuela Normal 2008	Mantener la continuidad del proceso de planeación, a través de análisis integrales y profundos para valorar los avances logrados de 2005 al 2008

El acercamiento de los integrantes de la Escuela Normal de Texcoco en los procesos de planeación institucional, también se realizó paulatinamente. Algunos de los docentes de tiempo completo fueron los primeros en tener contacto con las nuevas formas de planeación, insistiendo que después de siete años, no todos los docentes de la comunidad escolar se han involucrado en el proceso de planeación institucional como lo establecen los documentos normativos, sin embargo, en todos los Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco,

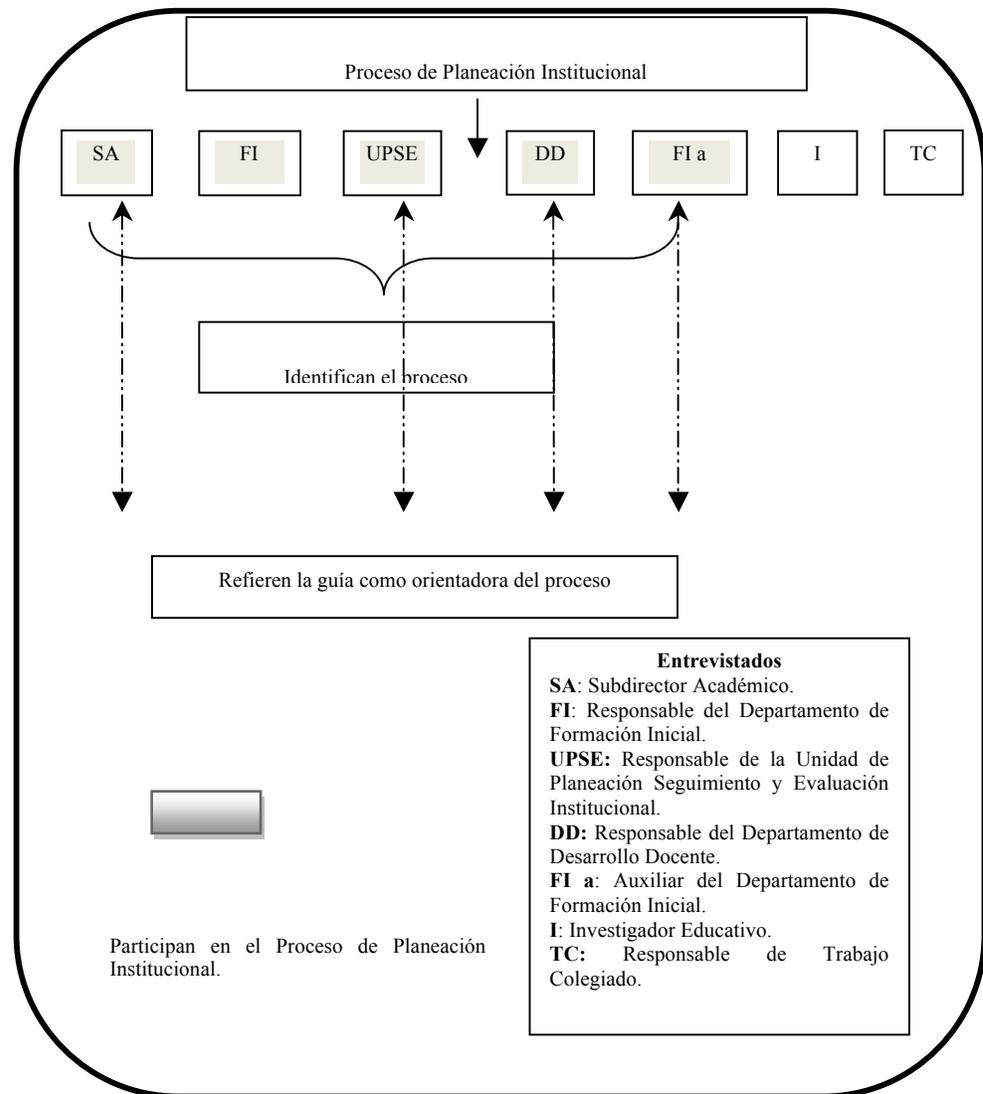
aparece la lista de directivos, docentes y estudiantes como coadyuvantes durante el proceso de construcción .

Para demostrar esta afirmación, se enfatiza que durante el trabajo de campo se solicitó a un docente que ha formado parte de la comisión de planeación por más de tres años y a otro que no ha participado de manera directa, que describieran el proceso de planeación institucional y mencionaran ¿quiénes participan? El integrante de la comisión expresó con detalle en qué consiste la participación y cómo se selecciona al personal. El otro docente opinó que intervienen todos los actores de la institución, pero no logró explicar el proceso de planeación, haciéndose evidente, que no todos los docentes identifican de qué forma contribuyen en la construcción del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, independientemente de que no formen parte de la comisión.

Considerando como referentes de análisis las respuestas de los docentes y con base en los documentos revisados en la Escuela Normal de Texcoco, se encontró que el proceso de planeación que se sigue está determinado por las orientaciones y lineamientos que establece la Secretaría de Educación Pública a través de un documento orientador denominado guía para actualizar el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal. Esta guía es considerada por la Secretaría de Educación Pública, como una herramienta de apoyo para quienes participan, desde diferentes posiciones y funciones en el proceso de planeación y actualización institucional.

En la Escuela Normal de Texcoco, la mayoría de los docentes entrevistados que han participado de manera directa en el proceso de planeación institucional, refieren esta guía como un documento orientador durante el diseño y actualización del plan, significando el reconocimiento de ésta como un documento base. Los docentes entrevistados, que sólo contribuyen con información en el proceso de planeación, no referenciaron la guía y no identifican las etapas de

construcción del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco  
(Ver figura 7)



*Figura 7.* Docentes entrevistados que participan en el Proceso de Planeación Institucional de la Escuela Normal de Texcoco. (Información recabada por la autora de esta investigación)

En la figura 7 se indica quienes son los docentes entrevistados que han participado de manera directa e indirecta en el proceso de planeación

institucional, las funciones que desempeñan y los que identifican la guía como un documento normativo que orienta el proceso.

### *Formulación de Estrategias*

La comisión de planeación institucional con base en la guía para actualizar el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal, es la responsable de diseñar estrategias que permitan atender las problemáticas identificadas durante la autoevaluación para mejorar la integración y el funcionamiento de la institución a partir de los escenarios de la capacidad académica, la competitividad académica y la gestión. Según algunos de los integrantes de la comisión de planeación las estrategias se definen:

“... Considerando la participación ‘parcial’ de los integrantes de la comisión; tomando como base las estrategias de la planeación anterior y considerando las pretensiones futuras, sin olvidar desde luego las condiciones que arroja la autoevaluación...” (Entrevista –Docente 1)

“... Se definen de manera formal por la comisión encargada de la planeación institucional, pero son resultado del análisis de la información recabada...” (Entrevista – Docente 5)

De acuerdo a los argumentos expresados, se identifica congruencia en las respuestas al mencionar que la definición de estrategias es responsabilidad de la comisión de planeación con base en la autoevaluación, sin embargo, los docentes que no forman parte de esta comisión, no lograron describir el proceso de construcción y tampoco reconocieron el impacto de éstas en la organización y el funcionamiento institucional. Esta afirmación, se sustenta, al observar que uno de los entrevistados, evade este tipo de cuestionamientos y el otro menciona que se definen al desarrollar un proceso organizado, respuesta ambigua que no da evidencia del proceso. Es importante referir que los docentes que no forman parte de la comisión se asumen como parte del proceso, pero no logran explicarlo.

### *Seguimiento de estrategias*

Con respecto al seguimiento de estrategias se identifica imprecisión por parte de los integrantes de la comisión, al señalar que esta acción pertenece a los responsables de los departamentos y proyectos, al coordinador de la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, e inclusive indicaron que era responsabilidad de todos. Enfatizando que no existen documentos específicos, que den cuenta de los alcances y limitaciones de las estrategias institucionales.

En los diferentes Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal se hace referencia a la autoevaluación y seguimiento académico de la institución, con relación a la competitividad académica, al cierre de brechas, a la integración y funcionamiento de la escuela, así como al cumplimiento de las metas compromiso. La información que se presenta en estos documentos es resultado de los análisis que realizan los integrantes de la comisión de planeación, cuando se tiene que actualizar el plan, subrayando que reconocen la necesidad del seguimiento y evaluación, inclusive definen estrategias para su desarrollo. Estas declaraciones se realizan en función a los siguientes comentarios:

“... Definitivamente debe existir un proyecto de seguimiento y evaluación permanente y constante de cada uno de los programas y proyectos para lograr su máxima eficiencia y eficacia, con base a indicadores precisos y concretos que permitan evidenciar su desempeño. En los resultados positivos es necesario identificar esas fortalezas, esos diseños o modelos de aplicación que está provocando resultados óptimos y seguir con el seguimiento y evaluación permanente. En el avance negativo, es imprescindible detectar, primeramente en su estructura y funcionalidad del proyecto, la magnitud del no avance; se puede revisar las matrices de consistencia interna definidas en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal para poder entender la relación entre la visión, problemas, políticas, objetivos estratégicos, y estrategias y así poder diagnosticar las

causas y los factores que están interviniendo y provocando este retroceso...” (Entrevista – Docente 3)

“... Lamentablemente la dinámica institucional no permite aterrizar el trabajo planeado estratégicamente... los procesos de seguimiento institucional no han logrado fortalecerse, sin embargo, al interior de cada programa y proyecto debe hacerse una revisión en el logro de las metas y objetivos y plantearse estrategias de mejora. La mayor parte de los programas y proyectos que se atienden en la Escuela son prioritarios, de modo que se tiende a continuar con los proyectos que resultan con cierto avance y se trata de reforzar los que muestran cierta debilidad...”  
(Entrevista – Docente 5)

Con base en estos argumentos se reconoce el seguimiento de estrategias, como un área de oportunidad en el proceso de construcción y desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco.

### *El Enfoque Prospectivo y Estratégico*

La planeación de la Escuela Normal de Texcoco, se ubica en el enfoque prospectivo y estratégico, esta afirmación se observa en la visión institucional.

“Somos una Institución de Educación Superior Formadora de Docentes con un modelo educativo centrado en el estudiante, con un alto sentido humano, compromiso social y ético – profesional, orientada en una *planeación prospectiva y estratégica* sustentada en procesos de innovación educativa...” (Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco – No. 1)

Los docentes que forman parte de la comisión de planeación, hacen referencia del enfoque prospectivo y estratégico de manera implícita, cuando describen el proceso de actualización del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco. A continuación, se presentan algunos comentarios.

“... durante la actualización de la planeación se considera la visión, objetivos, políticas y estrategias para conformar un proyecto integral en donde se definen los objetivos, metas y acciones de la escuela normal para su ejecución en un año y su proyección al 2013...” (Entrevista–Docente 3)

“... Cabe señalar que el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal implica la planeación a mediano plazo aproximadamente hasta el 2013. Posteriormente, y con base en la jerarquización de las fortalezas y debilidades, la comisión discute y acuerda el objetivo a lograr con el Proyecto Integral que es la planeación a corto plazo: un ciclo escolar...” (Entrevista–Docente 5)

Con relación a estas percepciones es importante referir, que el personal docente reconoce acciones a corto, mediano y largo plazo en la planeación, pero en los proyectos integrales derivados del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, se evidencia inconsistencia respecto a la atención continua de problemas trascendentes, observándose debilidad en la comprensión del enfoque prospectivo al construir escenarios futuros, en acciones inestables a corto plazo.

