



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

“Diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalecimiento del trabajo colaborativo para el logro de la calidad educativa”

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica.

presenta:

José Domingo Soto García

Asesor tutor:

Mtra. Estela De la Garza Flores

Asesor titular:

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Dedicatorias

A mis padres:

Símbolos de unión y perseverancia, mi ejemplo a seguir en la vida.

“Diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalecimiento del trabajo colaborativo para del logro de la calidad educativa”

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalecimiento del trabajo colaborativo para el logro de la calidad educativa” realiza un estudio sobre cómo el proceso de elaboración de estrategias emergentes en la Escuela Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García” coadyuva a distribuir eficientemente el poder entre los integrantes de la comunidad escolar, robusteciendo y mejorando paulatinamente el trabajo colaborativo entre los actores educativos, para impactar favorablemente en el incremento de la calidad escolar. En el desarrollo del trabajo se va dando a conocer al lector aquellos factores vinculados con la planificación colaborativa de estrategias no deliberadas, como son la globalización y la sociedad del conocimiento, fenómenos que han motivado una serie de reformas educativas en los países en busca de formar nuevos ciudadanos del conocimiento que echen mano de competencias para solucionar diferentes problemáticas. Ante dicho panorama, se plantea la pregunta de investigación: ¿De qué manera las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de la calidad educativa? Para dar oportuna respuesta al planteamiento anterior, el investigador buscó generar nuevo conocimiento en torno a cómo el fomento del trabajo en equipo a través de la planeación de estrategias emergentes, contribuye a la distribución del liderazgo y la

mejora de los servicios que la escuela objeto de estudio oferta a la sociedad. En este marco, el investigador revisó literatura especializada en planeación institucional, estrategias emergentes, aprendizaje organizacional y trabajo colaborativo en la parte teórica. En el segmento de trabajo de campo se utilizaron diferentes instrumentos para la recolección de datos, como fueron las entrevistas, revisión de documentos y observación de sesiones de trabajo colegiado, para pasar finalmente al análisis de los datos donde a partir de los hallazgos, se pudo determinar el aporte estratégico que la planeación emergente representa para la escuela estudiada, al comprobar que efectivamente fortalece el trabajo entre colegas, mejora la distribución del liderazgo y por ende impacta significativamente en la calidad de los servicios institucionales, logrando así responder a la pregunta de investigación.

ÍNDICE

1. Capítulo 1. Planteamiento del problema	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Contexto	4
1.3 Definición del problema de investigación	11
1.4 Preguntas de investigación	14
1.5 Objetivo general	15
1.6 Objetivos específicos	15
1.7 Justificación	16
1.8 Limitaciones	18
1.9 Beneficios esperados	19
2. Capítulo 2. Marco teórico	21
2.1 Del modelo industrial al del conocimiento	21
2.2 Modificación del modelo económico	22
2.3 Sociedad del conocimiento	25
2.4 Globalización	27
2.5 Reforma de secundaria 2011... ..	29
2.5.1 Principios pedagógicos	29
2.6 Planeación institucional	33
2.6.1 Definición	33
2.6.2 Planeación normativa	34
2.6.3 Planeación operativa	37
2.7 Planeación estratégica	38
2.8 Estrategias emergentes	44
2.9 Aprendizaje organizacional	48
2.10 Rol del directivo	53
2.11 Rol del maestro	58

3. Capítulo 3. Metodología	62
3.1 Método.....	62
3.2 Rol del investigador	67
3.3 Recolección de los datos.....	70
3.3.1 La entrevista.....	73
3.3.1.1 Entrevista a padres de familia... ..	74
3.3.1.2 Entrevista a maestros y al director escolar	75
3.3.2 La observación.....	77
3.3.3 Análisis de documentos	81
3.4 Estrategia de análisis de los datos.....	82
3.4.1 Etapa 1. Selección de la escuela.....	82
3.4.2 Etapa 2. Trabajo de campo.....	83
3.4.3 Etapa 3. Análisis de la información	83
3.4.4 Etapa 4. Presentación de los resultados	87
3.4.5 Etapa 5. Análisis de los resultados y conclusiones	87
4. Capítulo 4. Análisis de resultados.....	89
4.1 Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”	90
4.2 Analizar cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes	100
4.3 Establecer cómo se reparte el liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes	105
4.4 Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa.....	110
5. Capítulo 5. Conclusiones	117
5.1 Hallazgos vinculados con la pregunta de investigación.....	117
5.2 Hallazgos vinculados con los objetivos específicos.....	119
5.2.1 Objetivo 1. Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación	

estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”	119
5.2.2 Objetivo 2. Analizar cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes.....	120
5.2.3. Objetivo 3. Establecer cómo se reparte el liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes.....	121
5.2.4. Objetivo 4. Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa... ..	122
5.3 Recomendaciones	124
5.3.1 Para la institución educativa.....	124
5.3.2 Para el personal directivo	124
5.3.3 Para los docentes	125
5.4 Futuras investigaciones.....	125
Apéndices.....	127
Apéndice A. Fragmento de la entrevista a padre de familia núm. 7... ..	127
Apéndice B: Fragmento de la entrevista al director escolar.....	128
Apéndice C: Fragmento de la entrevista a maestro núm. 1.....	130
Apéndice D: Fragmentos del PAT y el PETE.....	132
Apéndice E: Descripción de una sesión de trabajo colegiado.....	135
Apéndice F: Carta Consentimiento.....	138
Referencias	140
Curriculum Vitae.....	144

Introducción

Actualmente la educación a nivel mundial es objeto de profundas transformaciones, donde se están rebasando los clásicos paradigmas educativos, así como viejas prácticas que privilegiaban el carácter rígido del proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el accionar del profesor. Hoy la sociedad mundial privilegia el desarrollo de competencias, las cuales conllevan la movilización de los saberes del alumno para atender y solucionar efectivamente los problemas con que se enfrentan cotidianamente. De acuerdo a las características de nuestra época, se le ha nombrado como la Sociedad del Conocimiento, porque contamos ya con las plataformas tecnológicas que nos permiten intercambiar información de manera continua de diferente índole, fomentando el desarrollo de personas autodidactas, mejor informadas y con responsabilidad social para utilizar ese conocimiento en beneficio de su comunidad. Lo anterior, aunado al fenómeno de la Globalización que está llevando a los países a una homogeneización en cuanto a los objetivos educativos, obliga a las naciones en desarrollo a buscar las herramientas pertinentes que fomenten el desarrollo de ciudadanos del conocimiento, siendo la planificación institucional, un arma de las escuelas en aras a lograr formar alumnos de manera integral, que se puedan desempeñar favorablemente en la sociedad global.

En una institución educativa la planificación institucional está plagada de estrategias deliberadas, las cuales se caracterizan por ser proyectadas con tiempo e intencionalidad para atender con efectividad los planes y programas a desarrollarse a través del ciclo escolar, sin embargo, ¿qué sucede con aquellas situaciones imprevistas

que afectan el buen desempeño de la escuela? Es ahí donde entran las estrategias emergentes, las cuales surgen durante la marcha del año educativo y dan atención a las contingencias contextuales.

El presente trabajo de investigación titulado: “Diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalecimiento del trabajo colaborativo para del logro de la calidad educativa” a desarrollar en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Etelvina Vargas García”, se centra precisamente en cómo las tácticas no deliberadas coadyuvan a repartir el poder entre los actores educativos, fortalecer el trabajo colaborativo y elevar la calidad institucional, enunciado traducido en la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de la calidad educativa? En este contexto, la pregunta de investigación deja cabida a temas fundamentales del estudio, los cuales se enfatizan en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”.
2. Analizar cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes.
3. Establecer cómo se reparte el liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes.
4. Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa.

El presente estudio se subdivide en 5 capítulos, en los cuales se lleva al lector por un recorrido que en primer lugar, durante el Capítulo 1. Planteamiento del problema, le contextualiza acerca de los grandes cambios que está sufriendo la educación internacionalmente y que ha llevado a países como México a reformar continuamente su educación básica, en correspondencia con las demandas a nivel mundial. Continúa, definiendo la pregunta de investigación así como los objetivos específicos de la misma, finalizando con los beneficios que se espera obtener con base en la investigación, así como las posibles limitaciones que pudieron coartar el estudio.

En el Capítulo 2 Marco Teórico, se realiza una revisión detallada de las principales teorías y conceptos que dan sustento al presente estudio, y que pudieran coadyuvar a dar respuesta efectivamente a la pregunta de investigación, en complemento con los resultados del proceso de indagación.

El capítulo 3 Metodología, describe las técnicas que ha de utilizar el investigador, así como el rol que debe desempeñar el investigador en la escuela objeto de estudio. Continúa explicando las características de los instrumentos a implementar para la recolección de datos y concluye abordando la manera como se analizarán los datos posteriores a la implementación de los instrumentos.

El Capítulo 4 Análisis de Resultados, describe los resultados que arrojó el estudio sobre el diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalezcan el trabajo colaborativo para el logro de la calidad educativa en la Escuela analizada, contrastando dichos resultados con las teorías mostradas en el capítulo 2, a

partir de un análisis que pretende determinar si se ha respondido adecuadamente a la pregunta de investigación.

Finalmente en el Capítulo 5 Conclusiones, se realiza un resumen de los principales hallazgos que se obtuvieron con base en la investigación realizada en la institución estudiada, a partir de la implementación de los instrumentos, descubrimientos que han de ser vinculados tanto con la pregunta de investigación, objetivos específicos, como con la literatura correspondiente. Por último se presenta la conclusión del trabajo de investigación, donde se describen las limitaciones del estudio, así como los temas para futuras investigaciones relacionadas con la pregunta de investigación del presente escrito. Se culmina este apartado con algunas recomendaciones que el investigador propone a la escuela objeto de estudio para mejorar los procesos de planeación emergente en miras a fortalecer el trabajo colaborativo, así como la efectiva distribución del poder, traduciéndose en el incremento de la calidad educativa del centro escolar.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

La planeación escolar implica un proceso de toma de decisiones en torno a la dirección que se pretende tome la institución, así como en el diseño de estrategias para la consecución de los objetivos planteados. Es facultad de los directores orientar este proceso a partir de la adecuada administración de los recursos materiales, humanos y financieros a su disposición, que logren el cabal cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales. Ser buenos administradores es una virtud insuficiente para lograr resultados de calidad en una escuela, se necesita además un “cambio en la forma de pensar, en la forma de administrar, en la forma de dirigir; finalmente un cambio de cultura” (Ruiz, 2000, p.23). Modificar los paradigmas tradicionales en torno a la organización institucional y la interacción de la comunidad escolar, son requisito indispensable para revolucionar el proceso de planeación estratégica, tanto en su vertiente deliberada, como emergente.

El presente capítulo describe y justifica el problema de investigación, que aborda el impacto que el diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes puede generar en el personal adscrito a la Escuela Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”, en torno al fortalecimiento y fomento del liderazgo compartido y el trabajo colaborativo.

1.1 Antecedentes

El aprendizaje organizacional, definido como “aquel que genera una nueva capacidad o habilidad en la organización, derivada de la exploración de nuevos métodos

y nuevas formas de realizar las cosas” (Flores y Torres, 2010, p. 50), constituye una meta deseable para cualquier institución que pretenda trascender y ofertar servicios educativos de calidad a la comunidad escolar.

Estudios vinculados con dicha temática, afirman que una organización que aprende “crea conocimiento, lo difunde en ella e incorpora dicho conocimiento en sus procesos, productos y servicios principales” (Fullan, 2001, citado por Flores y Torres, 2010, p. 49). Al respecto, Flores y Torres afirman que una organización que aprende crea conocimiento a partir de la interacción entre los miembros de la misma, los cuales mantienen lo que es representativo para la institución, para corresponder a las necesidades de su contexto.

Crear nuevo conocimiento a favor de la institución es una labor que no es exclusiva de los directores, sino que depende de la oportuna participación de los integrantes de la comunidad institucional. Estudios de Easterby-Smith y Araujo (1999, citados por Flores y Torres, 2010, p. 49) fortalecen la idea anterior al concebir al aprendizaje organizacional como “el proceso que involucra el aprendizaje individual y colectivo dentro de las organizaciones”, porque “los empleados son fuente de nuevas estrategias, las cuales surgen a través de las iniciativas y de la experimentación por parte de los empleados, identificando variaciones en la estrategia que se esté implementando en ese momento” (Flores y Torres, p. 52).

El diseño y ejecución de estrategias emergentes es una oportunidad de oro para la consecución del aprendizaje del colectivo docente y administrativo, porque “en todo

proceso de formulación e implantación de estrategias se genera aprendizaje organizacional de lo que funcionó o no de este proceso” (Flores y Torres, 2010, p. 50). El proceso de elaboración de estrategias constituye un “proceso de aprendizaje organizacional el cual ven como ventaja competitiva de las organizaciones que lo fomentan” (Feurer & Chaharbaghi, 1995, citados por Flores y Torres, p. 50).

El papel que los directores escolares desempeñan para la consecución del aprendizaje organizacional, es trascendental. Una de las funciones del líder es “propiciar un clima de apertura en donde los miembros de la organización comuniquen abiertamente los problemas o las lecciones, para permitir que nuevas ideas y métodos provengan de empleados pertenecientes a cualquier nivel de la organización” (Senge, 1990, citado por Flores y Torres, 2010, p. 59).

Evolucionar de un modelo de dirección tradicional y rígido a un estilo que fomente la apertura de ideas, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones en colectivo y aproveche el conocimiento y experiencia de los integrantes de la comunidad escolar, representa una pieza clave para el aprendizaje de la organización. Hablando del proceso de toma de decisiones estratégicas, ésta constituyen una “fuente de aprendizaje y una práctica organizacional clave, que requiere de una evaluación del conocimiento que se tiene del proceso de toma de decisiones” (Flores y Torres, 2010, pp. 50-51)

La modificación de los paradigmas clásicos de Dirección de Instituciones Educativas basadas en el autoritarismo y el énfasis burocrático, ha de facilitar la transición de los estilos de liderazgo, hacia la consecución de aprendizaje colectivo de

los miembros de la institución escolar. Copland y McLaughlin (2000, citados por Flores y Torres, 2010, pp. 61-62), promueven la idea de que “Los directores deben acercarse a un Liderazgo compartido” porque “el liderazgo reside en la capacidad para redistribuir el poder y la autoridad”.

Finalmente, los líderes de las escuelas “pueden llevar a cabo revisiones después de la acción para conseguir a su vez líderes pensantes” (Mai, 2004, citado por Flores y Torres, 2010, p. 61), lo cual puede traducirse en la efectividad del trabajo colegiado, así como la distribución oportuna del liderazgo hacia los subordinados, para la consecución de la calidad educativa.

1.2 Contexto

La investigación ha de realizarse en la Escuela Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”, de modalidad general, que se ubica en la comunidad de Loma de Lienzo, municipio de Villa Victoria, Estado de México, pertenece a la zona escolar S087 de Secundarias Generales y a la Subdirección Regional de Educación Básica con sede en Valle de Bravo. La institución es de reciente creación, porque inició labores el 27 de septiembre de 2004, al otorgar la autorización el Gobierno Estatal naciendo con el nombre de Escuela Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Velia Fat Escalante”.

Como se mencionó antes, la escuela se encuentra en la comunidad rural denominada Loma de Lienzo en el municipio de Villa Victoria, Estado de México, lugar rezagado educativamente, ya que existen padres de familia que ni siquiera saben leer ni

escribir, por lo que no inculcan a sus hijos expectativas basadas en el éxito escolar, sino únicamente en la consecución de la documentación que acredita la Educación Secundaria. Un fenómeno que ha afectado el trabajo académico de la escuela es precisamente la falta de apoyo de los padres de familia quienes únicamente se preocupan por la asistencia de sus hijos al plantel, dejando de lado su rendimiento académico. La razón de que los padres se preocupen por la asistencia y permanencia escolar es que la gran mayoría de ellos goza del programa federal Oportunidades, que solo usa el criterio de asistencia a las escuelas para poder dar continuidad al apoyo económico que las familias pobres reciben.

Otro aspecto a considerar es que la localidad está considerablemente alejada del domicilio del 70% de los profesores adscritos, por lo que en ocasiones dicho factor repercute sobre todo en la motivación del colectivo docente. Es pertinente resaltar que la escuela se mantuvo durante 2 ciclos escolares “focalizada”, término utilizado para denotar un bajo rendimiento en pruebas estandarizadas tales como ENLACE.

Inicialmente la escuela no contaba ni siquiera con un edificio escolar donde los 2 docentes y el directivo contratados hasta el momento pudieran desempeñar su labor educativa, teniendo que utilizar el CCA (Centro Comunitario de Aprendizaje) de la comunidad para impartir clase a los 26 alumnos inscritos en primer grado. Se obtuvieron, 2 años después, el terreno donado por la localidad, así como la entrega formal del edificio escolar conformado por 3 aulas construido por el Ayuntamiento Municipal.

Posteriormente, a partir de la atinada intervención del directivo, se obtuvieron un aula para biblioteca, la dirección, los sanitarios, la cisterna y la fosa séptica patrocinadas por las autoridades municipales, quienes a condición de este apoyo solicitaron el cambio de nombre de la escuela, rememrando a una maestra, ex edil destacada del municipio, pasando desde ese momento a ser la Esc. Sec. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”. La subsecuente obtención del mobiliario para los alumnos y el material bibliográfico para la Biblioteca Escolar otorgado por el Departamento Regional de Educación Básica de Valle de Bravo, la plaza cívica construida con recurso de la Diputación Local, la adquisición de mobiliario para docentes y directivo brindado por la Secretaría de Educación Estatal, el equipo tecnológico y computacional con fines didácticos y administrativos adquiridos a través del programa Escuelas de Calidad, así como la adquisición de equipo audiovisual donado por la Sociedad de padres de familia, hablan de las habilidades de dirección y liderazgo para la puesta en marcha de estrategias emergentes que el director escolar ejerció en favor de la mejora y equipamiento de la institución. A partir del ciclo escolar 2010 – 2011 la escuela fue beneficiada por la Asociación UNETE con un aula de medios equipada con internet, lo cual ha impactado positivamente en el ámbito académico, pues internet es una herramienta de uso frecuente para docentes y alumnos.

Actualmente la Institución objeto de estudio atiende 3 grados, con una matrícula de 53 alumnos, 25 en 1º, 15 en 2º y 13 en 3º. La cantidad de alumnos no es fija, es variable cada ciclo escolar, porque aumenta o disminuye dependiendo de la cantidad de alumnos de sexto grado de la escuela primaria de la comunidad. Los alumnos son

pasivos, tiene un respeto considerable por la figura de directivos y maestros y no generan mayores problemas en lo que a disciplina escolar se refiere. Su desempeño académico es discreto, se preocupan generalmente por obtener el puntaje correspondiente a una actividad, más que por el aprendizaje que pudieran conseguir de la misma. Por política del director escolar, no hay reprobados en la escuela.

El personal adscrito a la institución se compone por un directivo, y seis maestros frente a grupo, hasta el momento carece de subdirector y orientador. Los recursos humanos con los que cuenta la escuela se componen por los siguientes elementos:

Tabla 1.

Recursos Humanos de la Escuela Objeto de Estudio

N.P.	NOMBRE	FORMACIÓN ACADÉMICA	CARGO EN LA INSTITUCIÓN
1	AMANCIO DE JESÚS VILLAFAÑA	Licenciatura en Educación	Director Escolar
2	ALEJANDRO ARMANDO LARA SALAZAR	Título en la Licenciatura en Educación Telesecundaria	Horas Clase
3	MARIO VICTORIANO CRUZ	Pasante de la Licenciatura en Derecho	Horas Clase
4	KRISTIAN ISRAEL SANTILLÁN GONZÁLEZ	Título en Licenciatura en Educación Básica	Horas Clase
5	ANDREA TRUJILLO GRANADOS	Título en la Licenciatura en Educación Telesecundaria	Horas Clase
6	VIOLETA FLORELIA DOMÍNGUEZ VALENCIA	Título en la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Biología	Horas Clase
7	JOSÉ DOMINGO SOTO GARCÍA	Título en la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Biología	Horas Clase

El proceso de planeación en la institución se desarrolla en apego a la Normatividad Vigente del Estado de México, sobresaliendo el PAT (Plan Anual de

Trabajo) donde se plasman aspectos como son las metas y las actividades que han de desarrollarse durante todo el ciclo escolar, que abarcan las dimensiones: pedagógica curricular, organizativa y funciones docentes, administrativa y control escolar, y comunitaria y participación social. El documento incluye también los compromisos del director, de los docentes, de los alumnos y de los padres de familia, para el cabal cumplimiento de metas y actividades contenidos en el Plan Anual. En el PAT se encuentran la visión, misión, valores y objetivos de la institución, elementos que le dan identidad y fundamentan el accionar del centro escolar.

La visión de la institución es: “Lograr que los alumnos adquieran una mentalidad positiva que les convierta en seres humanos con buenos principios, que desarrollen su propio aprendizaje, que practiquen los valores universales como el respeto a su propia vida, a la sociedad y al ambiente donde se desenvuelve, basándose en la teoría, pero sobre todo en la práctica, que comprendan que las palabras no son hechos, sino que actúe conforme a ellos en una vigorosa tentativa de ponerle en contacto directo con la vida y con la realidad en la que existe”.

La misión del centro escolar es: “Ofrecer el servicio de educación básica en su modalidad de secundaria general con un enfoque y sentido humano, que está fundado más en la práctica que en la teoría, en donde los valores y el desarrollo de habilidades tales como la creatividad, la apreciación a la vida y la adquisición de saberes científicos y tecnológicos coadyuven a la formación de seres humanos útiles a la sociedad, en donde la práctica se convierta en una experiencia íntima y personal encaminada a la reflexión y por ende a la materialización del éxito”.

Los valores que la escuela promueve a su interior, son el respeto personal y hacia las demás personas y su entorno, la disciplina, traducida en otras aptitudes como es la puntualidad, el cumplimiento y una actitud positiva. Se promueve también el valor de la honestidad además de fomentar la constancia y perseverancia como elementos que lleven a los educandos a la consecución de sus metas a corto, mediano y largo plazo. Lo que la cultura de la escuela pretende es formar alumnos con buenos hábitos tanto sociales como académicos que le permitan en el futuro poder acceder al nivel medio superior, así como desempeñarse de manera adecuada ya sea en el ámbito social, laboral o profesional.

El objetivo general de la institución, consiste en: “Lograr que los alumnos aprendan y terminen su educación secundaria, motivados por la actitud comprometida de docentes y directivos para la optimización de los recursos materiales y didácticos con los que se cuenta en la escuela a fin de evitar la deserción y bajo aprovechamiento escolar en cada una de las asignaturas y en cada uno de los grados”.

Destaca igualmente el PETE (Plan Estratégico para la Transformación Escolar) el cual permite a los miembros del equipo de docentes y directivo, abordar y comprender de manera participativa la cultura escolar, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos educativos, en aras de contribuir desde el presente, a las condiciones implícitas en la visión de la escuela. Este documento maneja las mismas dimensiones que el PAT, realizando al inicio una autoevaluación de cada dimensión, para determinar las fortalezas y debilidades del centro escolar, donde a partir del análisis del PETE, pudo notarse que el directivo percibe un escaso apoyo de los 42 padres de

familia, así como una desvinculación y falta de arraigo por parte de los maestros para con la institución. Se maneja además, la estadística escolar que data hasta de cuatro ciclos escolares anteriores cuya información retoma el número de matrícula, el índice de aprobación, la eficiencia terminal, el aprovechamiento escolar y el movimiento de altas y bajas. Se programan las actividades, para la gestión de construcciones, o materiales que hagan falta en la institución educativa, como puede ser el mobiliario, aulas, equipos, entre otros. Finalmente se presenta en el documento una rúbrica titulada Escala de Valoración, la cual funge como una herramienta que permite al directivo determinar el grado de avance de la escuela a su cargo, en cada una de las metas establecidas para la transformación institucional.