Es importante destacar que los proyectos integrales los han modificado año con año, significando debilidad en los procesos de autoevaluación institucional al no dar continuidad a los objetivos, metas y acciones, al no documentar sus impactos en los procesos de formación y en el funcionamiento de la organización, al no incorporar al colectivo en la planeación y el seguimiento.

Para comprender las áreas de oportunidad de la institución con relación al enfoque prospectivo y estratégico, es necesario observar la evolución de los proyectos integrales, a partir de la construcción del primero, considerando sus finalidades, la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco. (Ver tabla 6).

Tabla 6

*Evolución de los Proyectos Integrales de la Escuela Normal de Texcoco a partir del 2005. (Datos recabados por la autora de esta investigación)*

Ejes de análisis	ProFEN 1.0 2005-2006	ProFEN 2.0 2007	ProFEN 3.0 2008	ProFEN 2009-2010
Nombre del Proyecto Integral	"Hacia la transformación de la práctica docente de los formadores de profesionales de la educación".	"Hacia el mejoramiento de la práctica docente de los formadores de la educación.".	"La integración y funcionamiento de la Escuela Normal para el fortalecimiento del aprovechamiento académico de los estudiantes normalistas".	"El fortalecimiento de la capacidad académica como medio para la mejora continua de la competitividad académica y la inserción de la escuela normal en el escenario de las Instituciones de Educación Superior".
Cambios en las finalidades de la Planeación Estratégica Institucional	De la transformación ↓ al mejoramiento de la práctica docente de los formadores de docentes. →	Integración y Funcionamiento de la Escuela Normal para fortalecer el aprovechamiento académico. →		Fortalecimiento de la capacidad académica para la mejora continua de la competitividad y la inserción en las Instituciones de Educación Superior.
Organización y Funcionamiento centrado en:	Formador de docentes	Organización Escolar		Formador de docentes, competitividad académica e Instituciones de Educación Superior.
Categorías de Análisis	Práctica docente de los formadores de docentes. Transformación. Mejoramiento.	Integración. Funcionamiento Aprovechamiento académico.		Fortalecimiento. Capacidad académica. Mejora continua. Competitividad académica. Inserción. Instituciones de Educación Superior.

La organización de la institución del 2005 al 2007 de acuerdo a las finalidades establecidas en los proyectos integrales, se orientó en la transformación del profesorado, sin embargo, en las relatorías de las reuniones de colegio, los propósitos se situaron en:

El programa de tutoría, en la elaboración de reactivos para el diseño de exámenes departamentales y en los procesos de organización institucional. (Relatorías – No. 7)

Manifestándose directrices distintas entre lo planeado y lo realizado. En el 2008 se dio un giro drástico al dejar atrás al profesorado y ubicarse en la integración y funcionamiento de la Escuela Normal para mejorar el aprovechamiento académico. Las reuniones de colegio en este año se ubicaron en:

La evaluación de aprendizajes, en los resultados obtenidos a nivel estatal y nacional en la Planeación Estratégica y Prospectiva de la Escuela, en el desarrollo de competencias, en la propuesta de mejora institucional, en la elaboración de reactivos, en la identidad docente, en la integración de un cuerpo académico, en la práctica profesional, en el diseño de un programa estratégico para la planeación, seguimiento y evaluación institucional, en la implementación del sistema de gestión de calidad, en la socialización de la organización y funcionamiento del Proyecto Integral y en la elaboración de proyectos específicos. (Relatorías – No. 8)

Con base en la información proporcionada por los entrevistados y con la registrada en las relatorías de trabajo colegiado, se identifica un débil empalme, entre lo planeado y lo realizado en función a los proyectos integrales, establecidos en los Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal del 2005 al 2008.

En el proyecto integral denominado: El fortalecimiento de la capacidad académica como medio para la mejora continua de la competitividad académica y la inserción de la escuela normal en el escenario de las instituciones de educación superior. Se identifican aspectos considerados en los proyectos anteriores y en los

propósitos planteados en las reuniones de trabajo colegiado como son el profesorado y la competitividad académica. Es importante señalar que las reuniones de colegio en el primer semestre del 2009 se orientaron con mayor énfasis hacia el proyecto integral. A continuación se presentan las temáticas que se desarrollaron:

La Gestión educativa estratégica, el análisis de metas académicas y compromiso, el desarrollo del proyecto integral, la presentación de avances de proyectos de investigación, la socialización del Programa de servicios de apoyo a la formación, la evaluación de los aprendizajes, la planeación por competencias, la asesoría y tutoría académicas, la vinculación de programas, los proyectos específicos y las tareas institucionales. (Relatorías – No. 9)

Se reconocen finalidades y acciones distintas entre los cuatro proyectos integrales y éstos a su vez con el trabajo colegiado que difícilmente se interceptan, no obstante, la implementación de la planeación estratégica y prospectiva determinó indirectamente una nueva organización institucional al definirse proyectos que pretenden mejorar el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco.

#### *El Proceso de Planeación Institucional desde la Perspectiva Docente*

Considerando las evidencias recabadas durante el trabajo de campo, se enuncia que el proceso de planeación institucional no se lleva a cabo en función a la normatividad y está caracterizado por la subjetividad del personal docente. Para sustentar esta afirmación, es importante exponer el sentir de un integrante de la comisión de planeación respecto a la percepción que tiene sobre el proceso de planeación institucional, quien expresó:

“La institución espera en qué momento iniciar el proceso de planeación. Acude un equipo de docentes ‘casi siempre los mismos’, a una plática de ‘capacitación’ y/u orientación. Se establece una organización

(principalmente considerando tiempos y carga de tareas, no estratégica para obtener información e incluir al colectivo); recuperar información y plantear ‘suposiciones’, hacer ‘conjeturas’, compartir ‘sueños’, de lo que ‘debería ser el futuro próximo’; iniciar el proceso de sistematización de la información, las decisiones se quedan en unos cuantos, (aunque es una comisión de planeación NO todos opinan y deciden, sólo permanecen expectantes y ‘supervisan y califican el trabajo’. Se integra un documento que en el discurso parecería que es producto de la participación de TODOS los miembros de la institución. Se ‘entrega’ en tiempo y forma a la autoridad, quien determina lo que ‘está bien’ o está ‘mal’ para el desarrollo de la institución”. (Entrevista–Docente 2)

Para comprender el proceso de planeación institucional desde diferentes perspectivas y conformar una visión holística del proceso, es importante retomar a los actores que no forman parte de la comisión de planeación institucional, porque su percepción y actuar están en función a lo que realizan los otros, acción que puede favorecer o limitar el desarrollo de este proceso. En este sentido, se destaca que uno de los docentes entrevistados opinó:

“... Es una organización de actividades sistematizadas basadas en una planeación estratégica de tipo proyectivo, fundamentada en una autoevaluación general documentada en informes de todos los procesos que realiza, en la que intervienen todos los actores de nuestra institución...”(Entrevista–Docente 6)

La información documentada y contrastada con el sentir, la percepción y el conocimiento del proceso de planeación de estos docentes involucrados directa e indirectamente permiten referir que el proceso de planeación institucional de la Escuela Normal de Texcoco, no está siendo significativo y pertinente, porque no se identifica apropiación de los procesos, y porque las formas en que se involucra al personal no favorece la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar.

*Lo real, lo posible y lo deseable en el proceso de Planeación Institucional*

Con base en los documentos revisados en la Escuela Normal de Texcoco, y a la información proporcionada por los docentes, se encontró que el proceso de Planeación Institucional está documentado en los diferentes Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco desde el 2005 al 2009. El proceso de planeación institucional se formaliza cada año en una reunión informativa de capacitación coordinada por el Departamento de Educación Normal del Estado de México, a través de una comisión estatal de Planeación conformada por personal de este Departamento, directivos y docentes seleccionados de las treinta y seis Escuelas Normales Públicas de la entidad, asumen la responsabilidad de integrar el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal y son los responsables de llevar a cabo la reproducción del Taller a nivel estatal, debido a que algunos de los integrantes de esta comisión son capacitados en el manejo de la guía en un taller nacional por personal de la Secretaría de Educación Pública .

En el taller estatal, se explica la conformación de la guía, se brindan los lineamientos y orientaciones para llevar a cabo el proceso de planeación institucional y se da a conocer el cronograma para la recepción de los Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal. Es importante destacar que los directivos y docentes que asisten al Taller estatal tienen como indicación hacer la reproducción del mismo en la Escuela Normal e incluso se determinan fechas y se solicita informe de dicha acción por parte de la comisión estatal avalado por el jefe del Departamento de Educación Normal.

Los directivos y el personal que asiste a la capacitación estatal convocan a reunión a los integrantes de la comisión de planeación institucional para informar los motivos del taller estatal con la finalidad de proporcionar la guía y organizar las actividades académicas y administrativas de la escuela para que se responsabilicen de la conformación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco. Se informa al personal docente que se llevará a cabo

el proceso de planeación institucional y que la comisión de planeación de la escuela estará solicitando información para integrar el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal, por lo que deberán tener la información en tiempo y forma.

En este sentido es necesario pronunciar que la ambigüedad entre lo posible y lo deseable responde principalmente a los siguientes aspectos:

- a) La comunidad escolar reconoce una comisión de planeación institucional que trabaja en un tiempo específico diseñando el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, pero no es la responsable del seguimiento, es decir, hay una ruptura entre la planeación y el seguimiento.
- b) La Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional está considerada en el Manual de Organización Institucional, en la plantilla y en el organigrama, sin embargo, no se ha conformado como una unidad que integre a los departamentos del área académica y administrativa. Es importante mencionar que los insumos para la planeación no se generan desde esta área, porque el seguimiento y evaluación institucional se ha quedado al margen de los procesos académicos, administrativos y organizacionales.
- c) La comunidad escolar no participa en el proceso de planeación como lo indican los documentos rectores de la Secretaría de Educación Pública, provocando que los docentes, los estudiantes, el personal de apoyo y los padres de familia no se apropien del sistema de planeación institucional.
- d) Con la entrega del Plan se culmina el proceso de planeación institucional y la comisión de planeación se espera un año, para actualizarlo en función a los nuevos lineamientos y orientaciones que determine la Secretaría de Educación Pública.

Cambios en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco a partir de la implementación del Sistema de Planeación

La Escuela Normal de Texcoco desde hace treinta y cinco años ha experimentado diferentes cambios en su organización, entre los más significativos

se reconoce a los que se produjeron a partir de las reformas curriculares de 1975, 1984, 1997 y 1999. Durante estos procesos, cuatro directores escolares han contribuido en la construcción de la cultura organizacional, cada uno con su estilo y proyecto escolar, destacando que la Escuela Normal de Texcoco se ha distinguido por poseer una estructura organizativa vertical, caracterizada por políticas educativas que permitieron:

- a) La contratación de personal docente con estudios menores a Secundaria para atender los talleres o clubes con tradición normalista.
- b) La asignación de plazas en algunos casos sin cubrir el perfil profesional y la habilitación académica que demandan las instituciones normalistas.
- c) La excesiva rigurosidad en ciertos protocolos institucionales como son la ceremonia de graduación, los homenajes y los festivales, por citar algunos.
- d) La participación condicionada en acciones políticas y sindicales.
- e) La asignación de plazas laborales a los egresados de las escuelas normales del Estado de México.

Sin afán de generalizar, es importante destacar que algunas de estas prácticas se institucionalizaron favoreciendo una cultura organizacional ubicada en el confort, resistente al cambio y a la transformación. Otro aspecto a considerar en la construcción de la cultura y funcionamiento institucional son los impactos de las reformas educativas en el actuar de los integrantes de la comunidad escolar. Ahora bien, considerando los escenarios y los procesos que se llevan a cabo durante la formulación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, se establece que el sistema de planeación institucional fortalece en el deber ser a la organización, al poseer un sistema de planeación que atiende lo normativo (misión, visión y valores), lo estratégico (estrategias, objetivos y metas) y lo operativo (Programas, proyectos y planes de acción) desde una perspectiva prospectiva caracterizada por su fragilidad.