En este proceso de planeación, ya sea Anual (PAT) o Estratégica (PETE), se enumeran una gran variedad de estrategias, las cuales pueden concebirse como “las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantea en un largo plazo” (Flores y Torres, 2010, p. 38), que se llevan a cabo “para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer las formas para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones” (Hanel del Valle, 1997, citado por Ruiz, 2000, p. 55). La teoría nos dice que existen diferentes tipos de estrategias, las cuales pueden ser deliberadas, estrategias que “surgen de un proceso intencional de planeación” y emergentes que “son patrones realizados a pesar de una ausencia de intencionalidad” (Flores y Torres, 2010, p. 46).

Tanto en el PAT como en el PETE, se encontraron bastantes estrategias deliberadas, porque se tiene el “completo control sobre el proceso de generación” (Flores y Torres, 2010, p. 46) de las mismas, además de prever estratégicamente un conjunto de decisiones que darán rumbo adecuado a la institución. Sin embargo en la vida cotidiana de una escuela secundaria, existen situaciones no imprevistas o inesperadas que demandan del colectivo docente y administrativo emprender las acciones y tomar las decisiones correctas para darles oportuna atención. Es en el contexto anterior donde surgen las estrategias emergentes, las cuales constituyen el objeto de estudio del presente documento y que a diario aparecen en la vida institucional de centro escolar elegido, lo cual demanda el talento, organización y el liderazgo del personal humano adscrito para hacer frente a situaciones imprevistas, traducido en el establecimiento de estrategias emergentes.

1.3 Definición del Problema de Investigación

A partir del ciclo escolar 2011-2012 inició la ejecución del Plan de Estudios 2011 para Educación Básica, un esfuerzo gubernamental por homogeneizar los objetivos de este nivel educativo, que tiene como antecedentes tanto el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, así como la Alianza de la calidad de la Educación, por mencionar a algunos. Esta reforma, donde está involucrada la Escuela secundaria, tiene como fondo la transformación de los modelos económicos que datan del siglo pasado (trabajo industrial, artesanal y automatizado), para pasar ahora a la Sociedad del conocimiento, la cual se enfoca en el trabajo del conocimiento, definido como “aquel que requiere que una persona recabe, procese, modifique y organice

información para generar soluciones diferentes a problemas específicos que se presentan en un contexto dado” (Flores y Torres, 2010, p. 27); basa su éxito en la formación de ciudadanos informados y competentes que sean capaces de tomar decisiones y actuar adecuadamente ante situaciones que demande el contexto donde se desenvuelvan. Ante el panorama anterior, las instituciones se enfrentan al reto de transformar su práctica, organización y planeación tradicional para lograr los objetivos y expectativas de la Reforma.

Retomando el elemento de la Planeación Institucional, éste se define como la “Investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr los objetivos institucionales” (Benveniste, 1989, pp. 19-21, citado por Ruiz, 2000, p. 29) y constituye uno de los factores a modificar tanto para el cumplimiento de la Normatividad vigente, como para la satisfacción de las expectativas de la Sociedad del Conocimiento. Un adecuado proceso de planificación escolar se traduce en las siguientes ventajas:

- Fomento del trabajo colaborativo
- Dar atención oportuna a los problemas que se presenten en la dinámica escolar
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones colectivas
- Coadyuvar en la consecución de la deseada calidad educativa
- Generación de consensos entre los integrantes de la comunidad escolar
- Determinar claramente el rumbo a seguir por la institución.
- Distribuir el liderazgo entre el personal que labora en la escuela

- Establecimiento y promoción de los valores que la escuela desea transmitir al alumnado.
- Brindar herramientas a la institución que le preparen ante escenarios inciertos que pudiera deparar el futuro.

La planeación estratégica puede definirse como “Un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (Rowley, Lujan y Dolence, 1997, citados por Ruiz, 2000, p. 55). Este proceso funge como una herramienta que ha de permitir a la institución realizar un análisis del entorno para detectar necesidades y oportunidades, evaluar internamente al centro escolar, o determinar el avance de los proyectos emprendidos con antelación, por mencionar algunas bondades.

En instituciones como la seleccionada para la realización del presente estudio, el proceso de planeación sigue siendo monótono y acaparado en su totalidad por el director, dejando escapar la posibilidad que representa para la comunidad escolar, desempeñar este proceso de manera colaborativa y coordinada. Uno de los beneficios indirectos que han de desprenderse de ese proceso compartido, es que los padres, por ejemplo, han de involucrarse con mayor profundidad en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos y en el desarrollo y crecimiento del plantel, generando de esta manera un genuino compromiso de la comunidad hacia la institución educativa (Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra R., 2000).

Por ello resulta de especial interés para el investigador, determinar la forma como las estrategias emergentes, que “surgen de las actividades , rutina y procesos cotidianos que pueden no estar relacionados con el desarrollo de la estrategia (formal o deliberada) pero pueden desempeñar un papel importante” (Johnson, G., Acholes, K. & Whittington, R., 2006, p. 564, citado por Flores, 2000, p. 46), pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo, y el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el centro escolar, en búsqueda de la anhelada calidad educativa. Y es que la transformación de un liderazgo monopolizado en la figura del director, a un estilo de liderazgo distribuido, donde el administrador constituye un agente de cambio que identifica y utiliza estratégicamente las competencias del personal a su mando, en torno a una visión común (Murillo, 2006), constituyendo un elemento medular para la consecución de la calidad.

A partir del enunciado anterior, resulta trascendental conocer el efecto de dichas estrategias en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”, generando la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de la calidad educativa?

1.4 Preguntas de Investigación

Para poder dar oportuna y efectiva respuesta al planteamiento general anterior, se requiere tener presentes los siguientes planteamientos específicos:

1. ¿Cómo se diseña y opera la Planeación Estratégica de la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”?
2. ¿Cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes?
3. ¿Cómo se distribuye el liderazgo en el desarrollo de las estrategias emergentes?
4. ¿Cómo impactan las estrategias emergentes en el aprendizaje organizacional y la consecución de la calidad educativa?

1.5 Objetivo General

Determinar el proceso a través de la cual las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo dentro de la institución objeto de estudio, además del fomento y fortalecimiento del trabajo colaborativo en aras del logro de la calidad educativa.

1.6 Objetivos Específicos

Para poder determinar la influencia de las estrategias emergentes, es necesario para la presente investigación, indagar los orígenes de las mismas retomando su proceso de diseño y elaboración a partir de la Planeación Estratégica en la Esc. Sec. 0975, por lo tanto los objetivos específicos son:

- 1) Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”.

- 2) Analizar cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes.
- 3) Establecer cómo se reparte el liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes.
- 4) Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa.

1.7 Justificación

En la institución analizada pudo percibirse un estilo de dirección que obedece al modelo tradicional, arraigado desde hace mucho tiempo en el Sistema Educativo Mexicano, donde el director controla el desarrollo del currículo y la disciplina, además de gestionar burocrática y administrativamente la escuela (Álvarez, 2003). En el centro escolar se hizo manifiesto también un ambiente de aislamiento y desinformación respecto al proceso de planeación estratégica, así como del diseño de tácticas ante las demandas del contexto, por ello resulta de gran importancia para el investigador, definir la metodología adecuada y fundamentada que coadyuve a la distribución del liderazgo y la toma de decisiones colaborativas por parte del colectivo docente y directivo en aras del diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes, ante las necesidades y problemáticas que se presentan tanto en el ámbito social, como en el educativo.

La investigación realizada en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975, representó una oportunidad para generar mayor conocimiento sobre Planeación Institucional, en el sentido de que es posible adecuar y mejorar el proceso de diseño y ejecución de

estrategias emergentes en contextos educativos donde no se realiza este proceso de manera sistemática y ordenada, ni se toma en cuenta la opinión de los maestros o padres de familia de la comunidad. Tal es el caso de la institución objeto de estudio, la cual deja escapar el aprendizaje que conlleva la elaboración y puesta en marcha de estrategias emergentes, que desarrollan “la habilidad de la organización para aprender de las experiencias de sus empleados en todos los niveles, tratando de convertir el aprendizaje derivado de las rutinas de un conocimiento tácito a un explícito” (Flores y Torres, 2010, p. 47).

El aprendizaje que los integrantes de la comunidad escolar adquieran a partir del diseño y ejecución de estrategias emergentes ha de desembocar en la transformación de sus paradigmas educativos actuales fincados en la burocratización del proceso de planificación, hacia el establecimiento de una cultura basada en la unión de esfuerzos y voluntades para el logro de la calidad educativa, porque “la clave para un cambio significativo en una institución, es alinear cada pensamiento, cada acción y cada comportamiento (las manifestaciones de una cultura institucional) con una clara definición y comunicación de la visión que se ha establecido” (Ruiz, 2000, p. 16).

Se pretende además de lo anterior identificar cual es el impacto de las estrategias emergentes en el fortalecimiento de la toma de decisiones de los involucrados en la institución (directivos, maestros y padres de familia), porque dicho proceso representa una herramienta que permite a las escuelas comunicar lo que para si mismas son y como se difieren de su contexto (Pereda, 2003).

El conocimiento generado a raíz de la investigación, ha de servir para coadyuvar a la transformación del proceso de planificación institucional en la Esc. Sec. 0975, que de acuerdo al conocimiento personal del investigador, puede trascender desde la planeación normativa (Ruiz, 2000), específicamente en el convencimiento pleno de los actores educativos para ejercer cabalmente los principios implícitos en la misión, visión y valores que se desean promover desde la escuela, elementos de una nueva cultura escolar.

1.8 Limitaciones

A partir del conocimiento del contexto de la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García” por parte del investigador, las limitaciones identificadas para el desarrollo adecuado de la investigación son:

- Invasión de tiempos oficiales para la aplicación de instrumentos de investigación.
- Actitudes negativas por parte de directivos, maestros o padres de familia.
- Los horarios laborales de los docentes, porque debido a la flexibilidad que les otorgó el director en este sentido, algunos salen temprano y otros hasta las 2:10 pm, mientras que dos profesores no acuden, uno el miércoles y otro el jueves, a causa de su baja carga horaria.
- Imprevistos, como la visita de autoridades escolares, sesiones de capacitación por parte de la Asociación UNETE, visitas de las escuelas preparatorias para promocionar sus servicios, entre otros.

- Actividades oficiales de la institución como son honores a la bandera, activación física, evaluaciones, programa de lectura, etc.
- El escaso tiempo que el director disponga en lo sucesivo, debido a los compromisos que su cargo demanda, a causa de no contar hasta el momento con las figuras de subdirector y orientador.

1.9 Beneficios Esperados

Los beneficios que se pretenden obtener a partir de la indagación, son los siguientes:

- Generar una dinámica escolar basada en el trabajo de equipo, que desemboque en el logro de metas comunes.
- Determinar cómo el liderazgo puede transmitirse a elementos estratégicos del centro escolar para obtener mejores resultados académicos y administrativos.
- Establecer parámetros del logro de la calidad educativa, a partir de modelos de calidad ya existentes.
- Establecer una metodología de diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes que, con base en el trabajo colaborativo y la distribución del liderazgo, pueda alcanzar la calidad deseada.

Algunos otros beneficios prácticos que se desean obtener a raíz de la puesta en marcha del trabajo de investigación, son:

- Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo desde directivos, maestros y padres de familia.
- Aterrizar en la institución un liderazgo distribuido (Murillo, 2006), a partir del cambio de paradigmas en los actores educativos.
- Motivar la creatividad e iniciativa del cuerpo administrativo y docente por la mejora de su institución.
- Mejorar los mecanismos de evaluación institucional, con base en la planeación estratégica y la aplicación de instrumentos para tal efecto.
- Instaurar en la institución una cultura en busca de la calidad educativa, producto de una planeación colaborativa y sistemática.