Con relación a los efectos en la organización y funcionamiento de la institución a partir de la implementación gradual del Sistema de Planeación, los docentes mencionan que los principales cambios se reconocen en las metas compromiso relacionadas con la capacitación, actualización y habilitación, expresan, que algunas de las acciones que evidencian cambios en la organización, es la participación del personal académico en estos procesos, refieren:

“... en los primeros cursos de capacitación y actualización, sólo asistían cuatro o seis personas por sesión y en los últimos años la asistencia es entre quince o veinte... además los ponentes se consideraban caseros, ahora, la mayoría de los cursos son realizados por instructores de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior...” (Entrevista–Docente 4)

Es importante expresar que en la institución no se cuenta con información que permita referir este cambio en el actuar del personal, en la organización y en el funcionamiento, algunos comentarios al respecto son:

“... no se determina de manera formal los alcances de cada programa o proyecto...” (Entrevista–Docente 2)

“... al no haber un seguimiento preciso y puntual de las metas académicas ello no permite ver los resultados conjuntos...” (Entrevista–Docente 4)

Una de las características de la organización antes de la implantación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, era la asignación de plazas en algunos casos, sin cubrir el perfil profesional y la habilitación académica que demandan las instituciones de educación superior formadoras de docentes, con la incorporación de estrategias deliberadas, el personal docente reconoce, que en los últimos años se incrementó la inscripción de docentes a procesos de habilitación e inclusive se reconoce la obtención del grado académico como una necesidad institucional por la comunidad escolar. A continuación, se presentan algunos comentarios con respecto a esta afirmación:

“... no puedo asegurar que los docentes se estén habilitando para alcanzar las metas compromiso, pero en mi caso, la habilitación es necesaria para lograr, mi proyecto profesional...” (Entrevista–Docente 4)

“... las cosas están cambiando, no podemos creer que no pasa nada... imagínate, ya tenemos a una Doctora en la institución y una docente con el perfil PROMEP...” (Entrevista–Docente 1)

Otro, cambio evidente en la organización y el funcionamiento institucional resultado de la planeación prospectiva y estratégica es la certificación de procesos en los departamentos de control escolar, recursos humanos y recursos financieros, sin embargo, no todos los docentes, lo relacionan como efecto de la planeación institucional, a pesar de que se encuentra evidenciado en las metas compromiso desde el 2005.

#### *Financiamiento Económico*

Otro aspecto a considerar con relación al Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, es la asignación de recurso económico, por parte de la Secretaría de Educación Pública para el desarrollo del proyecto integral. Destacando que la asignación de recurso depende de la evaluación obtenida en la planeación, en este sentido es importante manifestar que la Escuela Normal de Texcoco es de las instituciones de la entidad que mayor recurso económico ha recibido. Se manifiesta incremento en el recurso año con año, a excepción del 2007, que disminuyó drásticamente porque la entidad fue penalizada por no haber ejercido el recurso en tiempo y forma en el ciclo escolar 2005-2006.

La comunidad escolar se ha beneficiado con los resultados de la planeación institucional, a través del recurso económico obtenido. Se han mejorado las instalaciones educativas (remodelación, adaptación y construcción de espacios) se ha adquirido mobiliario, equipo, acervos y material didáctico. Se ha fortalecido la planta académica y estudiantil con cursos, talleres, asesorías, conferencias e intercambios académicos. La información que tienen los docentes

con relación a la asignación y ejercicio del recurso obtenido a través del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco es:

“... en cuanto a los recursos financieros, una vez que es revisado el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal y el Proyecto Integral por DGESE, se autoriza un presupuesto para el logro de los objetivos particulares del Proyecto Integral, de hecho a cada objetivo se le asigna una cantidad específica; con base en ello los directivos (fundamentalmente la subdirección administrativa), realizan la reprogramación de las acciones e informan para cuáles habrá o no presupuesto del PROMIN...”(Entrevista–Docente 5)

“... Al término del proceso de planeación, el seguimiento de la asignación de los recursos ya está determinado por la autorización que hacen las Instancias Superiores Federales, por lo que sólo se asume la asignación del recurso para las metas en las que se hayan visto beneficiadas para su atención...”(Entrevista–Docente 4)

El desarrollo de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

Desde 1975 la Escuela Normal de Texcoco se reconoce en el contexto escolar y social, resaltando que los acontecimientos de tipo económico, político y social han impactado en la construcción de la dinámica institucional, en el actuar del personal directivo, docente y estudiantil, así como en la conformación de la cultura organizacional, enfatizando que la integración y el funcionamiento de la institución se demuestra en sus procesos formales e informales, porque toda acción, estrategia o proyecto que no surge de un proceso formal de planeación, tiene el mismo grado de importancia de aquellos establecidos, aún siendo insignificante para otros.

*Proyectos asignados por la instancia Federal y Estatal*

Los docentes que participan en el proceso de planeación institucional identifican como principales proyectos que no han surgido del Programa de

Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, los asignados por el Departamento de Educación Normal derivados principalmente de la Federación y de la entidad como son Ver bien para aprender mejor, Programa Estatal de lectura “Leer para crecer”, Identidad normalista, Apadrina un niño indígena, Tu que le regalarías a México, Visita a los tres poderes y campañas de diferentes instituciones como la Cruz Roja y el Teletón, por citar algunos.

Este tipo de programas o proyectos carece de la aceptación de la mayoría de los docentes, manifiestan su inconformidad argumentando que estas actividades no tienen relación con el proceso de formación, que son distractores de las actividades académicas e inclusive cuestionan ¿por qué los directivos no se niegan aceptar este tipo de proyectos o programas?, a continuación se presenta un fragmento de la entrevista realizada a dos integrantes de la comisión de planeación institucional quienes refieren:

“... Estas son las actividades que califico de urgentes, que generalmente se imponen a las importantes a las planeadas institucionalmente...”

(Entrevista–Docente 5)

“... Son aquellos proyectos asignados de momento por las autoridades externas...” (Entrevista–Docente 6)

Se destaca que algunos docentes utilizan estos programas o proyectos para justificar la no realización de actividades académicas argumentando que no logran alcanzar sus finalidades debido al exceso de comisiones derivadas de éstos. Es importante destacar que los proyectos que se desarrollan fueran del proceso de planeación institucional, también son de tipo académico como: La ciencia y la tecnología, Foros Estatales sobre Formación Docente, concursos de ensayo, oratoria, presentaciones de libros, Programa Estatal de Academias, Diplomados, Programas de mejora, entre otros. Se destaca que este tipo de proyectos tienen como finalidad apoyar los procesos académicos, sin embargo, su efecto no ha sido significativo, debido a que la mayor parte del personal docente considera que la forma de incorporación rompe con el sentido formativo.

### *Proyectos derivados de la Cultura Institucional*

Otro tipo de proyectos son los resultantes de la tradición normalista, en los planes de estudio anteriores al de 1997, los clubes y talleres tenían un gran significado para las comunidades normalistas eran sinónimo de identidad. Actualmente el Departamento de Educación Normal sigue fomentado el desarrollo de encuentros deportivos y culturales, justificándolos como proyectos que fortalecen la identidad normalista, algunos de los estudiantes de las Escuelas Normales se incorporan a los grupos representativos estatales. En el caso de la Escuela Normal de Texcoco el taller de coro es el único grupo representativo de la institución porque los talleres de Danza y Banda de Guerra se desintegraron por factores externos e internos como son: la disminución de la matrícula, las finalidades de la reforma curricular, las características de los programas educativos, la reducción de horas, las políticas y estrategias institucionales, producto de los procesos formales de planeación, entre otros aspectos.

Los responsables de estos proyectos son principalmente profesores horas clase que no están frente a grupo. En la institución prevalece la creencia de que este tipo de proyectos se convierten en actividades urgentes que obstaculizan lo importante. Los resultados demuestran eficiencia aunque no necesariamente eficacia porque la percepción que tiene la mayoría del profesorado es de cumplimiento sin impacto en el proceso de formación. Los docentes resaltan:

“... los proyectos son producto de ‘ocurrencias’ de otras instancias gubernamentales o grupos de personas encargadas de ‘crear’ proyectos para fortalecer el sistema educativo estatal... Por lo regular los resultados son satisfactorios, ya que como se ‘deben’ de entregar a la autoridad, se les coloca en ocasiones por encima de lo planeado formalmente ...”

(Entrevista–Docente 2)

“... Esta serie de proyectos tienen un tinte netamente político, que justifica a las autoridades educativas... Como la gran mayoría de proyectos son de carácter obligatorio se cumplen en su totalidad, por su forma coercitiva de

implementación, pero la intención para la formación en los alumnos, puede quedar en duda, el impacto de los resultados no está observable, no se tienen elementos para saber sus repercusiones en el futuro docente...”

(Entrevista–Docente 3)

Otro tipo de proyectos institucionales, son aquellos que surgen para atender las necesidades académicas, administrativas y organizativas, desde la esencia misma de la organización de la Escuela Normal de Texcoco.

### *Proyectos Institucionales Específicos*

Los principales proyectos inmersos en el enfoque descriptivo son aquellos que se formularon antes, durante o después de las estrategias deliberadas como son el:

- a) Proyecto de seguimiento y evaluación a la aplicación de planes y programas de estudio.
- b) Proyecto de evaluación de los aprendizajes.
- c) Proyecto de acercamiento a la práctica docente.
- d) Proyecto de vinculación con educación básica.
- e) Proyecto editorial.
- f) Proyecto de titulación.

Algunos de estos proyectos se observan en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, pero no fueron producto de este proceso, independientemente de su estrecha vinculación. El proyecto de seguimiento y evaluación a la aplicación de planes y programas de estudio se le atribuye al subdirector académico, fue formulado para atender el desarrollo de los procesos áulicos, proporcionando información relevante y acompañamiento académico a los docentes frente a grupo con base en los registros obtenidos durante las observaciones. Al inicio de su implementación, provocó cambios en la organización escolar al conformarse un equipo de docentes observadores con tiempo específico para el desarrollo del proyecto, al incorporar a los observadores

a los grupos acción que provocó manifestaciones de resistencia, porque algunos docentes se negaban a ser observados. Subrayando que se tienen registros que demuestran el proceso áulico, el desempeño docente y la aplicación de los planes y programas de estudio, entre otros aspectos.

Otro proyecto, es el de evaluación de aprendizajes, al principio surgió desde el ámbito estatal, con el nombre de exámenes departamentales, derivado de una meta académica de la entidad, la finalidad era elevar el aprovechamiento académico de los estudiantes normalistas, pero en la institución el responsable del Departamento de Formación Inicial, le dio un enfoque integral, para asegurar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Es importante destacar que la reforma educativa de 1996 estableció una nueva organización institucional a partir de su estructura curricular, obligando al personal directivo y docente a diseñar proyectos estratégicos, entre estos, los de acercamiento a la práctica y de vinculación con educación básica, estos dos proyectos surgieron principalmente, para fortalecer los procesos de formación y vinculación. El proyecto editorial y de titulación son proyectos estratégicos institucionales, que se implementaron para atender problemas transversales como son la producción escrita y el rezago escolar, sin embargo, no se tienen avances.

#### *Financiamiento Económico*

Se evidencia poca información con relación al proceso de obtención, asignación, ejercicio y difusión del recurso económico para los proyectos emergentes. No se cuenta con información respecto al impacto que tienen los proyectos institucionales en el proceso de formación, en la organización y funcionamiento de la Escuela, sólo se identifican algunas manifestaciones de inconformidad en las relatorías de trabajo colegiado con relación a los proyectos emergentes derivados de instancias externas, pero no hay referencias de la asignación y ejercicio del recurso. Es importante destacar que los proyectos estratégicos e institucionales de tipo emergente, están visualizados en el mismo

nivel de alcance que los deliberados, independientemente, de que los relacionados con los procesos formales de planeación cuenten con recurso económico.