Hasta aquí se han expuesto los argumentos que justifican la necesidad de transformar el proceso de planeación estratégica de la institución objeto de estudio, hacia la inclusión de los integrantes de la comunidad escolar en el proceso de diseño y ejecución de estrategias emergentes, que deriven en la distribución del liderazgo y fortalezcan el trabajo colaborativo. En el siguiente capítulo se provee el marco de referencia o perspectiva teórica para el estudio de los hechos, en el cual se expondrán teorías y trabajos de investigación vinculados con el problema planteado.

Capítulo 2. Marco Teórico

En el presente capítulo se realiza una revisión detallada de las principales teorías y conceptos que dan sustento al presente estudio, y que pudieran coadyuvar a dar respuesta efectivamente a la pregunta de investigación, en complemento con los posteriores resultados del proceso de indagación. Hace un exhaustivo recorrido a los fundamentos de las reformas educativas contemporáneas que sustentan la necesidad de atender las contingencias contextuales de manera exitosa, siendo el proceso de creación y despliegue de estrategias emergentes de manera conjunta, una magnífica oportunidad para el logro del objetivo anterior.

2.1 Del Modelo Industrial al del Conocimiento

En pleno siglo XXI, la sociedad humana es objeto de continua transformación a nivel mundial, desde los ámbitos económicos, políticos, sociales, etc. La Educación no está exenta de este cambio transformación, lo cual obedece principalmente a que a nivel internacional, la problemática educativa en cuanto a equidad y calidad siguen presentes, incluso se han agudizado (Flores y Torres, 2010).

Los sistemas educativos en países como México, siguen preparando “obreros”, es decir la organización de los centros escolares, así como la cultura de las mismas sigue girando en torno de la preparación de trabajadores industriales. Ante este panorama y a partir de las presiones mercantiles de los países desarrollados, que demandan la formación de trabajadores de conocimiento, los países en vías de desarrollo deben transformar la organización de sus escuelas, porque “La estructura trazada para ejecutar

labor industrial tiene resultados contrarios al tratar de efectuar trabajo de conocimiento (Flores y Torres, 2010).

El diseño y ejecución colaborativa de la planeación estratégica institucional ha de coadyuvar a la transformación de la organización institucional de las escuelas, hacia la formación de trabajadores del conocimiento, porque el proceso de planificación es un elemento fundamental que expresa el tipo de alumnos que se pretenden formar, así como las estrategias a implementarse para conseguir tal cometido.

2.2 Modificación del Modelo Económico

Hoy en día, la globalización demanda que los ciudadanos a nivel internacional sean capaces de responder efectivamente a situaciones problemáticas, generar su propio conocimiento y desempeñarse adecuadamente en contextos donde ha de poner de manifiesto sus competencias. Lo anterior ha originado que los países en vías de desarrollo busquen nuevas maneras de organizarse y administrarse para generar trabajo del conocimiento (Flores y Torres, 2010), lo cual conlleva transformar la cultura de los sistemas educativos, basados en la burocratización excesiva de los procesos educativos.

La planeación tradicional de las escuelas es un elemento que también es objeto de evolución en miras a satisfacer las expectativas del mundo globalizado, porque los datos estadísticos vinculados con los resultados que en países de primer mundo ha generado la implementación del modelo de la Sociedad del Conocimiento afirman que “Las industrias basadas en el conocimiento representan más de la mitad del PIB de los países miembros de la OECD y continúan creciendo rápidamente” (OECD, 2001, citado por Escamilla, 2007, p.29)”. De ahí la importancia de preparar en las escuelas a

trabajadores de conocimiento, a partir de una planeación estratégica que oriente los esfuerzos y metodología de la comunidad escolar hacia la modernización e incremento de la calidad de los servicios escolares, porque en comparación con los trabajadores formados con el modelo industrial, los trabajadores del conocimiento son más capaces, competentes e informados, por mencionar algunas características.

Otros rasgos que caracterizan a los trabajadores del conocimiento son principalmente generar y utilizar información (Escamilla, 2007). A las habilidades de los trabajadores del conocimiento, Escamilla las denomina “competencias laborales”, mismas que se dividen en:

- a) habilidades interpersonales,
- b) intrapersonales y
- c) habilidades en el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

A continuación se enumeran las habilidades que entran en la clasificación antes referida, concretamente en los ámbitos de habilidades intrapersonales e interpersonales, según la OEDC (2001):

Tabla 2.

Habilidades del trabajador del conocimiento.

Habilidades Interpersonales	Habilidades Intrapersonales
-----------------------------	-----------------------------

-
- Trabajo en equipo
 - Colaboración para lograr un objetivo común
 - Liderazgo
 - Motivación y actitud
 - Aprendizaje a lo largo de la vida
 - Solución de problemas
 - Comunicación efectiva con colegas y clientes
 - Capacidad para la adaptación y flexibilidad
 - Confianza en sí mismo
 - Capacidad analítica
-

Evidentemente lo que se hace en las escuelas de nivel básico en México, de manera general, no corresponde a los parámetros y características de la Sociedad del Conocimiento, porque las prácticas de los profesores siguen fundamentadas en preceptos y metodología vinculados con el trabajo industrial, el cual sigue presente en diferentes ámbitos de índole social (Flores y Torres, 2010). De ahí la importancia y necesidad de evolucionar hacia la Sociedad del Conocimiento, siendo la planeación estratégica escolar, el proceso que otorga las armas a las instituciones para generar ese cambio, desde el aspecto normativo, estratégico y operativo.

Un obstáculo más para la transformación educativa, es el énfasis en las actividades administrativas que en la escuela se efectúan, ya que “Supervisión y control son las actividades centrales del administrador. Hacer lo que está planeado con anticipación, es la tarea más importante del trabajador” (Flores y Torres, 2010), es decir, los maestros están atados a las mismas labores administrativas planeadas e impuestas por el director, que no dan espacio a la reflexión ni al trabajo colaborativo, por lo que no hay apertura a la comunidad educativa para intervenir en el proceso de elaboración de la planeación estratégica institucional, siendo el directivo el único que participa en esta tan importante labor. Abandonar este modelo tan arraigado en el Sistema Educativo es un

reto que enfrentan desde las máximas autoridades en Educación, hasta los docentes y alumnos al interior de las aulas.

A continuación se presenta un bosquejo general de las características más importantes de la Sociedad del Conocimiento, para determinar cómo la planeación de estrategias emergentes coadyuva a la formación de trabajadores del conocimiento.

2.3 Sociedad del Conocimiento

Desarrollarse actualmente en la Sociedad del Conocimiento, demanda a los sistemas educativos la formación de alumnos con capacidad crítica-reflexiva para enfrentar efectivamente la sociedad contemporánea (Oviedo, 2009). La concepción moderna que se posee sobre el conocimiento, lo reconoce como la fuerza más relevante para el desarrollo de la economía, el cual impacta directamente en la competitividad de los países (Sandoval, 2008).

La sociedad del conocimiento, involucra a todos los sectores: sociales, políticos y económicos de una nación, donde “El concepto de economía del conocimiento o de trabajador de conocimiento se da en una sociedad en la que el uso de la información y del conocimiento está en el centro de su crecimiento económico y desarrollo” (OECD, 2001, citado por Escamilla, 2007, p.29).

En la economía global, el conocimiento ha remplazado ya al capital físico, como la principal fuente de riqueza (Cordera, 2008), porque un sistema económico que se fundamenta en el conocimiento depende de la creación y explotación de dicho conocimiento en pro de la producción de riqueza (United Kingdom Department of Trade and Industry, 1998, citado por Escamilla, 2007). Para lograr el propósito previo,

es necesario asumir al conocimiento como fuente de poder, un instrumento que ha de mejorar las condiciones de vida de los individuos (Balderas, 2009).

En los países desarrollados y en casos especiales de naciones en vías de desarrollo “Se reconocen evidencias de que la sociedad ha evolucionado de una sociedad industrial a una sociedad de conocimiento” (OCDE, 2002; Carrillo, 1999, citado por Buendía y Martínez, 2007, p.80), lo cual es incentivo para los países que aun no han progresado, a emprender las acciones necesarias para transformar sus estructuras internas, para la consecución de tal propósito.

Refiriéndonos ahora al ámbito educativo, se requiere que la educación adopte un enfoque que privilegie la producción, ejecución y análisis del conocimiento, trascendiendo además a ámbitos vinculados con la toma de decisiones y el desarrollo de competencias para la vida como el autoaprendizaje (WB, 2003, citado por Buendía y Martínez, 2007), tal objetivo demanda un cambio en la dinámica en que se desenvuelven las instituciones educativas, incluso una modificación en la percepción misma que como sociedad se tiene de la escuela. La elaboración conjunta de la planeación estratégica, representa la oportunidad para las instituciones educativas, de poder evolucionar hacia el modelo de la sociedad del conocimiento, lo que exige abandonar viejas prácticas sobre todo de los directivos que monopolizan el poder y el liderazgo.

La planificación estratégica institucional debe ser vista como un proceso colaborativo que aprovecha el conocimiento, experiencia y visión de los integrantes de la comunidad escolar, para la consecución de la calidad educativa, adoptando los nuevos modelos educativos que lleven a formar alumnos que se inserten y triunfen en la sociedad basada en el conocimiento, porque “Educar hoy exige adaptarse cultural,

social, laboral, profesional y personalmente al ritmo del cambio y su velocidad, cifrado en claves de nuestras concepciones culturales, de reproducción, de relaciones sociales, económicas e industriales” (Tejeda, 2000, p. 1), pauta que han marcado las potencias internacionales, y que como sociedad se requiere afanosamente intentar conseguir para encajar tanto en la organización, como en la economía globalizada, fenómeno que ha de abordarse con mayor profundidad en el siguiente apartado.

2.4 Globalización

La globalización es un fenómeno mundial que afecta todos los ámbitos de la vida de las naciones, y del que los sistemas educativos no han quedado al margen. La globalización se define como un proceso que implica diversas dimensiones que conlleva un cambio a nivel internacional que en la actualidad se está llevando a cabo (UNESCO, 2006, citado por Escamilla, 2007). Este fenómeno incluye “el o los procesos que encarnan el cambio en la organización espacial de las relaciones y transacciones sociales, generando flujos y redes transcontinentales e interregionales de actividad, interacción y ejercicio del poder...” (Held & McGrew, 2000, citado por Brunner, 2000, p. 8).

Vinculado con el tema del presente apartado, actualmente, en la globalización domina la hegemonía del conocimiento y su servicio sobre la producción como factor creador de riqueza (Terceiro y Matías, 2001, citado por Escamilla, 2007), por lo que los países no pueden darse el lujo de hacer caso omiso a los parámetros y estándares de educación que este proceso mundial demanda.

Ante este panorama, la planeación estratégica institucional representa el medio a través del cual las escuelas han de transformar su práctica hacia la formación de los futuros ciudadanos del conocimiento, porque la globalización requiere que las personas sean formadas y desarrollen habilidades vinculadas con el conocimiento de la existencia de diferentes culturas que implican valores, costumbres y maneras de ver el mundo lo cual obliga a los sistemas educativos a formar considerando dicha cultura, historia, política así como los sistemas legales y económicos de otros países (Kerka, 1993; Goldsmith y Walt, 1999, citado por Escamilla, 2007).

Aunque los conocimientos previamente referidos, han estado de manera implícita en los Planes de Estudio, es del conocimiento de los trabajadores de la educación que la educación tradicionalista no ayuda a formar alumnos del conocimiento (OECD, 2001, citado por Escamilla, 2007), por lo que el problema no radica en los contenidos que se transmiten, sino en los procesos tanto administrativos como académicos que siguen predominando en las escuelas tradicionales, por ello la necesidad de planear colaborativamente las estrategias necesarias para cambiar esa realidad.