### Conclusiones

El sistema de planeación institucional está determinado por la Secretaría de Educación Pública, las estrategias que implementa para lograr el fortalecimiento académico y transformación de las instituciones formadoras de docentes han impactado en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco en los siguientes aspectos:

1. El proceso de planeación ha sido gradual obligando al personal docente a concebir escenarios futuros posibles.
2. El personal directivo y docente ha pretendido cambios significativos en la organización y funcionamiento de la institución a través de cuatro proyectos integrales.
3. La implementación de la planeación estratégica y prospectiva institucional determinó indirectamente una nueva organización al definirse proyectos específicos e integrar una comisión de planeación institucional.
4. El sistema de planeación favorece en el deber ser, la transformación y el fortalecimiento académico de la institución, al poseer un sistema de planeación en donde se identifica el momento normativo, estratégico y operativo. Sin embargo en la ejecución se manifiestan serias debilidades.

#### *El proceso de Planeación en la Escuela Normal de Texcoco*

1. El proceso de planeación institucional, evidenciado en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco se lleva a cabo en función a una guía de actualización que establece la Secretaría de Educación Pública.

2. La comprensión que tiene el personal respecto al proceso de planeación institucional de la Escuela Normal de Texcoco está en relación a su participación.

*Responsables de la formulación y seguimiento de Estrategias establecidas en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco*

1. Los entrevistados expresaron que la comisión de planeación institucional es la responsable de diseñar las estrategias establecidas en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco.
2. Los docentes que no forman parte de esta comisión no lograron describir el proceso de construcción.
3. La triangulación entre las entrevistas y la revisión de documentos permitió identificar que la institución, no cuenta con un programa de seguimiento de estrategias.

*El desarrollo de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco*

1. Los análisis derivados de las entrevistas evidenciaron que los proyectos que no han surgido del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, son asignados por instancias externas y carecen de aceptación.
2. Los entrevistados enunciaron que los proyectos desarrollados fuera del proceso de planeación institucional, derivados de instancias externas, también son de tipo académico pero su impacto no ha sido significativo, debido a que la mayor parte del personal docente considera que no trascienden en la formación de los futuros docentes de educación básica.
3. No hay evidencias documentadas de los alcances y limitaciones de los proyectos específicos en la organización, funcionamiento y en el proceso de formación.

4. La percepción que tienen los entrevistados con relación a los resultados de los proyectos de origen externo, es de cumplimiento sin impacto en el proceso de formación.

*Los Proyectos Institucionales y su impacto en la organización y funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco.*

1. Con base en el análisis de documentos, se identificó que la institución no cuenta con evidencias de seguimiento y evaluación, que permitan describir el impacto de los proyectos en la disminución de brechas al interior y exterior de la Escuela Normal de Texcoco.
2. En la Escuela Normal de Texcoco no se cuenta con información respecto al impacto que tienen los proyectos institucionales en el proceso de formación, en la organización y el funcionamiento de la Escuela.
3. Los proyectos estratégicos e institucionales de tipo emergente, están visualizados por los entrevistados, en el mismo nivel de alcance que los deliberados.
4. En el área de planeación, seguimiento y evaluación institucional no se posee un proyecto estratégico que dé cuenta sobre los alcances y limitaciones del proyecto integral, los proyectos estratégicos y los proyectos emergentes.

## Capítulo 5. Conclusiones

### Introducción

El estudio cualitativo de casos, en palabras de Stake (2007) es una investigación de carácter muy personal en donde el investigador aporta sus perspectivas personales a la interpretación y tiene la oportunidad de ver lo que otros no han visto aún, así como de reflejar la unicidad de su propia vida, de dedicar sus mejores capacidades interpretativas, y de hacer una defensa, aunque sólo sea por su integridad, de aquellas cosas que aprecia. Considerar este argumento, como elemento de reflexión durante la investigación fue de suma importancia, al favorecer la comprensión del proceso y al convertirse en el indicador metodológico para la construcción del último capítulo.

Este apartado se conforma de dos secciones, la primera se denomina: La Organización y el Funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, en esta sección se hace referencia a la validez de la investigación con relación a la metodología y se responde de manera evidente a la pregunta de investigación: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco? en el marco de sus tres objetivos.

El segundo apartado de este capítulo, corresponde a los Alcances y Limitaciones de la Investigación. En este sentido, es necesario precisar que en la investigación con estudio de casos, según Stake (2007) la intención es facilitar información que permita a los lectores reconsiderar el conocimiento que tienen del caso, o inclusive modificar las generalizaciones que existan sobre casos de esta índole. Considerando esta orientación teórica metodológica, se exponen tres recomendaciones producto de la investigación a la Escuela Normal de Texcoco, y se sugieren investigaciones futuras derivadas de los hallazgos, en forma de pregunta. Enfatizando que una de las finalidades implícitas, es despertar el interés por investigaciones en el ámbito de la Administración y la Gestión Educativa.

## La Organización y el Funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco

Antes de dar respuesta a la pregunta de investigación, es necesario expresar, que desde la perspectiva del deber ser, la Escuela Normal de Texcoco, es una Institución de Educación Superior, responsable de la formación inicial de los futuros docentes de Educación Básica. Desde la perspectiva teórica de Senge (1998) la institución, tiene una estructura organizacional de tipo tradicional, carente de una orientación sistémica, evidenciada en el proceso de Planeación Institucional y en la creación de Estrategias Emergentes. Subrayando que estas afirmaciones, son resultado del proceso de triangulación.

En el enfoque cualitativo de la investigación, la triangulación representa la validación de los resultados, es la posibilidad de construir la realidad, más allá de la intuición o del sentido común. En palabras de Stake (2007) el objetivo de la investigación no es descubrir la realidad, sino construir una realidad más clara y una realidad más sólida, se busca una realidad que resista el escrutinio y la duda. En este sentido, toda afirmación, negación o sugerencia, es producto del contraste entre la realidad y la teoría, con base en la metodología del estudio de casos.

### *La validez de los resultados en función a la metodología*

Las estrategias de validación, permitieron construir una realidad más clara, sólida y resistente respecto al tema de investigación. Continuando con esta orientación metodológica, se expresa que la pregunta y los objetivos de la investigación durante el proceso se convirtieron en el referente orientador, integrador y problematizador en la recuperación, análisis, contrastación e interpretación de la información.

Una vez, definida el tipo de institución y expuesta la metodología de validación, se presentan los resultados en función a la pregunta de investigación ¿Cómo se lleva a cabo el Proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco?

Considerando, las aportaciones de Mintzberg, et al. (1997), Mercado (2007) y Gairín (1996) se expresa, que la construcción de Estrategias Deliberadas y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco, están en función a su misión institucional y a su cultura organizacional. Destacando que los intereses y las necesidades institucionales se evidencian en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal, el cual se ubica en las Estrategias Deliberadas, porque en palabras de Mintzberg, et al. (1997) es un proceso controlado, consciente y formal. Señalando, que su proceso de construcción, está determinado, orientado y evaluado por la Secretaría de Educación Pública. Acción que ha fortalecido vínculos de dependencia, evidenciándose en el proceso de construcción, al no lograr concretar el Sistema de Planeación Institucional, en sus tres fases normativa, estratégica y operativa.

Según, Pablo Torres Lima, Jaqueline Villafán Aguilar y María de Lourdes Álvarez Medina (2008) 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. Acentuando, que no todas las acciones surgen de un proceso formal, por tanto, en correspondencia con las nuevas tendencias y las necesidades sociales actuales, en la Escuela Normal de Texcoco, se han establecido estrategias alternas, sin embargo, en la mayoría de los casos, su construcción no ha sido resultado de la reflexión colectiva.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) refieren que la estrategia emergente se ha asociado con el aprendizaje, pero el enfoque no ha sido del todo correcto, porque emergente, significa orden no proyectado, que los patrones pueden formarse mediante simples fuerzas externas o necesidades internas, y no por ideas conscientes, explican que el aprendizaje se reconoce, cuando los participantes reflexionan sobre lo que han hecho. En relación a esta postura, se indica, que la construcción de Estrategias Deliberadas y la Creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco, han propiciado cambios en el actuar del personal docente y en la organización institucional, sin embargo, en la mayoría de

los casos, el cambio no ha sido consciente, o producto de la reflexión colectiva. Destacando entre los principales factores, que han limitado el aprendizaje estratégico:

La escasa participación del personal docente en el proceso de formulación y en el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco.

La débil participación del personal directivo y docente en procesos colectivos de análisis y reflexión, sobre los alcances y limitaciones, del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal y de la creación de Estrategias Emergentes.

La falta de un Programa institucional de seguimiento y evaluación, que dé cuenta de los avances y rezagos de los diferentes proyectos, derivados de la Planeación Institucional y de la creación de Estrategias Emergentes.

La obsoleta estructura organizacional centrada en la verticalidad, que limita el desarrollo de una cultura institucional, perfilada hacia el pensamiento sistémico.

El primer objetivo que se planteó fue: Analizar el proceso de la Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación, con la finalidad de identificar las fases de construcción. Con base en este objetivo se responde que la Planeación Institucional se ha ido consolidando con el transcurso del tiempo, y los efectos se han reflejado de distintas formas en la organización, como se presenta a continuación:

Durante la actualización de la Planeación Institucional, los propósitos se han reorientado, evidenciándose en los Programas de Fortalecimiento y en los proyectos integrales, impactando en la asignación de funciones y en la creación de proyectos.

Se identifica una mejor comprensión del enfoque prospectivo, evidenciado en la Planeación normativa y estratégica de la institución, pero no, en la Planeación operativa. Además, el personal docente reconoce diferentes tiempos (corto, mediano y largo plazo) para el desarrollo y logro de las acciones y finalidades establecidas en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, sin embargo, es necesario que los integrantes de la comunidad escolar, vayan más allá de la ubicación cronológica, porque de acuerdo a Miklos y Tello (1999) la prospectiva es un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad para alcanzar el escenario deseable y no únicamente un acto imaginativo y de creación.

Conforme madura el proceso de Planeación, se observan planes más ubicados en la realidad. Como resultado de la Planeación Institucional se evidencian: procesos certificados del área administrativa, incremento de docentes habilitados con el grado académico deseable, mejoramiento de la infraestructura física, adquisiciones en los rubros de mobiliario, equipo, acervos y materiales de apoyo para el desarrollo de actividades académicas. Estas acciones son una prueba fehaciente del cambio organizacional y el funcionamiento a partir de la implantación del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco.

El segundo objetivo que se estableció, indica: Identificar y describir los principales factores de la organización, que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional. Se reconocen dos factores derivados de la organización institucional, que limitan el desarrollo del Sistema de Planeación:

El primer factor se centra en la intervención de los integrantes de la comunidad escolar en el proceso de Planeación Institucional, en este sentido, se expresa que la participación del personal ha sido limitada. En la mayoría de los casos, los docentes sólo proporcionan información, obteniendo una perspectiva parcializada del proceso. Con base en este argumento, se expone la necesidad de incorporar estrategias o mecanismos que favorezcan la integración de los diferentes actores escolares para fortalecer el Sistema de Planeación, porque en

palabras de Sevilla, Galaz y Arcos (2008) la participación del profesorado en estos procesos puede promover otros valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad sobre las acciones plasmadas en los documentos de Planeación.

Para describir el segundo factor, es indispensable retomar las aportaciones de Hargreaves (1996) respecto a las culturas de la enseñanza, porque el individualismo, el aislamiento y el sincretismo, son factores que obstaculizan el cambio. En palabras de González et al. (2003) las organizaciones, visualizadas como un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación favorecen el cambio. Significando, que los factores obstaculizadores se rompen con procesos de interacción y comunicación.

Con base en estos argumentos, el segundo factor de la organización, que obstaculiza, el logro y las finalidades de la Planeación, es la limitada comunicación, entre los integrantes de la comunidad escolar, con relación a los procesos derivados del Sistema de Planeación. Destacando que no existe un Programa de seguimiento y evaluación institucional, que brinde información de los avances y limitaciones de las estrategias derivadas del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal. Comunicar a los integrantes de la organización en función a sus resultados, es una estrategia que permite romper con el individualismo, el aislamiento y el sincretismo.

Según Sevilla, Galaz y Arcos (2008) es necesario que los académicos participen de una manera informada, responsable y significativa en las tareas de planeación, seguimiento y evaluación, para mejorar la percepción de su institución en general.

El tercer objetivo de la investigación, expresa: Describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco. Las Estrategias Emergentes han contribuido en la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, pero no todas

son consideradas como referentes para el cambio y transformación de la comunidad normalista. Se evidencian tres tipos de Estrategias Emergentes:

Las que han surgido a partir de las instancias externas, se han convertido en un problema para la mayoría del personal docente, porque las identifican como imposiciones, sin impacto en el proceso de formación de los futuros docentes de Educación Básica. Las Estrategias Emergentes relacionadas con la identidad y cultura escolar se desarrollan por tradición, pero una gran parte del personal no las considera como coadyuvantes en la formación y el fortalecimiento de los procesos académicos, administrativos y organizacionales. Por último, Las Estrategias Emergentes perfiladas en proyectos específicos han contribuido al proceso de formación y han atendido problemas transversales de la organización, pero no hay evidencias documentadas con relación al impacto que han tenido, en el cierre de brechas y en la mejora de los procesos académicos, administrativos y organizacionales.

#### Alcances y Limitaciones de la Investigación

Los alcances son significativos, en función a la pregunta y a los objetivos de la investigación. A continuación, se presentan las recomendaciones a la institución con base en los resultados obtenidos. También se exponen las recomendaciones de posibles investigaciones en relación a las limitantes que se evidenciaron durante el proceso de la investigación.

#### *Sugerencias a la Institución*

Considerando el proceso de investigación como referente, se sugieren las siguientes recomendaciones:

La Planeación prospectiva y estratégica de la Escuela Normal de Texcoco, debe cimentarse en bases sólidas, producto de la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar, haciéndose necesario la construcción colectiva de Estrategias Emergentes que favorezcan la integración del personal y la apropiación del sistema de Planeación Institucional.

Establecer un Programa estratégico de seguimiento y evaluación, que dé cuenta de los avances y limitaciones de la Planeación prospectiva y estratégica, así como de los impactos resultantes de la creación de Estrategias Emergentes en los diferentes ámbitos de la institución, de tal forma que los resultados se conviertan en insumos para la toma de decisiones y en factores que favorezcan la interacción y comunicación institucional. Destacando que la revisión de los resultados, debe realizarse a partir del análisis y la reflexión colectiva.

Fortalecer el pensamiento sistémico en la institución, para que la Planeación prospectiva y estratégica, se visualice como coadyuvante en los procesos académicos, administrativos y organizativos de la Escuela Normal de Texcoco.

#### *Recomendaciones para el desarrollo de Investigaciones*

Comprender el proceso de Planeación Institucional y la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco, es la base, para construir nuevas investigaciones que permitan comprender y explicar ¿Cómo influye la cultura institucional en el alcance de los objetivos y metas de la Planeación Institucional?, ¿En qué medida las Estrategias Deliberadas permiten a la institución enfrentar los retos y desafíos del contexto educativo y social?, ¿Cómo se construye el aprendizaje estratégico en las Instituciones de Educación Superior a partir de la creación de Estrategias Emergentes?

Con base en esta perspectiva, se reconoce que la investigación no termina con el párrafo final o con la última referencia, por el contrario, inicia una nueva posibilidad, para la investigación y la comprensión del fenómeno educativo.

## Referencias

- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. (2ª.ed.)Argentina: Troquel educación.
- Burgos, N. E. y Peña, C. M. (1999). *El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica*. Argentina: Colihue.
- Dorantes Avelino, J.L. (2004). *La planeación Estratégica para el Fortalecimiento de la Organización de la Organización en la Secundaria P/T No. 3 “Carlos R. Smith Veliz”* Proyecto de Implementación. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Virtual.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. [Versión Electrónica] *Revista de Antiguos Alumnos*. (32) 31-42
- Gairín Sallán, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología der las Ciencias Humanas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- González González, M.T., Nieto Cano, J.M., Portela Pruaño, A. y Martínez Ruzafa, J.A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. España: Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez, L. (1989). Paradigma Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa: Proyección y Reflexiones. Recuperado el 17 de agosto del 2009 de <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma96/doc1.htm>
- Hargreves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. España: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill

- Hoshin Kanri: *Método de Planeación Estratégica*. (s. f.). Recuperado el 28 de septiembre de 2009, de <http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm>
- Martín Bris, M. (1998). *Organización y Planificación Integral de Centros. Educación infantil, primaria y secundaria*. Colección de Educación al Día. Madrid: Escuela Española.
- Martínez Castro, J. (2005). *“Implementación de un Taller de Planeación Normativa en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río” de Hermosillo Sonora, México; con el Propósito de generar su Visión, Misión y Valores Institucionales”*. Tesis. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Virtual.
- Mayan, M. (2001). *Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. Recuperado en [www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introducción.pdf](http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introducción.pdf)
- Mercado Cruz, E. (2007). *Ser maestro. Prácticas, procesos y rituales en la Escuela Normal*. México: Plaza y Valdés.
- Miklos, T. y Tello, M.E., (1999). *Planeación Prospectiva*. México: LIMUSA
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999) *Safari a la estrategia*. Argentina, Buenos Aires: Granica
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Person Educación.
- Piña Osorio, J. M. (1998). *La interpretación de la vida escolar. Tradiciones y prácticas académicas*. México: Plaza y Valdés.
- Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (2005). Escuela Normal de Texcoco.
- Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (2009). Escuela Normal de Texcoco.

- Ríos Hernández, L. (2003). *Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores*. Tesis. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Virtual.
- Ruiz, M.I. (2000). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*. México: Trillas
- Ruiz Cantisani, M. I. y Aceves Campos, N. (2009, 23 de septiembre). *Proceso de Planeación Estratégico Participativo de un Centro de Investigación Integrando sus Alianzas Estratégicas*. Presentado en el X Congreso de Investigación Educativa en Veracruz, Veracruz.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, D.F.: GRANICA
- Secretaría de Educación Pública. (2003). *El Diagnóstico Institucional en las Escuelas Normales .Orientaciones para su elaboración. Serie: Gestión Institucional – 3*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública. (2003). *El Mejoramiento de la gestión Institucional en las Escuelas Normales .Elementos para la reflexión y el análisis. Serie: Gestión Institucional – 1*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública. (2003). *Evaluación Externa del Programa de Mejoramiento de la gestión Institucional en las Escuelas Normales Públicas (PROMIN). Serie: Gestión Institucional – 5*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública. (2003). *La Planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración. Serie: Gestión Institucional – 4*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública. (2005). *PEFEN 1.0 Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

- Secretaría de Educación Pública. (2003). *Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN). Finalidades, características y estrategia de operación. Cuaderno de Trabajo. Serie: Gestión Institucional-2. México, D.F.:* Secretaría de Educación Pública.
- Sevilla, J., Galaz, J. y Arcos J. (2008). La participación del académico en Procesos de planeación y su visión institucional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (2). Recuperado en <http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-sevillagalaz.html>
- Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. España, Madrid: Morata
- Torres, P., Villafán, J., Álvarez, M.L., (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: El estudio de un caso universitario en México. *Revista Interamericana de Educación*, 47 (2). Recuperado en <http://www.rieoei.org/deloslectores/2511Lima.pdf>
- Valenzuela González, J.R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Valle Barra, M. (s. f.) Modelo de Gestión Universitaria basado en Indicadores por Dimensiones Relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado en <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>

# Apéndice A

## Entrevistas transcritas

<p>1. Describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?</p>	<p>El proceso de planeación está determinado por la DGESEPE a través de una guía. Participa una Comisión de Planeación Institucional conformado por docentes de la institución. Está Documentado en el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco a partir del 2005.</p>	<p>a) La institución "espera en que momento iniciar el proceso de planeación; b) Acude un equipo de docentes "casi siempre los mismos", a una plática de "capacitación" y/u orientación; c) Se establece una organización (principalmente considerando tiempos y carga de tareas, no estratégica para obtener información e incluir al colectivo), d)recuperar información y plantear "suposiciones", hacer "conjeturas", compartir "sueños", de lo que "debe ser el futuro próximo", e) iniciar el proceso de sistematización de la información, las decisiones se quedan en unos cuantos, (aunque es una comisión de planeación NO todos opinan y deciden, solo permanecen expectantes y "supervisan y califican el trabajo", f)Se integra un documento que en el discurso parecería que es producto de la participación de TODOS los miembros de la institución; g) Se "entrega" en tiempo y forma a la autoridad, quien determina lo que "está bien" o está "mal" para el desarrollo de la institución.</p>	<p>Conforme a una guía (ProFEN) se elabora una planeación estratégica estructurada con un diagnóstico, autoevaluación y seguimiento académico; políticas de la entidad y de la escuela; actualización de la planeación considerando la visión, objetivos, políticas y estrategias para conformar un proyecto integral en donde se definen los objetivos, metas y acciones de la escuela normal para su ejecución en un año y su proyección al 2013. Se forma una comisión de planeación integrada por docentes que tienen una responsabilidad en el desarrollo de programas y proyectos sustanciales y que poseen un conocimiento amplio y estructurado de las necesidades, fortalezas y debilidades de la normal y que pueden aportar elementos importantes en diferentes áreas como capacidad, competitividad y gestión, para la elaboración de una planeación estratégica.</p>	<p>Se realiza una compilación de la información relevante, de acuerdo a los requerimientos de la guía para la conformación de la planeación institucional, posteriormente se conjunta y se realiza una autoevaluación de la institución a partir de tres escenarios Capacidad Académica, Competitividad Académica y Gestión, se valora los indicadores de las metas compromiso y se planea el proyecto integral, guía para el ciclo escolar subsecuente, de los participantes ;esta es una comisión que vana dependiendo de la disponibilidad de los docentes, por lo que en ella se incluyen por lo menos 6 personas: entre docentes y directivos; el documento que se integra se llama ProFEN y este es el resultado de una planeación que se sirve como guía tanto para el interior de la institución como para la verificación de un lugar en el exterior en relación con otras escuelas normales del mismo estado y a nivel nacional.</p>	<p>El proceso de planeación inicia con un taller a cargo de los directivos y del responsable de la unidad de planeación, seguimiento y evaluación de la institución, que se imparte a los responsables de programas y departamentos en el que se da a conocer la guía establecida por la SEP (DGESEPE) para la elaboración del ProFEN. En dicho taller se realiza el análisis de la guía y en particular de los rubros e indicadores planteados para la autoevaluación institucional; se identifica el tipo de información que cada uno de los responsables de programas y departamentos puede aportar y se comisiona a una persona o bina para integrar la información en los escenarios de capacidad académica, competitividad académica y gestión institucional. Cada responsable de departamento o programa informa a sus colaboradores sobre los rubros e indicadores que les atañen, solicitándoles la información necesaria; a partir de lo cual pueden irse identificando avances, problemáticas y posibles alternativas. Como parte del ejercicio de autoevaluación se ha utilizado la elaboración de esquemas FODA que se integran por programa o departamento para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y algunas estrategias derivadas de éstas. La participación de alumnos y profesores horas clase se da a partir de los procesos de seguimiento de que son objeto y en general se procura mantenerlos informados sobre el proceso de planeación. La información (cuantitativa y cualitativa) recabada por programa o departamento se integra por escenario y con ella la comisión constituida por: Directivos, responsable de la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación (UPSE), Coordinadores de los Departamentos de Desarrollo Docente, Promoción y Divulgación Cultural y Formación Inicial; identifican las principales fortalezas y debilidades de la institución por rubro, mismas que se jerarquizan. Con esta información se analizan la visión institucional y la evolución de las metas compromiso que sugiere la guía; a partir de lo cual se actualizan las políticas institucionales y su vinculación con las políticas estatales; se plantean los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias. Cabe señalar que el ProFEN implica la planeación a mediano plazo (aproximadamente hasta el 2013). Posteriormente y con base en la jerarquización de las fortalezas y debilidades la comisión discute y acuerda el objetivo a lograr con el "Proyecto Integral" (que es la planeación a corto plazo: un ciclo escolar); se establecen los objetivos particulares (4) atendiendo la capacidad y competitividad académica, así como la gestión; y se establecen las metas académicas a lograr (4 por objetivo), así como las acciones (4 por meta) y se procede a realizar la justificación académica y administrativa de cada una. Como ya se señaló se informa a los alumnos y profesores horas clase sobre el proceso seguido y se presenta la planeación institucional para su análisis y discusión. El proceso seguido se documenta como parte de la planeación, puesto que hay un apartado que hace referencia a ello; se realizan esquemas para concentrar la información, gráficas, formatos de consistencia y la redacción del documento propiamente dicho que se da a conocer a la comunidad escolar.</p>	<p>Es una organización de actividades sistematizadas basadas en una planeación estratégica de tipo proyectivo fundamentada en una autoevaluación general documentada en informes de todos los procesos que realiza, en la que intervienen todos los actores del hecho educativo de nuestra institución.</p>	<p>Participan todos los docentes de la institución, porque proporcionan a la comisión de Planeación Institucional información sistematizada derivada de las diferentes actividades escolares (académicas, administrativas y organizativas)</p>	<p><b>PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL (PP)</b>  <b>Organización (O)</b> Está determinada y orientada por la Secretaría de Educación Pública.  <b>Participación (P)</b> Se integra una comisión de planeación conformada por un grupo de docentes responsables de departamentos, desarrollo de programas y proyectos sustanciales. El personal que participa es reconocido en la institución por poseer conocimiento amplio y estructurado de las necesidades, fortalezas y debilidades institucionales. La disponibilidad de tiempo y la actitud de los integrantes de la comisión determinan su intervención durante el proceso de planeación. No se ha logrado la participación de la comunidad escolar.  <b>Documentación (D)</b> La selección y sistematización de la información está en función a las orientaciones que determina una guía establecida por la Secretaría de Educación Pública para la elaboración del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal</p>
--	---	---	---	--	---	---	--	--