Actualmente la Educación se encuentra en un proceso de transformación, que obedece precisamente al proceso de globalización educativa porque “todo lo que sucede actualmente en el entorno de la educación, así como en relación a la orientación, dirección e implementación de las políticas y los procesos de reforma educacional, aparece adjudicado...al fenómeno de la globalización” (Brunner, 2000, p. 9). Las exigencias generadas tanto por la Sociedad del Conocimiento, como la Globalización, han provocado que en los países subdesarrollados surjan políticas que motivan una serie de reformas en materia educativa, con la intención de transformar los procesos

administrativos y académicos para poder acceder con éxito al entorno globalizado. En estas políticas educativas se enfatiza la necesidad de transformar la gestión del directivo, hacer partícipe a la comunidad escolar en el proceso de planificación estratégica y en la toma de decisiones, entre otros factores, que han de fortalecer el proceso de planeación institucional, en correspondencia con las exigencias de la globalización.

Una vez analizado el ambiente internacional que demanda un cambio en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas a partir de sus procesos de planificación interna, se continua con la descripción sobre cómo se fundamenta y se diseña el proceso de planeación institucional, analizando primeramente la normatividad vigente que puntualiza elementos clave para el fortalecimiento de la planificación estratégica y la mejora en la calidad de las escuelas.

2.5 Reforma de Secundaria 2011

2.5.1 Principios pedagógicos.

La reforma de secundaria 2011, es el documento formal que rige la actuación de docentes y directivos al interior de las escuelas, establece los lineamientos a través de los cuales han de formarse a los estudiantes, con base en las exigencias de la globalización y la Sociedad del Conocimiento. En el plan de estudios se enfatiza el desarrollo de competencias, las cuales “Movilizan y dirigen todos los componentes –conocimientos, habilidades, actitudes y valores- hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser, porque se manifiestan en la acción de manera integrada” (SEP, 2011, p. 43). En el marco de la Reforma a la Educación Básica, materializada en el Plan de Estudios 2011, la planeación es un factor clave en la práctica

del profesor, porque permite fortalecer el aprendizaje de los educandos a partir del desarrollo de competencias para la vida (SEP, 2011), haciendo referencia específica a la planeación académica, que a su vez se sustenta en la planeación estratégica institucional.

El Plan de Estudios 2011, se vincula con el planteamiento del problema del presente trabajo de investigación al abordar los elementos que se requieren para diseñar y operar una planificación, mencionando como elemento relevante “Generar ambientes de aprendizaje colaborativo que favorezcan experiencias significativas” (SEP, 2011, p. 31), responsabilidad que no es exclusiva de los docentes, porque el director también debe participar en la generación y fortalecimiento de espacios de interacción entre los integrantes de la comunidad escolar, en ambientes propicios para el aprendizaje, tanto para alumnos, como colectivo docente y directivo, áreas donde se hace manifiesta la distribución del poder así como el trabajo colegiado.

Se destaca también el perfil de egreso que es un listado de los rasgos deseables de los egresados de educación básica en miras a la formación de trabajadores del conocimiento. Este perfil describe el modelo de estudiante que se desea obtener a partir de una formación en educación básica, lo cual conlleva una articulación progresiva de los tres niveles, y que al concluir este nivel garantiza que el alumno podrá seguir adelante contando con las armas suficientes para realizarse en diferentes ámbitos (SEP, 2011). Dicho perfil constituye una pauta para la definición de objetivos que han de perseguirse por parte de directivos y docentes y que se traducirán en estrategias a desarrollar a lo largo del ciclo escolar.

A continuación se describen los elementos más importantes del Plan de Estudios 2011, como son las competencias, los Estándares Curriculares y los aprendizajes

esperados, elementos vinculados con la formación de alumnos globales, (SEP, 2011, p. 33):

- *Competencia*: “Es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)”.
- *Estándares Curriculares*: “Son descriptores del logro y definen aquello que los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar; sintetizar los aprendizajes esperados...”.
- *Aprendizajes Esperados*: “Son indicadores de logro que, en términos de la temporalidad establecida en los planes de estudio, definen lo que se espera de cada alumno en términos de saber, saber hacer y saber ser”.

A partir de las demandas de la sociedad actual, ya descritas anteriormente en el presente capítulo, se requiere refrescar la relación entre los integrantes de la comunidad escolar para mejorar la convivencia social, así como permitir definir claramente cómo se distribuye el poder al interior de la escuela, con una participación activa de los padres de familia (SEP, 2011). La idea anterior retoma la relación que debe existir entre los actores educativos, como son los padres, alumnos, maestros y directivos, involucrados en el proceso de planificación estratégica, para interactuar, dialogar, y consensuar lo habido y por haber dentro de la dinámica del centro escolar, para impactar en el incremento de la calidad del plantel, porque la relación estéril que hoy en día existe entre los integrantes de la comunidad escolar, no puede seguir prevaleciendo en las escuelas. Por ello, el liderazgo es otro factor que es motivo de transformación de acuerdo al Plan de Estudios

2011, porque reorientar el liderazgo conlleva una responsabilidad tanto individual como grupal mirando al grupo como iguales, donde la comunicación permanente con el grupo permita tomar las mejores decisiones a favor del aprendizaje de los estudiantes (SEP, 2011). A su vez, la toma de decisiones, ha de manifestarse en espacios de planeación de estrategias, que surgen a partir de las necesidades institucionales.

Abordando ahora el papel que los líderes tienen para el fomento del trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad escolar al diseñar estrategias de mejora, algunas características propias del liderazgo señaladas por la UNESCO, incluidas en el Plan de Estudios 2011 (SEP, 2011) que es necesario fomentar y fortalecer en las escuelas son:

- La creatividad colectiva.
- La visión del futuro.
- La innovación para la transformación.
- El fortalecimiento de la gestión.
- La promoción del trabajo colaborativo.
- La asesoría y la orientación.

Aquí concluye la revisión de los factores internacionales y locales que demandan una planificación estratégica colaborativa, incluyente y organizada para la formación de alumnos del conocimiento. A continuación se analizarán las características de la Planeación Institucional, así como los elementos que conlleva este proceso clave para las escuelas, para describir más adelante el impacto que la generación de estrategias tiene en el aprendizaje de la organización.

2.6 Planeación Institucional

2.6.1 Definición

Planear significa que los líderes institucionales analizan previamente los objetivos y estrategias a implementar, fundamentando sus acciones con un método (Salazar y Romero, 2006). Este proceso fundamental para las instituciones educativas constituye su principal arma a la hora de enfrentarse a las necesidades cambiantes del contexto, así como prever todas aquellas actividades académicas o administrativas que una escuela debe desarrollar a través de un ciclo escolar.

La planeación institucional implica realizar con anticipación una perspectiva de todos aquellos elementos necesarios para lograr alcanzar con éxito los objetivos institucionales (Valenzuela, 2004). Para ello, los actores educativos han de reunirse y decidir en colectivo lo que se va a hacer, cuándo se realizará, dónde se llevará a cabo y quién será el responsable de ejecutar lo planificado (Valenzuela, 2004). El proceso anterior ha de permitir a cada centro escolar vislumbrar un futuro deseable y emprender las acciones necesarias para alcanzar dichas expectativas (Lozier, 1995).

De acuerdo a la obra de Jiménez e Itza, (2009) destacan las siguientes definiciones de planeación:

- Es el poder predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes.
- Es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién lo va a hacer.
- Es un curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

- Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma implícita como explícita.

La planeación estratégica de calidad (Ruiz, 2000) conlleva una serie de fases de planificación, desde la idealización de los principios que han de regir a las escuelas, hasta la ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones planeadas para cumplir con los objetivos del centro escolar. Los elementos por los cuales está conformada se describen a continuación.

2.6.2 Planeación Normativa

Esta fase de la planeación conlleva tomar decisiones con anticipación partiendo de la conciencia plena de la situación actual del centro escolar y el futuro deseable al cual se quiere llegar (Jiménez e Itza, 2009). Sus elementos o fases son conocidos, de acuerdo a Ruiz (2000), como dimensiones de liderazgo y son la visión, la misión y los valores de la institución. Poseer una “visión holística, considerar variables cualitativas, las relaciones dinámicas la creatividad y participación y una actitud positiva hacia el porvenir” (Miklos y Tello, 1999, citados por Ruiz, 2000, p.32), son características de esta fase de planificación.

Para el desarrollo de esta vertiente de la Planeación Estratégica de Calidad, se recomienda lo siguiente (Ruiz, 2000):

- Contar con un equipo representativo y clave de la institución que llevará a cabo este proceso.
- Contar con un facilitador y responsable del proceso de planeación con personalidad neutral.

- Diseñar las sesiones de trabajo con herramientas participativas y con información documentada.
- Ser flexibles al diseñar y operar la planificación, tomando en cuenta que son dos procesos que se realizan de manera paralela (Felice D. Billups, 1995, citado por Ruiz, 2000).
- Tomar en cuenta que dependiendo del momento en que se esté ejecutando esta fase de la planeación, va a ser visualizado de manera diferente por parte de los diferentes integrantes de la comunidad escolar (Felice D. Billups, 1995, citado por Ruiz, 2000).

La planeación normativa conlleva tres elementos medulares que otorgan esencia a las instituciones educativas:

- a) **Visión:** es el futuro deseable, realista y posible de alcanzar (Manes, 2004), que se pretende dar a la institución, a partir de las acciones permanentes que en el centro escolar se realizarán para el logro de tal propósito. Puede ser definido también como la fase ideal o perfecta de la institución, vislumbrada por los actores educativos que en ella interactúan (Ruiz, 2000) y se define como:
 - Meade (1999) lo define como una oración que expresa de manera coherente, categórica e inspiradora de la prospectiva de una institución. Quizá ese ideal no sea alcanzado, pero se han de emprender las acciones necesarias para conseguirlo.

- Así mismo Meade afirma que la visión representa la guía de la institución, y para su consecución ha de ser compartida a la comunidad escolar en un ambiente de trabajo colaborativo.
- La visión va de la mano con la misión, porque es construida con base en ella generando el futuro deseable de la escuela, a partir del cometido de la misma (Dew, 1997, citado por Ruiz, 2000).

b) *La misión:* En esta fase se requiere enfatizar en el contenido de la misión que plasma y explica los objetivos de la escuela (Restrepo, Estrada y Ballesteros, 2010). Surge a partir de la visión institucional, colaborando continuamente al logro de ésta (Ruiz, 2000). Se hace presente en los ideales a través de los cuales fue fundada la escuela como pueden ser el ideario, en el lema, en el himno entre otros, es decir, la totalidad de factores que le brindan identidad a la institución (Manes, 2004). Se define como:

- La declaración general que expresa las finalidades de la institución que la hacen diferente a otras escuelas similares (Meade, 1999, citado por Ruiz, 2000).
- Es una manifestación oficial para todos los favorecidos y conjuntos de beneficio del centro escolar que proporciona una orientación sobre la labor y razón de ser de la escuela (Dew, 1997, citado por Ruiz, 2000)

c) *Valores:* Constituyen la guía de comportamiento planteada por la institución con la finalidad de hacer realidad la visión y misión del centro escolar. De acuerdo con Ruiz (2000), los valores deben:

- Reflejar actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la institución educativa.
- Expresar lo que las personas, quienes laboran en la institución, creen.
- Reflejar el clima organizacional en el que trabajan los profesores y empleados día a día (Lozier, 1995, citado por Ruiz, 2000, p.41).

Para establecer cuál será la escala de valores de la institución se debe buscar que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que exista claridad y jerarquización de valores, que la mayoría de las personas actúe conforme a una nueva cultura, así como que el nivel de aspiraciones de sus miembros esté alto y tengan la capacidad de adaptabilidad a sus necesidades internas y al cambio en el entorno.

La Planeación Normativa representa el sustento de la planificación escolar, que fundamenta el diseño y despliegue de las estrategias que han de ser aplicadas con posterioridad con la intención de cumplir a cabalidad con los ideales establecidos tanto en la visión como en la misión escolar.