<p>2. De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?</p>	<p>La metodología para definirlas está en función a la guía de actualización del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal. Participa la comunidad escolar a partir de la función que desempeña en la institución. El seguimiento es responsabilidad de la Unidad de Planeación Seguimiento y Evaluación Institucional, Coordinadores de Departamentos y Responsables de Proyectos.</p>	<p>Considerando la participación "parcial" de los integrantes de la comisión; tomando como base las estrategias de la planeación anterior y considerando las pretensiones futuras, sin olvidar desde luego las condiciones que arroja la autoevaluación; participan, insisto, algunos de los integrantes de la comisión, realmente no participan Todos los miembros de la institución o por lo menos los coordinadores de departamentos y proyectos específicos; el seguimiento es relativo en los responsables de departamento, proyectos y el jefe de la Unidad de Planeación Seguimiento y Evaluación Institucional, en ocasiones se hace de manera colectiva.</p>	<p>Las estrategias están diseñadas para el logro de los objetivos estratégicos y destinadas a atender de una forma sistematizada las áreas débiles en la institución. En la implementación de objetivos estratégicos aplicados a las necesidades institucionales, nos obliga a diseñar estrategias que es la forma en que se lograrán alcanzarlos. Su diseño esta igualmente elaborada por la comisión de planeación. Su seguimiento esta relacionado en forma directa con el alcance logrado cualitativamente en las metas compromiso que asume la normal, en las metas académicas y en el logro de las acciones del proyecto integral. En la medida en que estos indicadores se alcancen, significa que el diseño de la estrategia estuvo bien planteado y como consecuencia se lograrán los objetivos estratégicos.</p>	<p>Se definieron a partir de la conformación de los objetivos estratégicos y de las metas compromiso con el fin de atender las áreas de oportunidad de la Escuela Normal de Texcoco, de la participación; la comisión de planeación antes mencionada; del seguimiento, cada uno de los departamentos debe de identificar cual es la estrategia que debe de seguir para impactar en el área de oportunidad que se ve reflejada en la autoevaluación por lo que la puesta en acción de un plan de trabajo centrado en acciones precisas aunadas a las que se tienen como metas académicas determina la pertinencia del avance en relación al impacto en su trabajo, en el caso de la Escuela Normal aún no se logra concretar una vinculación entre departamentos para dar continuidad y congruencia a estas estrategias de trabajo, aun cuando se tiene una Unidad de Planeación Seguimiento y Evaluación Institucional quien es la encargada de ir direccionando estas estrategias para el logro en conjunto de las mismas.</p>	<p>Las estrategias se definen de manera formal por la comisión encargada de la planeación institucional, pero son resultado del análisis de la información recabada en la que participan diferentes sectores de la escuela. Cada responsable de programa y departamento debe identificar del PROFEN: las políticas institucionales, los objetivos estratégicos, las metas compromiso, las estrategias; y del Proyecto Integral: los objetivos específicos, metas académicas y acciones relacionadas con sus funciones para operativizadas y realizar el seguimiento correspondiente. Paralelo al que debe realizar la UPSE.</p>	<p>Cómo se mencionó anteriormente, se define al desarrollar un proceso organizado partiendo de una evaluación institucional, participando todos los docentes y los no docentes, dándole un seguimiento basado e indicado en la misma planeación.</p>	<p>Las estrategias son definidas por todos los integrantes de la institución a través de los informes que se proporcionan a la Comisión de Planeación Institucional.</p>	<p><b>Proceso Formal de Planeación (PTP) Estrategias Deliberadas (ED) Estrategias definición (Ed)</b> Para la definición de estrategias se toma como base las estrategias de la planeación anterior y las pretensiones futuras, considerando la autoevaluación insitucional, las metas compromiso para atender las áreas de oportunidad de la Escuela Normal de Texcoco, son resultado del análisis de la información recabada <b>Estrategias participación (Tp)</b> Algunos integrantes de la comisión de planeación participan en la definición de estrategias <b>Estrategias deliberadas seguimiento (Eds)</b> El seguimiento es relativo y se concentra en los responsables de departamentos. La Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional también debe realizar el seguimiento de las estrategias.</p>
--	--	---	--	---	---	--	--	--

<p>3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?.</p>	<p>El recurso económico es asignado por meta académica y acción. El ejercicio del Recurso es responsabilidad de las subdirección administrativa.</p>	<p>No hay claridad y precisión al respecto, solo se presentan los resultados de la planeación, de manera general, y cada responsable de departamento y proyecto "deduce" o identifica las estrategias que le competen de manera directa, las demás no son importantes ni se asumen como propias; en el despliegue -que creo no lo hay- participan los responsables de los departamentos y proyectos al hacer la lectura correspondiente, se intenta socializar e identificar de manera colectiva en el colegio general o jornada de planeación.</p>	<p>Como se mencionó anteriormente, en la estructura de la planeación se diseñan los objetivos estratégicos que son las expectativas de logro dentro de una institución para lograr su visión, y con base en la estructuración de políticas se diseñan las estrategias y para su aplicación se debe considerar necesariamente los recursos con que cuenta la institución, tanto académica como financieramente. En la autoevaluación existen la información necesaria para hacer el despliegue más idóneo y viable de las estrategias para su aplicación, pero ya en programas y proyectos específicos en relación directa con las metas compromiso que asume la institución y las metas académicas contenidas en el proyecto integral. Ese despliegue se da en la misma comisión de planeación, para que luego por la unidad de seguimiento y planeación institucional junto con los responsables de programas y proyectos las apliquen en la operatividad del proyecto integral.</p>	<p>Al término del proceso de planeación, el seguimiento de la asignación de los recursos ya está determinado por la autorización que hacen las Instancias Superiores Federales para designar dicho recurso, por lo que solo se asume la asignación del recurso para las metas en las que se hayan visto beneficiadas para su atención. Hasta el momento en el despliegue de las estrategias queda aislado ya que no se retoman por la comisión, ni con los departamentos para tomar medidas en relación al beneficio que se obtiene.</p>	<p>En cuanto a los recursos financieros, una vez que es revisado el ProfEN y el Proyecto Integral por DGESPE, se autoriza un presupuesto para el logro de los objetivos particulares del Proyecto Integral (puesto que el recurso se asigna anualmente), de hecho a cada objetivo se le asigna una cantidad específica con base en ello los directivos (fundamentalmente la subdirección administrativa), realizan la reprogramación de las acciones e informan para cuáles habrá o no presupuesto del PROMIN para llevarlas a cabo. Algunos de los programas y proyectos institucionales son: Editorial, Difusión cultural, Biblioteca, TIC's, SEPai inglés, Tutoría y asesoría académica, Vinculación integral con educación básica, Seguimiento y evaluación a la aplicación de planes y programas de estudio, Titulación, Formación complementaria e integral, Desarrollo Docente, Coordinación de 7º y 8º semestres, Investigación e innovación educativa, recursos materiales y servicios de apoyo, recursos humanos, recursos financieros, Control escolar, etc. Actualmente no tengo el dato sobre cuántos recursos están asignados a cada uno (autogenerados y financieros).</p>	<p>El despliegue se realiza en cascada y en forma horizontal, partiendo de la misma dirección, subdirecciones, coordinadores de departamentos, programas y proyectos, en un programa que busca un sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>El área administrativa se encarga del ejercicio del recurso económico.</p>	<p><b>Despliegue de estrategias deliberadas (Ded)</b> No hay claridad y precisión al respecto, la comisión presenta los resultados de la planeación y los responsables de Departamentos, Programas y Proyectos identifica las que consideran les competen. El despliegue se realiza en cascada y en forma horizontal, partiendo de la misma dirección, subdirecciones, coordinadores de departamentos, programas y proyectos La asignación de recurso está determinado por la DGESPE <b>Participación en el Despliegue (Pdcd)</b> Se socializa la información en el trabajo colegiado o jornada de planeación. La Subdirección Administrativa realiza la reprogramación de las acciones e informa para cuáles habrá o no presupuesto.</p>
---	--	---	---	--	---	---	---	---