2.6.3 Planeación Operativa

Ruiz (2000), concibe esta fase como aquella donde ocurre la transformación del centro escolar a partir de la operación y despliegue de las estrategias planeadas previamente. Esta fase representa la dispersión y operación de las estrategias planificadas por la institución, dicho en otras palabras, la etapa donde se llevarán a operación las estrategias planificadas en fases previas de la planeación estratégica. En este momento de la planeación, el autor antes citado, recomienda identificar a los líderes que cristalizarán y aterrizarán las estrategias, con base en su perfil y los conocimientos

adecuados para ello, otorgándoles la capacitación y apoyo necesarios para que cumplan adecuadamente su labor.

La planeación operativa puede ser percibida como el trabajo de campo del proceso de planificación, porque en ella se desarrollan las estrategias planeadas, se le da seguimiento a los proyectos, se evalúan los resultados y se mide el desempeño de los integrantes de la comunidad escolar involucrados en el proceso.

2.7 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso paulatino que realiza una institución educativa para promocionar sus servicios y desarrollarse adecuadamente en un entorno adverso con base en su capacidad de adaptación (Restrepo, Estrada y Ballesteros, 2010). En esta fase del proceso de planificación se diseñan colaborativamente las estrategias que llevarán a la escuela a cumplir sus objetivos primordiales, así como los ideales de la etapa normativa, que son la visión y misión institucionales. Jiménez e Itza, (2009), recuperan diversas definiciones del proceso de Planeación Estratégica, las cuales se describen a continuación:

- Es el proceso dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la misión, la visión, objetivos a largo plazo y tácticas que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal.
- Es redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas actuales y futuras del entorno y de un diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas.

- Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlo en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes.

Por su parte, Manes (2004) coincide con el autor anterior al definir a la planificación estratégica como un proceso que considera las condiciones externas del centro escolar (oportunidades y amenazas) así como las condiciones internas de la escuela (fortalezas y debilidades) para, en fundamento a los elementos de la planeación normativa (misión y visión), diseñar estrategias que den oportuna atención a las expectativas y necesidades tanto individuales como organizacionales. Por lo tanto se determina a partir de las aportaciones de los autores anteriores, que la planeación estratégica conlleva la identificación oportuna de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades institucionales, las cuales han de servir como fundamento para tomar colaborativamente decisiones estratégicas que implican la utilización de los recursos disponibles para atender las contingencias, necesidades y problemáticas del entorno (Jiménez e Itza, 2009).

La planeación estratégica establece la manera como la institución maneja sus materiales disponibles con la intención de superar a la competencia y solventar con éxito las problemáticas contextuales que comúnmente se presentan (Martínez, 1994, p. 73, citado por Jiménez e Itza, 2009), lo cual conlleva una participación activa de los actores educativos además de un conocimiento pleno y transparencia para con la utilización de

los recursos escolares, que obliga a que en la cultura de las instituciones exista un clima de apertura, confianza, solidaridad y responsabilidad en favor del logro de las metas de la escuela.

Algunos de los beneficios estratégicos que otorga la planeación estratégica identificados por Manes (2004), son:

- a) Las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa.
- b) Las más recomendadas por la calidad de sus servicios.
- c) Las que obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas en una planificación.
- d) Las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia.
- e) Las mejor preparadas para enfrentar contingencias.
- f) Las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

La planeación estratégica representa un proceso de diseño y seguimiento continuo de un proyecto institucional que relacione los propósitos y habilidades del centro escolar con las oportunidades cambiantes del contexto (Kotler, 1991, citado por Manes, 2004). Como su nombre lo indica, esta fase de la planificación esta conformada por estrategias que surgen a partir de la misión y visión del centro escolar (Ruiz, 2000), las cuales que se definen como el conjunto de labores que han de ser ejecutadas para poder conseguir los objetivos institucionales, lo cual conlleva definir los problemas prioritarios a atender, proponer acciones de mejora, asignar al personal responsable para realizarlas, así como determinar la manera como han de ser evaluadas las actividades

emprendidas y en su defecto hacer las mejoras pertinentes a dichas tácticas (Ruiz, 2000).

La teoría especializada define a las estrategias como una herramienta que brinda a las instituciones educativas la posibilidad de jerarquizar los eventos que cotidianamente enfrenta, para diseñar y ejecutar tácticas que echen mano de los procesos escolares más efectivos disponibles (Manes, 2004). Diferentes autores definen las estrategias como:

- La fase inicial de despliegue de la misión y visión de la escuela, que han de permitir asegurar el cumplimiento de los propósitos planteados por la escuela para el futuro. (Flores y Torres, 2010).
- “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Mintzberg, Quinn & Voyer, p. 3, 1997, citado por Flores y Torres, 2010, p. 38).
- El conjunto de acciones que utiliza los recursos disponibles en la escuela para lograr una ventaja estratégica que permita alcanzar algún objetivo de manera admisible (Rodríguez, 2005, p. 26, citado por Flores y Torres, 2010).

Las tácticas modelan los proyectos a emprender, a partir de las actividades y planes de trabajo diseñados para tal efecto (Chandler, 1962, citado por Jiménez e Itza, 2009), con la intención de lograr una ventaja estratégica que ayude a alcanzar los resultados esperados (Rodríguez, 1998, citado por Jiménez e Itza, 2009).

Especialistas en el diseño de estrategias, como lo es Mintzberg et al. (1997, citado por Flores y Torres, 2010) conciben a la estrategia como:

1. Plan: Traducido a un curso de acción, con propósito definido.
2. Pauta de acción: Para ganar a la competencia.
3. Patrón: Como su definición de estrategia, una serie de actos congruentes.

4. Posición: En el contexto de un ambiente competitivo.
5. Perspectiva: En donde representa la postura de la organización y su percepción de la realidad.

De acuerdo a Jiménez e Itza (2009), las estrategias tienen 4 características esenciales:

1. Se elaboran antes de que se realicen las acciones.
2. Se desarrollan de manera consciente.
3. Se busca un propósito determinado.
4. Proporciona ventajas sobre los competidores.

Con base en las características esenciales de las tácticas, se puede determinar que una estrategia contribuye a ordenar y designar anticipadamente los materiales con el propósito de obtener una situación viable y original, así como predecir las posibles transformaciones del contexto (Jiménez e Itza, 2009), logrando de esta manera una anticipación ante los imprevistos que pudieran generarse en el entorno.

Así mismo los autores antes mencionados consideran que para que una estrategia sea exitosa debe (Jiménez e Itza, 2009):

1. Tener establecidos objetivos claros y definidos.
2. Mantener y reforzar la iniciativa de la organización.
3. Concentrarse en un punto focal fino y contundente.
4. Conservar y acreditar la flexibilidad.
5. Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.

6. Sorprender.
7. Ofrecer seguridad: Proteger los recursos.
8. Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
9. Concentrar (o enfocar) las fuerzas de la empresa en aquello en lo que se destaca con excelencia.

Lograr que las tácticas diseñadas y emprendidas sean exitosas es una labor que depende, de acuerdo a Jiménez e Itza (2009), de un equipo de trabajo compacto que distribuya la autoridad y las responsabilidades de manera coordinada y equitativa, que aporte ideas creativas para solucionar problemas y desarrollar las actividades propias de la labor educativa siempre con la intención de alcanzar los objetivos primordiales de la institución.

Las estrategias, de acuerdo a su origen pueden clasificarse en:

a) Emergentes (o implícitas no planeadas):

Son estrategias que surgen dependiendo de las necesidades o exigencias cambiantes del entorno (Flores y Torres, 2010). Surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo. Son las estrategias no planeadas, no documentadas, que surgen de un proceso emergente, lo casual al interior de la organización. Este tipo de estrategias nacen a raíz de problemáticas inesperadas del contexto, o de necesidades imprevistas que es necesario darles oportuna atención, siendo las tácticas deliberadas la forma como los integrantes de la comunidad escolar han de atender dichas contingencias.

b) Intentadas (o explícitas o planeadas):

Su intencionalidad y control son su característica principal (Flores y Torres, 2010). Surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de ésta. Ocurren cuando las estrategias son establecidas de una manera deliberada, es decir previamente planeada, documentada, llevada a cabo a través de un proceso hacia abajo, partiendo de la dirección. Este tipo de tácticas están impresas en los documentos de planeación institucionales como son el PETE y el PAT, ya descritos en el Capítulo 1 del presente trabajo de investigación.

En el siguiente apartado se describe a profundidad las características de las estrategias emergentes, elemento medular del planteamiento del problema, así como la vinculación de las mismas con la generación de aprendizaje organizacional.

2.8 Estrategias Emergentes

En el cotidiano quehacer de los trabajadores de la educación surgen imprevistos ocasionados tanto por indicaciones no esperadas de las autoridades educativas que parten de programas gubernamentales, así como problemáticas internas originadas por las problemáticas del contexto o necesidades propias de la institución. Es en este panorama aparecen las estrategias emergentes, las cuales se caracterizan por surgir durante la marcha del ciclo escolar para atender contingencias no programadas. Las estrategias nacen cuando las personas logran aprender lo suficiente acerca de una problemática y son conscientes de la competencia de su organización para darle puntual atención (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2003, p.226, citado por Flores y Torres,

2010), de ahí que la generación de estrategias no deliberadas dependa del trabajo colegiado al interior de una institución educativa, lo cual constituye una labor de vanguardia en el marco de la globalización y la Sociedad del conocimiento, ya que el ambiente globalizado actual exige que las organizaciones cuenten con herramientas estratégicas que les ayuden a solventar con éxito las demandas cambiantes del entorno (Ackoff, 1995; Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997; Rodríguez, 2005; Rowley, Lujan y Dolence, 1997, citados por Flores y Torres, 2010).

Las estrategias emergentes, son las tácticas que se derivan tanto del proceso de ejecución de la planificación deliberada, de la interacción con el contexto y de la dinámica cotidiana de trabajo al interior de las instituciones educativas, como pueden ser las actividades escolares o incluso aquellas que no están vinculadas con el proceso de ejecución de estrategias intencionales (Johnson, Aholes & Whittington, 2006, p. 564, citado por Flores y Torres, 2010).

Otras fuentes de las cuales pueden surgir estrategias emergentes, extraídas de la recopilación de la obra de Flores y Torres (2010) son:

- Mediante reportes organizacionales y procedimientos formales, los cuales son fuente de aprendizaje organizacional (Gherardi & Nicolini, 2001).
- Por el uso de preguntas detonadoras para conocer teorías que se estén utilizando, que generen reflexión en los individuos (Czarniawska, 2001).
- Por la comunicación en tiempo real (Carr, Durant & Downs, 2004) con los grupos de interés relacionados con la institución.

- La asignación de recursos, al actuar como un filtro (Christensen & Donovan, 1999).

De acuerdo a Mintzberg (2007), en las estrategias emergentes, los errores se convierten en oportunidades y las limitaciones estimulan la creatividad, las estrategias emergentes promueven el cambio, la transformación, la evolución y adecuación de los servicios educativos que la escuela ofrece.

El proceso de elaboración de estrategias emergentes es una tarea que demanda de los integrantes de la comunidad escolar, un genuino compromiso con la mejora e incremento de la calidad de los servicios que la institución oferta, porque es necesario que un centro escolar cuente con tácticas claras que den guía a las actividades a realizar en miras al cumplimiento de los objetivos escolares a partir de una toma de decisiones grupal informada, así como un ambiente de apertura a las ideas donde con creatividad se de oportuna solución a los problemas (Rodríguez, 2005, citado por Flores y Torres, 2010).

Las estrategias emergentes en contraposición con las deliberadas, ofrecen mayores posibilidades de obtención de aprendizaje como organización, porque una táctica absolutamente intencionada no deja apertura a conseguir un aprendizaje como colectivo de trabajo, mientras que las estrategias no deliberadas promueven este aprendizaje (Mintzberg, 2007), al movilizar los conocimientos, experiencia, talento y creatividad de los actores educativos al enfrentarse a una situación adversa o una necesidad inesperada que demande pronta respuesta.

El proceso de diseño de tácticas emergentes, corresponde al modelo de formulación de estrategias de aprendizaje (Flores y Torres, 2010), porque dicho estándar contempla al conocimiento que se posee como organización como un elemento medular en el proceso de creación de la estrategia, desde el nivel individual hasta el grupal, ya que el aprendizaje que los actores educativos adquieren en su práctica cotidiana representa la fuente primordial de las tácticas (Flores y Torres, 2010). Por lo tanto, el proceso de generación de estrategias emergentes, constituye una oportunidad para crear conocimiento y aprender colectivamente como organización al interior de las escuelas.