<p>4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?</p>	<p>Se desconocen los impactos, porque no hay información documentada al respecto.</p>	<p>No se hace una valoración colectiva, si acaso se realiza una evaluación superficial, considerando el nivel de impacto en las tareas institucionales, por lo que no se determina de manera formal los alcances de cada programa o proyecto; lo cual no existe una evaluación y determinación de los "positivos", "negativos", y los "que no avanzan".</p>	<p>1. Definitivamente debe existir un proyecto seguimiento y evaluación permanente y constante de cada uno de los programas y proyectos para lograr su máxima eficiencia y eficacia, en base a indicadores precisos y concretos que permitan evidenciar su desempeño. En los resultados positivos es necesario identificar esas fortalezas, esos diseños o modelos de aplicación que esta provocando resultados óptimos y seguir con el seguimiento y evaluación permanente. En el avance negativo, es imprescindible detectar, primeramente en su estructura y funcionalidad del proyecto, la magnitud del no avance; se puede revisar las matrices de consistencia interna definidas en el ProFEN para poder entender la relación entre la visión, problemas, políticas, objetivos estratégicos, y estrategias y así poder diagnosticar las causas y los factores que están interviniendo y provocando este retroceso. Ante las dos situaciones, tanto de avance como de retroceso, es necesario implementar siempre acciones de mejora y poder lograr los resultados esperados.</p>	<p>Una debilidad de la Institución es que los proyectos que funcionan no se denotan los resultados de manera sistémica ya que al no haber un seguimiento preciso y puntual de las metas académicas ello no permite ver los resultados conjuntos. Otro factor es que los resultados negativos muy difícilmente se reorientan en el camino el recorte se realiza al final y se modifican en el proceso de planeación para el siguiente ciclo escolar.</p>	<p>Lamentablemente la dinámica institucional no permite atenuar el trabajo planeado estratégicamente (movilidad de la plantilla, demasiadas funciones que atender por falta de personal, prevalece lo urgente sobre lo importante, etc.), por lo que los procesos de seguimiento institucional no han logrado fortalecerse; sin embargo al interior de cada programa y proyecto debe hacerse una revisión en el logro de las metas y objetivos y plantearse estrategias de mejora. La mayor parte de los programas y proyectos que se atienden en la Escuela son prioritarios, de modo que se tiende a continuar con los proyectos que resultan con cierto avance y se trata de reforzar los que muestran cierta debilidad (haciendo ajustes en las funciones de quienes los desarrollan por ejemplo, aunque esto es relativo dadas las condiciones institucionales).</p>	<p>Con los proyectos con resultados positivos se procura mantenerlos y/o retroalimentarlos. Con los proyectos negativos se buscan las causas y/o por qué para su replanteamiento o encauzamiento y con los que no avanza de igual manera se buscan las causas y/o debilidades y se buscan estrategias para hacerlos avanzar.</p>	<p>La Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional debería contar con esta información.</p>	<p><b>Resultados de Programas y Proyectos. Positivos, negativos, sin avance (RPPPNSA)</b> No se hace una valoración colectiva, la evaluación es superficial, los alcances no se determinan de manera formal. No hay un seguimiento preciso y puntual de las metas académicas. La dinámica institucional no permite concretar el trabajo planeado estratégicamente <b>Proyectos con resultados Positivos (PP)</b> Se tiende a continuar con los proyectos que resultan con cierto avance. Se procura mantenerlos y/o retroalimentarlos. <b>Proyectos con resultados negativos (PRN)</b> Muy difícilmente se reorientan. Se tratan de reforzar los que muestran cierta debilidad haciendo ajustes en las funciones de quienes los desarrollan. Se buscan las causas para su replanteamiento o encauzamiento. <b>Proyectos sin avance (PSA)</b> Se buscan estrategias para hacerlos avanzar.</p>
---	---	---	--	---	---	--	---	---

<p>5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?..</p>	<p>En algunos casos los proyectos no se concretan por la saturación de actividades internas y externas. No ha pasado nada.</p>	<p>Son omitidos, no se revisan o no se adjudican a alguien en particular; es decir quedan como responsabilidad de "todos" y de "nadie".</p>	<p>Las razones principales por las que un proyecto queda pendiente o se cancela tendría una causa directa en la planeación, no se percato de su consistencia para una aplicación concreta o también debido a una debilidad al momento de su diseño, por ejemplo desde la estructuración metodológica (por ejemplo de un FODA) para el diseño de estrategias y acciones de un proyecto, donde en la mayoría de causas están en las amenazas, que son de carácter externo y no fueron consideradas adecuadamente. En la institución se presenta también una movilidad alta en relación a la permanencia de docentes en funciones específicas, provocando pendientes (no cancelaciones) en la operatividad en los proyectos.</p>	<p>Las razones por las que no se han llevado a cabo en algunos casos es por la resistencia y actitud de los docentes, por lo que quedan pendientes y se tratan de sostener por medio de otros departamentos en algunos casos y en otros quedan en el olvido hasta que se retoma la estructuración de la planeación.</p>	<p>Algunos proyectos planteados en algún momento como la realización de talleres para fortalecer la formación de los estudiantes derivados de los procesos de investigación de las personas con esa categoría, no se llevaron a cabo. ¿qué pasó? NADA. Generalmente algunas cosas no logran concretarse por la dinámica institucional o por el nivel de compromiso que asumimos.</p>	<p>Se da el caso que por falta de infraestructura económica hay proyectos o no se cumplen o desarrollan ya que se fuera del alcance de la institución, y los proyectos se tratan de cumplir con otras estrategias.</p>	<p>Cuando no se realizan los proyectos no pasa nada. Algunos proyectos no se concretan porque los responsables, no cuentan con los elementos teóricos y metodológicos suficientes.</p>	<p>Razones por las que no son llevados en Operación (RNO) Son omitidos, no se adjudican a alguien en particular. Son responsabilidad de todos y de nadie. Omisión durante la construcción de la planeación institucional. Movilidad alta con relación a la permanencia del personal docente. Resistencia y actitud de los docentes. La dinámica institucional, el nivel de compromiso de los docentes. Por falta de infraestructura económica Proyectos no llevados a Operación (PNO) Se tratan de sostener por medio de otros departamentos, se retoman en la siguiente planeación. No pasa nada.</p>
---	--	---	---	---	--	--	--	--

<p>6. Los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el periodo académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?.</p>	<p>Los proyectos establecidos por las autoridades educativas estatales, por lo regular no son producto de la planeación institucional, el recurso asignado es por la institución.</p>	<p>En su mayoría los asignados por la autoridad estatal, "semana de la ciencia y la tecnología", "tú qué le regalías a México", etc., los responsables son los docentes que "a ojo de buen cubero", le correspondían por su lugar en la institución, su posición, o su "carga de trabajo", sin olvidar la decisión: "Este lo puede hacer".</p>	<p>Son proyectos de carácter social, de identidad profesional, de presencia institucional ante la comunidad, ante el estado o a la federación. También existen de carácter académico. Esto provoca una ajuste invariablemente en las acciones programas, al ser necesario destinar recursos humanos y académicos, incrementando funciones a los ya responsables o asignando las funciones a personal de contratación por horas. Algunos son: Identidad profesional y ética; Proyecto Cívico; Ver bien; Teletón; Cruz roja</p>	<p>Proceso de certificación del área Administrativa específicamente de control escolar, se involucran a docentes del área académica con el fin de validar el proceso, desconozco si existió un recurso asignado.</p>	<p>Posiblemente los proyectos que surgen posteriores al proceso de planeación, son los indicados por las autoridades de Toluca, como los relacionados con la "Identidad Normalista", campañas vanas, comprensión lectora, actividades de actualización estatales, actividades estatales para el logro de las metas del ProGEN, etc., que más que desarrollarse de manera independiente, se incluyen en otros proyectos o programas. Estas son las actividades que califico de urgentes, que generalmente se imponen a las importantes (planeadas institucionalmente). Desconozco los recursos asignados de manera específica. Un ejemplo de proyecto emergente ha sido la preparación de los alumnos para el examen de CENEVAL a través de asesorías o talleres; derivado de la necesidad de realizar evaluaciones externas; el responsable de Formación Inicial ha elaborado el proyecto a petición de las autoridades invitando a los maestros y alumnos a participar voluntariamente en él, lo cual ha significado trabajar en tiempos extras con los alumnos.</p>	<p>Son aquellos proyectos son asignados de momento por autoridades superiores y su desarrollo es asignado a un departamento que le pueda corresponder o se busca alguna estrategia, por ejemplo, algún compañero que no esté saturado de trabajo.</p>	<p>Los proyectos son ver bien para aprender mejor, campañas de la Cruz Roja, identidad normalista, Teletón, etc., etc.,</p>	<p><b>Proyectos no surgidos del proceso de planeación</b> Semana de la Ciencia y la Tecnología, Tu que le regalías a México. De carácter social, de identidad profesional, de presencia institucional ante la comunidad, ante el estado o la federación, de carácter académico, ver bien, Teletón, Cruz Roja, campañas vanas, comprensión lectora, actividades de actualización estatales, preparación de los alumnos para el examen de CENEVAL (PNPP) Responsables de los Proyectos no surgidos del proceso de planeación Docentes según función. Compañero que no esté saturado de trabajo. (RPNPP) Recursos asignados a los Proyectos no surgidos del proceso de planeación (RePNPP) Se desconoce.</p>
--	---	--	---	--	---	---	---	---

<p>7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge, cómo se propuso? ¿quién los propuso?</p>	<p>Son asignados por las autoridades estatales y federales.</p>	<p>En su mayoría vienen del exterior, los "determina" la autoridad</p>	<p>Dentro de la funcionalidad total de la institución, surgen imprescindiblemente proyectos no contemplados o de carácter emergente en la planeación original, esto debido a la relación de dependencia que se tiene con las autoridades estatales o también provocadas en muchas ocasiones por esa falta de comunicación o vinculación con ellos que provoca desajustes en las acciones planeadas.</p>	<p>Surge de la Dirección General y Departamento de Escuelas Normales, desconozco el proceso de cómo surge y las condiciones para la propuesta.</p>	<p>Son "disposiciones" oficiales que hay que seguir. La estrategia que se ha tomado, es incluidos en los proyectos y programas que se desarrollan tratando de no alterar demasiado las actividades planeadas. Considero que muchas de las actividades derivadas de la planeación estatal (ProGEN) se sienten como imposiciones generalmente inoportunas (por el momento en el que se llevan a cabo y no porque carezcan de relevancia), pues cada escuela tiene asignada una meta académica y tiene que dar cuenta de ella (ejerciendo presión para que participen las normales en su logro); en ocasiones se llevo a sentir que era más importante participar para el logro de las metas del ProGEN que para el logro de las metas institucionales. Lo cual me lleva a pensar que la planeación estatal no ha sido estratégica, o que existen graves debilidades en la comunicación entre autoridades; o tal vez se deba a que la planeación institucional y la estatal se han realizado simultáneamente y cada una plantea cosas diversas aunque aparentemente orientadas a lo mismo.</p>	<p>Como se mencionó al inicio normalmente todos conocemos los proyectos, ya que surgen de la autoevaluación en la que participamos todos.</p>	<p>Son asignados por las autoridades externas y no tienen relación con el proceso de formación, responden a compromisos políticos.</p>	<p><b>De dónde surgen los proyectos (DDSPE)</b> En su mayoría vienen del exterior. De la Dirección General y Departamento de Escuelas Normales. <b>Cómo se proponen los Proyectos (CPPE)</b> Disposiciones oficiales que hay que seguir, como imposiciones, se ejerce presión para que participen las normales. Surgen de la autoevaluación. <b>Quién los propone (QPPE)</b> Los determina la autoridad.</p>
--	---	--	---	--	---	---	--	--