Un elemento importante del modelo de aprendizaje, es el aprendizaje social, definido como un conjunto de manifestaciones conductuales fundamentado en el conocimiento distribuido en la organización, derivado de la dinámica de trabajo cotidiana en la institución, que constituye una fuente muy valiosa de estrategias emergentes (Flores y Torres, 2010). De ahí parte la importancia de involucrar tanto a padres, maestros y directivos en este proceso de aprendizaje colectivo que se genera al diseñar y ejecutar estrategias emergentes, que han de resultar en sumo eficientes a partir de la colaboración de todos los involucrados en una institución educativa.

Este modelo de aprendizaje propone que en los centros escolares se practique la reflexión sobre la acción, la cual produce de manera cotidiana conocimiento a favor de la organización en todos los niveles de la escuela que facilitan el surgimiento de la estrategia (Flores y Torres, 2010). El fomento del trabajo colegiado, así como una comunicación y vinculación más estrecha con padres de familia, garantiza una reflexión eficiente de lo que en la escuela ocurre, por parte de todos los que integran la comunidad

escolar, lo cual como nos dice el modelo antes mencionado, ha de permitir que las estrategias surjan en todos los niveles presentes en la institución educativa.

Para ampliar el panorama respecto a la relación entre la generación de tácticas no deliberadas y el conocimiento generado a favor de la organización, a continuación se presenta la vinculación que existe entre las estrategias emergentes (que conllevan un trabajo colaborativo para su creación y ejecución) y el aprendizaje organizacional.

2.9 Aprendizaje Organizacional

Las Instituciones Educativas deben crear las condiciones necesarias para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y no “ser sólo reactivas a lo que acontece en el contexto, sino deben ser proactivas y creadoras, a partir de transformarse en organizaciones que aprenden” (Mintzberg et al., 2003, citado por Flores y Torres, 2010).

El aprendizaje organizacional representa la generación de nuevo conocimiento, que ha de dispersarse a través de la institución escolar. A su vez, una institución que aprende forma parte de las instituciones de aprendizaje activo que pueden progresar y evolucionar con dinamismo hacia sus metas e intenciones” (Pawlowsky, 2001; Senge, 1998, citados por Flores y Torres, 2010). Son escuelas dinámicas donde el personal y padres diseñan las estrategias que les permitan conseguir sus propósitos vinculados con la calidad académica y administrativa. Este tipo de aprendizaje, se relaciona de manera implícita con el objetivo específico número cinco del presente trabajo de investigación, el cual menciona: “Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa”, porque el

aprendizaje en una organización no es simplemente obtener individualmente el conocimiento en la rutina laboral, sino el vínculo para transformar o persistir, generar y reproducir la institución misma (Gherardi & Nicolini, 2001, citados por Flores y Torres, 2010).

A partir de la definición que DiBella y Nevis (1998, p. 6, citados por Flores y Torres, 2010) hacen del aprendizaje organizacional, como los procesos que suceden en diferentes ámbitos de análisis o que forman parte de un de transformación de la organización, pueden considerarse tres criterios para que el aprendizaje organizacional se identifique:

1. Nuevas habilidades, actitudes, valores y comportamientos son creados o adquiridos con el tiempo.
2. El conocimiento se convierte en propiedad del grupo.
3. Lo que es aprendido permanece en la organización o grupo aunque los individuos se vayan.

Para Mai (2004, citado por Flores y Torres, 2010), el aprendizaje de una organización está relacionado con la labor continua que efectúa para ser una mejor institución, a partir de la revisión exhaustiva de sus prácticas siempre en búsqueda de fortalecer y mejorar las mismas. Esta cultura de mejora continua de la institución debe diseminarse desde el directivo hasta los alumnos, como parte de una rutina positiva a favor de la transformación del centro escolar y el logro de la calidad educativa. Las estrategias emergentes en este contexto representan una oportunidad de oro para generar este aprendizaje en la organización.

A partir de las definiciones y características previas acerca del aprendizaje organizacional, podemos determinar que con él se conoce algo que hasta el momento se desconocía, alcanzando cambios positivos que se vuelven indelebles; dichas transformaciones se fundamentan en prácticas institucionales como la reflexión sobre la práctica y pueden ser origen de estrategias emergentes (Flores y Torres, 2010). Por ello la importancia de conocer a profundidad el impacto que el diseño y ejecución de estrategias emergentes pueden tener para el fomento del trabajo colaborativo, la distribución del liderazgo y la consecución de la calidad.

Como ha podido observarse, existe una relación estrecha entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional, la cual se manifiesta a través del aporte de dicho aprendizaje, al proceso de diseño de estrategias (Flores y Torres, 2010), vínculo que se fortalece a partir de un mejor desempeño colectivo con base en la comunicación efectiva, la apertura de ideas y la conciliación de actividades a emprender. Para el logro efectivo del objetivo previo, el diseño y formulación de estrategias emergentes, no debe ser un proceso de dominio exclusivo del director escolar. En él deben intervenir los integrantes de la comunidad escolar para que esta experiencia desemboque en un mayor aprendizaje para la organización (Zapata, 2007). En este panorama, la formulación continua de estrategias debe ser una práctica común en las instituciones educativas, en pro de la adquisición de aprendizaje para la organización, porque la actitud estratégica de la organización establece en cierta medida su capacidad de aprender” (Flores y Torres, 2010).

Hacer del trabajo colegiado y la toma de decisiones colectiva una práctica constante en las escuelas, ha de traducirse en un mejor diseño de tácticas no deliberadas

porque de acuerdo a Flores y Torres (2010) la calidad del diseño de la estrategia y la velocidad de la ejecución de la misma dependen en gran medida de la eficacia del proceso de aprendizaje de la institución.

Un elemento que conlleva la planeación de estrategias emergentes de manera colaborativa, es la toma de decisiones estratégicas, proceso que los autores señalan como un origen de aprendizaje y una experiencia organizacional fundamental, (Beveridge, Gear & Minkes, 1997, citado por Flores y Torres, 2010). La flexibilidad, tolerancia y apertura del directivo en esta tarea, aunado a la creatividad e iniciativa de padres y maestros como responsables de la creación de estrategias emergentes, son muy importantes para tomar las decisiones más adecuadas en pro de la mejora institucional.

Como se ha mencionado con anterioridad, la activa y comprometida participación de los actores educativos facilita el proceso de diseño y puesta en marcha de estrategias no deliberadas, porque el vínculo entre las decisiones, la experimentación y la diferenciación existente al diseñar las tácticas, que se proyecta como aprendizaje de la organización, es la que beneficia el diseño de estrategias emergentes (Flores y Torres, 2010).

Evidentemente en el proceso conjunto de formulación de estrategias no intencionales, uno de los aspectos que es sumamente beneficiado es el trabajo colaborativo, porque diseñar tácticas es un proceso que se deriva de métodos de análisis y de reflexión individual o grupal (Mintzberg, et al., 2003, citados por Flores y Torres, 2010). En este contexto, se requiere se formalicen los espacios de trabajo colegiado entre los integrantes de la comunidad escolar, porque el trabajo en equipo es un elemento clave para la adecuada formación integral del educando (Manes, 2004), constituyendo

además, un medio fundamental para el logro de los objetivos de la institución, en el marco de la Globalización y la Sociedad del Conocimiento (Jiménez, 2009).

El trabajo en equipo se efectúa a partir de la interacción con otras personas, al realizar tareas colaborativamente, lo cual impacta en la producción de aprendizaje organizacional para la comunidad escolar (Scagnoli, 2006). El trabajo colaborativo no es una práctica ajena para los profesores y directivos, ni siquiera para padres de familia, porque cotidianamente lo ejercen en diferentes ámbitos. Desde el punto de vista académico esta actividad es considerada como parte de los “modelos educativos centrados en el alumno, como es el caso del aprendizaje colaborativo o del aprendizaje basado en problemas” (Escamilla, 2007, p.33).

Respecto al trabajo en colectivo, el Plan de Estudios vigente para el nivel de Educación Secundaria, menciona que se requiere que en los centros escolares se fomente el trabajo en equipo para enaltecer sus prácticas” (SEP, 2011), considerando los elementos:

- Que sea inclusivo.
- Que defina metas comunes.
- Que favorezca el liderazgo compartido.
- Que permita el intercambio de recursos.
- Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.
- Que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asincrónico.

Se puede concluir que el trabajo colaborativo es un requisito indispensable para la creación y puesta en marcha de estrategias emergentes, y que el éxito de esta labor conjunta depende del liderazgo distribuido del directivo (Murillo, 2006), así como la creatividad e iniciativa de profesores y padres de familia. Se añade a lo anterior, que distribuir el liderazgo conlleva movilizar coordinadamente las habilidades de los miembros de la comunidad escolar, para el logro de los objetivos del mismo (Cayulef, 2007).

Como ya se ha descrito ampliamente en este apartado, la ejecución y diseño de estrategias emergentes depende, para su éxito, de la adecuada intervención de las personas clave involucradas en dicho proceso como son los directivos y los docentes, cuyos roles se describen a continuación.

2.10 Rol del Directivo

Ser líder en educación es una tarea que implica habilidades como seguridad, firmeza, carácter, personalidad (Stein, 2004), toma de decisiones adecuadas para el presente y futuro (Pereda, 2003), visión para el futuro, saber escuchar, resolver problemas y administrar adecuadamente el centro escolar. El principal papel de un líder es convencer al personal a su cargo a emprender los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en la institución (Vargas, 2010). En un contexto en el que la escuela ha dejado de cumplir con su misión social, rebasada por otros medios comunicativos y presionada por las nuevas competencias que demanda la globalización

(Álvarez, 2003), el directivo aparece como una figura estratégica clave para transformar la escuela, siendo la planeación estratégica su principal arma para tal fin.

La figura del director como líder educativo debe ser inspiradora, creativa, dinámica e íntegra, siempre en busca del bienestar comunitario. Su estrategia radica en la creación de una cultura escolar democrática que involucre a los elementos de la comunidad escolar (maestros, alumnos y padres de familia) en el diseño de estrategias y el concilio de metas comunes que impacten positivamente en el desarrollo social, económico y político de la sociedad (Rubino, 2007).

El establecimiento de una cultura democrática en la que hace presente un poder consensuado y compartido entre sus integrantes, con reglas dirigidas al beneficio colectivo, en un entorno democrático e interactivo, en el que la comunicación es informal y dinámica (Manes, 2004), es un ideal que desafortunadamente dista mucho de la realidad, donde predominan directivos rígidos y burocráticos que privilegian el carácter administrativo de su labor.

Y es que las tareas, responsabilidades, objetivos y expectativas escolares no habrán de cumplirse adecuadamente si el liderazgo se delega en una sola persona, de ahí que el directivo, debe considerar las opiniones, ideas y sugerencias tanto de maestros como padres de familia en favor de la eficiencia, productividad y calidad de los servicios que oferta la institución, de acuerdo con la Administración basada en la Escuela (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, y Vizcarra, 2000). En este contexto, la delegación de

la autoridad es crucial, porque “forma parte de un correcto ejercicio del liderazgo enmarcado en una gestión participativa” (Manes, 2004, p. 63).

La gestión del conocimiento constituye un nuevo paradigma en la administración de instituciones educativas (Castaño, Arias y Lanzas, 2006). Siendo uno de los retos más importantes para los directores actuales generar la transformación de las instituciones a su cargo, en miras de encajar en la Sociedad del Conocimiento, porque propiciar el cambio en las instituciones educativas, representa la oportunidad de alcanzar el éxito y la calidad en los procesos de la misma (Flores y torres, 2010). De acuerdo con Flores y Torres, una de las responsabilidades principales del líder es generar novedosos entornos laborales que coadyuven a la paulatina transformación de las mentalidades de los empleados a su cargo, con base en una comunicación abierta y efectiva. La idea anterior se fortalece con el aporte de Delgado y Delgado (2003), al afirmar que hoy en día, las instituciones educativas con mejor desempeño, son aquellas que han construido ambientes laborales motivantes, donde los empleados tienen experiencias satisfactorias.