<p>8. ¿Cuál es el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos?</p>	<p>Surgen en el exterior y se llevan a cabo por obligación o por indicación en la escuela.</p>	<p>Pareciera, ya que en su generalidad no son justificados satisfactoriamente, que son proyectos producto de "ocurrencias" de otras instancias gubernamentales o grupos de personas encargadas de "crear" proyectos que fortalezcan el sistema educativo estatal.</p>	<p>La finalidad de cualquier institución educativa tiene un carácter inminentemente social, por lo tanto se le atribuyen muchas finalidades ya sea concretas o de hecho, pero también se piensa que en ellas puedan realizar toda una gran gama de actividades de tipo social aunque no precisamente inherentes a ellas. De ahí surge la idea de las autoridades de colmar de proyectos de cualquier índole a las escuelas. Además esta serie de proyectos tienen un tinte netamente político, que justifica a las autoridades educativas.</p>	<p>El proceso es la misma necesidad institucional para echar andar un Proyecto Integral, siendo este el eje principal para conducimos, de los factores; son la verificación de requerimientos y debilidades en las diferentes áreas de trabajo en donde la pretensión como institución es brindar un servicio de calidad al alumno y en el que su formación inicial depende de las condiciones que la Institución construye para que ello se lleve a cabo.</p>	<p>Como ya se señaló, la obligatoriedad de cumplir con disposiciones oficiales.</p>	<p>Las políticas educativas estatales basadas en las nacionales completadas con las necesidades de nuestra institución.</p>	<p>Son impuestos, reitero no tienen impacto en el proceso formativo.</p>	<p><b>Proceso y Factores que Influenciaron el Surgimiento de los Proyectos (PFISPE)</b>          Producto de ocurrencias de otras instancias gubernamentales o grupos de personas encargadas de crear proyectos que buscan fortalecer el sistema educativo estatal. La finalidad de cualquier institución educativa tiene un carácter inminentemente social, por lo tanto se le atribuyen muchas finalidades ya sea concretas o de hecho, pero también se piensa que en ellas puedan realizar toda una gran gama de actividades de tipo social aunque no precisamente inherentes a ellas. De ahí surge la idea de las autoridades de colmar de proyectos de cualquier índole a las escuelas. Además esta serie de proyectos tienen un tinte netamente político, que justifica a las autoridades educativas. La necesidad institucional para echar andar el proyecto institucional. Las políticas educativas estatales basadas en las nacionales completadas con las necesidades de nuestra institución.</p>
---	--	---	--	--	---	---	--	---

9. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación)?	Saturación de actividades que obstaculizan las finalidades de la planeación institucional.	Por lo regular los resultados son satisfactorios, ya que como se "deben" de entregar a la autoridad, se les coloca en ocasiones por encima de lo planeado formalmente (incluso de los referentes a las prácticas profesionales).	Como la gran mayoría de proyectos son de carácter obligatorio se cumplen en su totalidad, por su forma coercitiva de implementación, pero la intención para la formación en los alumnos, puede quedar en duda, el impacto de los resultados no esta observable, no se tienen elementos para saber su repercusiones el futuro docente	La certificación del Departamento de Control Escolar.	Se genera un fenómeno de no apropiación de los mismos por parte del personal e incluso una dinámica de cumplimiento muy cercana a la simulación.	En su mayoría buenos, ya que se han cumplido, pero que en algunos casos ocasionan problemas en la misma organización interna de la institución.	Se cumplen, es un hacer por hacer, sin sentido formativo.	<b>Resultados de los Proyectos Emergentes RPE</b> Por lo regular son satisfactorios, se cumplen en su totalidad, por su forma coercitiva de implementación. En su mayoría buenos.
---	--	--	--	---	--	---	---	--

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el periodo académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?	Por lo regular las reuniones de colegio, están orientadas a otras temáticas.	Se sobrepone a lo formalmente planeado, en muchos casos se hace a un lado la planeación institucional y se centra la atención a lo emergente. Incluso por los directivos mismos, argumentando o justificando que estos no formaron parte de esa planeación formal, o desconocen el seguimiento que se debe hacer de la misma.	Al momento de realizar la planeación es difícil considerar con objetividad la aplicación de proyectos emergentes, aunque si se llegan a considerar es imposible saber la magnitud de la ejecución de ellos, y las dificultades que provocaran para la implementación de una planeación institucional. Esa misma planeación estratégica deber permitir solventar esas dificultades, esas emergencias, esos imprevistos. Donde creo que si existe una gran problemática, es en lo referente al personal, siento que es un elemento fundamental y completamente imprevisible; movilidad como ya lo habia mencionado, permisos, incapacidades, etc.	No existen estas reuniones.	Se incluyen en los informes como una adhesión. Algunas actividades se incluyen en la planeación posterior de los programas y proyectos.	Normalmente no se dan puesto que se encuentran planeados, si se llegan a presentar se busca una "replaneación" de tal forma que se busquen desarrollar tales proyectos.	El seguimiento y evaluación institucional es un área de oportunidad institucional. No se tiene información al respecto.	<b>Proyectos emergentes en las sesiones de planeación (PESSP)</b> Durante la planeación es difícil considerar con objetividad la aplicación de los proyectos emergentes. Se incluyen en los informes como una adhesión. Algunas actividades se incluyen en la planeación posterior de los programas y proyectos. No existen estas reuniones. Normalmente no se dan puesto que se encuentran planeados
--	--	---	---	-----------------------------	---	---	---	--

<p>PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL (PII) Organización (O) Está determinada y orientada por la Secretaría de Educación Pública. Participación (P) Se integra una comisión de planeación conformada por un grupo de docentes responsables de departamentos, desarrollo de programas y proyectos sustanciales. El personal que participa es reconocido en la institución por poseer conocimiento amplio y estructurado de las necesidades, fortalezas y debilidades institucionales. La disponibilidad de tiempo y la actitud de los integrantes de la comisión determinan su intervención durante el proceso de planeación. No se ha logrado la participación de la comunidad escolar. Documentación (D) La selección y sistematización de la información está en función a las orientaciones que determina una guía establecida por la Secretaría de Educación Pública para la elaboración del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal</p>	<p>Proceso Formal de Planeación (PFF) Estrategias Deliberadas (ED) Estrategias definición (Ed) Para la definición de estrategias se toma como base las estrategias de la planeación anterior y las pretensiones futuras, considerando la autoevaluación institucional, las metas compromiso para atender las áreas de oportunidad de la Escuela Normal de Texcoco, son resultado del análisis de la información recabada Estrategias participación (Ep) Algunos integrantes de la comisión de planeación participan en la definición de estrategias seguimiento (Ets) El seguimiento es relativo y se concentra en los responsables de departamentos. La Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional también debe realizar el seguimiento de las estrategias.</p>	<p>Despliegue de estrategias deliberadas (Ded) No hay claridad y precisión al respecto, la comisión presenta los resultados de la planeación y los responsables de Departamentos, Programas y Proyectos identifica las que consideran les competen. El despliegue se realiza en cascada y en forma horizontal, partiendo de la misma dirección, subdirecciones, coordinadores de departamentos, programas y proyectos. La asignación de recurso está determinado por la DGE/SPE Participación en el Despliegue (Pled) Se socializa la información en el trabajo colegiado o jornada de planeación. La Subdirección Administrativa realiza la reprogramación de las acciones e informa para cuales habrá o no presupuesto.</p>	<p>Resultados de Programas y Proyectos Positivos, negativos, sin avance (RPP/NSA) No se hace una valoración colectiva, la evaluación es superficial, los alcances no se determinan de manera formal. No hay un seguimiento preciso y puntual de las metas académicas. La dinámica institucional no permite concretar el trabajo planeado estratégicamente (Proyectos con resultados Positivos (PP) Se tiende a continuar con los proyectos que resultan con cierto avance. Se procura mantenerlos y/o reorientarlos. Proyectos con resultados negativos (PRN) Muy difícilmente se reorientan. Se tratan de reforzar los que muestran cierta debilidad, haciendo ajustes en las funciones de quienes los desarrollan. Se buscan las causas para su replanteamiento o encausamiento. Proyectos sin avance (PSA) Se buscan estrategias para hacerlos avanzar.</p>	<p>Razones por las que no son llevados en Operación (RNO) Son omitidos, no se adjudican a alguien en particular. Son responsabilidad de todos y de nadie. Omisión durante la construcción de la planeación institucional. Movilidad alta con relación a la permanencia del personal docente. Resistencia y actitud de los docentes. La dinámica institucional, el nivel de compromiso de los docentes. Por falta de infraestructura económica Proyectos no llevados a Operación (PIO) Se tratan de sostener por medio de otros departamentos, se retoman en la siguiente planeación. No pasa nada.</p>	<p>Proyectos no surgidos del proceso de planeación. Semana de la Ciencia y la Tecnología, Tu que le regalarias a México. De carácter social, de identidad profesional, de presencia institucional ante la comunidad, ante el estado o la federación, de carácter académico, ver bien, Telatón, Cruz Roja, campañas variadas, comprensión lectora, actividades de actualización estatales, preparación de los alumnos para el examen de CENEVAL (PIPP) Responsables de los Proyectos no surgidos del proceso de planeación Docentes según función. Compañero que no esté saturado de trabajo. (RPIPP) Recursos asignados a los Proyectos no surgidos del proceso de planeación (RPIPP) Se desconoce.</p>	<p>De dónde surgen los proyectos (DOSPE) En su mayoría vienen del exterior. De la Dirección General y Departamento de Escuelas Normales. (Cómo se proponen los Proyectos (CPPE) Disposiciones oficiales que hay que seguir, como imposiciones, se ejerce presión para que participen las normales. Surgen de la autoevaluación. Quién los propone (QPPE) Los determina la autoridad.</p>	<p>Proceso y Factores que influenciaron el Surgimiento de los Proyectos (PFI/SPE) Producto de ocurrencias de otras instancias gubernamentales o grupos de personas encargadas de crear proyectos que buscan fortalecer el sistema educativo estatal. La finalidad de cualquier institución educativa tiene un carácter inminentemente social, por lo tanto se le atribuyen muchas finalidades ya sea concretas o de facto, pero también se piensa que en ellas puedan realizar toda una gran gama de actividades de tipo social aunque no precisamente inherentes a ellas. De ahí surge la idea de las autoridades de colmar de proyectos de cualquier índole a las escuelas. Además esta serie de proyectos tienen un tinte netamente político, que justifica a las autoridades educativas. La necesidad institucional para echar andar el proyecto institucional. Las políticas educativas estatales basadas en las nacionales completadas con las necesidades de nuestra institución.</p>	<p>Resultados de los Proyectos Emergentes RPE Por lo regular son satisfactorios, se cumplen en su totalidad, por su forma coactiva de implementación. En su mayoría buenos.</p>	<p>Proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación (PESSP) Durante la planeación es difícil considerar con objetividad la aplicación de los proyectos emergentes. Se incluyen en los informes como una adhesión. Algunas actividades se incluyen en la planeación posterior de los programas y proyectos. No existen estas reuniones. Normalmente no se dan puesto que se encuentran planeados</p>
--	--	---	--	--	---	--	--	---	--

## **Apéndice B**

### **Currículum Vitae**

María Leonor Mandujano Rodríguez

Correo electrónico personal: [marileonormr@hotmail.com](mailto:marileonormr@hotmail.com)

Originaria de Texcoco, Estado de México, María Leonor Mandujano Rodríguez realizó estudios profesionales en el área de Sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, en México Distrito Federal. La investigación titulada Planeación Institucional y Creación de Estrategias Emergentes, la presenta para aspirar al grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, en educación media superior y superior alrededor del campo de la docencia de 1996 al 2004 y en el área de la gestión y la administración, desde el 2005. Asimismo ha participado como conductora en Talleres y Reuniones Nacionales desarrollados por la Secretaría de Educación Pública, formó parte de la Comisión de planeación del Estado de México para la integración del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal 3.0 en el 2008.

Como subdirectora Administrativa de la Escuela Normal de Texcoco, María Leonor Mandujano Rodríguez, coordina y controla los procesos administrativos generados en los departamentos de Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales y Servicios Generales, así como el Departamento de Control Escolar en apoyo a la formación de docentes.