Transformar la manera de pensar del personal a su cargo es una tarea compleja que demanda la puesta en práctica de todas las habilidades de liderazgo disponibles para tal fin. El principal valor que ha de orientar este cambio es compartir, porque la gestión del conocimiento requiere que los integrantes de la comunidad educativa posean y aplique este valor de manera cotidiana. (Castaño, Arias y Lanzas, 2006).

La primera etapa de planificación donde es visible la mano del director, es la etapa de Planeación Normativa (Ruiz, 2000), donde el directivo construye una visión

compartida, desmarcándose de los viejos paradigmas de la organización jerárquica tradicional, trata de transmitir esas ideas a las visiones individuales del personal adscrito a la institución (Senge, 1990, citado por Flores y Torres, 2010), generando lo que Senge denomina “comunidades de liderazgo”, donde la participación de los integrantes de la comunidad educativa es de suma importancia para la consecución de los objetivos institucionales. Al respecto, Schein (1992, citado por Flores y Torres, 2010) plantea que los dirigentes pueden promover una cultura de aprendizaje si conciben y comunican la visión, recompensando las áreas de la institución que simbolicen los supuestos deseables.

Respecto a la creación de un ambiente democrático, Schein (1992, citado por Flores y Torres, 2010), enlista una serie de funciones que el directivo debe desempeñar para el logro del cometido antes mencionado:

- Crear un sentido de realidad compartida, mediante sus propios procesos de aprendizaje y de la cultura emergente;
- Crear una cultura que se retroalimenta para modelar sus propios supuestos manteniendo un aprendizaje continuo; y
- Evaluar lo adecuado de la cultura de su organización, detectando la disfuncionalidad y convirtiendo los supuestos básicos en “supuestos del aprendizaje”.

Liderar el trabajo colaborativo es otra condición que ha de permitir aterrizar el aprendizaje organizacional. De acuerdo a Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011, p. 41), el liderazgo de equipo puede entenderse:

1. Como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y
2. Como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

Los directores son los principales promotores del aprendizaje organizacional en sus centros de trabajo. En una organización que aprende, los procesos de aprendizaje están alineados a la solución de problemas (Flores y Torres, 2010), motivo por el que el directivo debe promover la creatividad así como la manifestación libre de ideas que coadyuven a atender las situaciones problema que de manera cotidiana enfrenta la institución. De acuerdo a DiBella y Nevis (1999, citados por Flores y Torres, 2010), es importante que los líderes se involucren activamente en los procesos de aprendizaje institucionales, además de mantener y fortalecer un clima propicio para tal cometido, con la finalidad de impactar positivamente en la adquisición de conocimiento a favor de la organización. El trabajo del director que pretenda avanzar hacia la formación de trabajadores del conocimiento conlleva “construir un ambiente propicio al diálogo y la discusión, procurar tener tiempo para escuchar, para poner atención a sus propias palabras, ofrecer interpretaciones diversas y tener tiempo para reflexionar sobre

conversaciones que conlleven al aprendizaje” (Bethanis, 1995, citado por Flores y Torres, 2010, p. 66).

Un estilo de dirección tradicional, va en contra del establecimiento de comunidades profesionales que aprenden, por ello Copland y Mc Laughlin (2000, citados por Flores y Torres, 2010) afirman que los directivos han de fomentar un liderazgo compartido y encaminado en la indagación, donde se construya un ambiente de interrogantes, de análisis de información y de compromiso de los integrantes de la comunidad escolar para encaminar los esfuerzos hacia una sola dirección. Ante este panorama, el secreto del liderazgo compartido lo constituye identificar aquellas situaciones en las que es necesario actuar como jefe y en cuáles actuar como compañero, otorgando un sentido humano a su accionar (Delgado y Delgado, 2003).

Lograr generar aprendizaje a partir del liderazgo, es un compromiso profesional que los directores deben asumir a la brevedad, pues de acuerdo a Flores y Torres (2010), alcanzar efectivamente el aprendizaje de la organización, depende de lo que los integrantes de la misma aprenden y cómo lo hacen.

2.11 Rol del Maestro

El papel que los docentes tienen para con la formación de alumnos del conocimiento, a partir de su atinada participación en la planeación estratégica de su institución, es de suma importancia para el logro de dicho propósito. Si embargo en el trabajo cotidiano de los profesores, sigue prevaleciendo el aislamiento de los maestros entre sí, que les impide construir una cultura técnica común y una base de conocimientos

colectiva, (Flores y Torres, 2010), que les permita dar oportuna atención a los problemas que pudieran presentarse en la dinámica escolar. Evidentemente poder superar esta problemática depende de un trabajo colaborativo eficiente entre colegas, así como la intervención y guía oportuna del director.

El maestro claramente puede identificarse como un trabajador del conocimiento, porque “constantemente recaba, procesa, modifica y aplica conocimiento para realizar su trabajo, que requiere constantemente interpretar información para definir, y luego resolver problemas específicos en un contexto dado con soluciones diferentes...” (Schön, 1998, 1987, 1991; Reagan, Case y Brubacher, 2000; York-Barr, Sommers, Ghore y Montie, 2001, citados por Flores y Torres, 2010, p. 28).

Es en las escuelas donde los mejores maestros logran definir con claridad la problemática relacionada con el proceso de aprendizaje y formación integral de sus alumnos, éstos construyen una ventaja estratégica que permite darles oportuna y eficiente atención a las dificultades (Flores y Torres, 2010), así como establecer metodología centrada en los alumnos, que forma parte de los rasgos del trabajador del conocimiento.

La mayor contribución que los profesores pueden hacer como trabajadores del conocimiento es generar aprendizaje organizacional que permita solucionar favorablemente los problemas educativos de nuestro país (Flores y Torres, 2010), sin embargo dicho conocimiento no debe surgir de manera aislada, sino en conjunto a partir de la interacción y diálogo con padres, colegas y directivos, siendo la elaboración de

estrategias emergentes un espacio idóneo y relevante, por la ventaja estratégica que representa para la institución.

Otros retos o compromisos profesionales de los docentes ante la sociedad del conocimiento, de acuerdo a Flores y Torres (2010), son:

- Lograr que en las escuelas los alumnos aprendan a aprender
- Cumplir cabalmente con la misión formativa del maestro.
- Involucrar activamente a las comunidades que se forman alrededor de las escuelas.
- Lograr que la educación se vuelva un bien público y no simplemente una obligación del Estado.
- Conocer más sobre nuevas formas de organización que favorezcan el trabajo de conocimiento.

En el presente capítulo se han abordado las ideas de diferentes autores vinculadas con temas directamente relacionados con el planteamiento del problema del presente trabajo de investigación. Se ha comentado que tanto la globalización como a transformación de los modelos económicos representan presiones internacionales que se traducen en reformas educativas, como la Reforma del 2011 que rige a las escuelas secundarias en México, normatividad que dirige el accionar de maestros y directivos hacia la formación de trabajadores del conocimiento que sean capaces de crear y utilizar el conocimiento de manera estratégica y poder desenvolverse en cualquier contexto. La

planeación estratégica ha de constituir un papel destacado en este proceso de cambio, porque al generar estrategias emergentes los integrantes de la comunidad escolar fortalecen el trabajo colegiado, además de obtener poder del directivo para intervenir en la planificación del centro escolar, haciendo suyos sus propósitos y coadyuvando al logro de la calidad de los servicios que se ofertan a la sociedad.

Capítulo 3. Metodología

El capítulo 3 Metodología, describe las características principales del método cualitativo, correspondiente al presente trabajo de investigación, seleccionado para la indagación de la manera como las estrategias emergentes coadyuvan a la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo para el logro de la calidad educativa. Continúa puntualizando el rol que desempeñó el investigador en la escuela objeto de estudio, desde las actividades que fueron a partir de la selección de la escuela objeto de estudio, hasta las actividades realizadas para la adecuada recuperación de los datos correspondientes a la pregunta de investigación. Enseguida se detallan las herramientas o indicadores que se emplearon para el rescate de los datos para responder efectivamente a la pregunta de investigación, los cuales constituyeron tanto entrevistas (al director, maestros y padres de familia), observación de sesiones de trabajo (reuniones de maestros), análisis de documentos (PAT y PETE), para finalmente analizar la estrategia con la cual han de ser procesados los datos obtenidos en el trabajo de campo.

3.1 Método

El presente trabajo de investigación utilizó el método cualitativo, el cual permite “conocer con mayor profundidad ciertos fenómenos, ya que el análisis se efectúa en su forma natural y sin limitar la selección de datos a instrumentos, contruidos con ideas preconcebidas” (Valenzuela, 2004, p.31). A su vez, Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 9) lo definen como el “conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

Valenzuela (2004, pp. 31-32) enumera un listado de características propias del método cualitativo, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Se enfocan en la descripción cuidadosa y detallada de situaciones particulares, con el fin de identificar los problemas individuales que se presenten y tratar de solucionarlos.
- Es baja la probabilidad real de generalizar las conclusiones de los estudios a otras situaciones o contextos, puesto que los métodos cualitativos se aplican a muestras muy pequeñas y poco representativas en una población.
- Hay limitaciones importantes en el uso del idioma español, cuando se trata de hacer diferenciaciones finas en las variables de interés de un estudio.
- Los métodos cualitativos dan mucha flexibilidad al evaluador para coleccionar datos en función de los hallazgos que vaya encontrando.
- Para reducir los efectos negativos asociados con la subjetividad del evaluador, los métodos cualitativos requieren de procedimientos de triangulación que vuelven ineficiente la colección de datos.
- Los métodos cualitativos no requieren que el evaluador aprenda el lenguaje de las matemáticas, sino que basta con el dominio del idioma español.
- Sigue habiendo dificultad para separar lo importante de lo irrelevante, reducir los datos coleccionados, clasificarlos e interpretarlos.

Por su parte, Hernández, et al. (2006), enlistan las características más importantes del método cualitativo:

1. El investigador no sigue un proceso definido.

2. Se usa inicialmente para descubrir y pulir la pregunta de investigación.
3. Se fundamenta en un proceso inductivo, va de lo particular a lo general.
4. No se prueban hipótesis.
5. Se fundamenta en métodos de recuperación de información no estandarizados.
6. El investigador cualitativo usa métodos como la observación, entrevistas, revisión de documentos, etc., por mencionar algunos.
7. El proceso de investigación es flexible.
8. Evalúa el desarrollo natural de los acontecimientos.
9. Se basa en la interpretación dirigida al entendimiento de lo que significan las acciones de los seres humanos.
10. Manifiesta que la realidad se determina con base en la interpretación de los involucrados en la investigación respecto a su propia realidad.
11. No tienen la intención de otorgar carácter probabilístico a los resultados.
12. Es naturalista al analizar los resultados en sus contextos.
13. Es interpretativo al buscar sentido a los fenómenos a partir del significado que le dan las personas.

Para la presente investigación se utilizó el método cualitativo, debido a las siguientes razones:

- a) Conocer con mayor profundidad el proceso de formulación de estrategias emergentes.
- b) Determinar cómo el diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes coadyuvan en la mejora del trabajo colaborativo y la distribución del

liderazgo, a partir de la observación de la dinámica de trabajo cotidiana de la institución objeto de estudio.

- c) Aprovechar la flexibilidad del método para obtener la información necesaria que responda adecuadamente la pregunta de investigación.
- d) Interpretar la información recuperada a partir de la aplicación de instrumentos, para establecer si la planeación de estrategias emergentes impacta en la generación de aprendizaje organizacional para la escuela analizada.

El trabajo de investigación, en correspondencia con el enfoque cualitativo, está orientado a la producción de conocimiento en torno a cómo la producción colaborativa de estrategias emergentes coadyuvan a la distribución del liderazgo y al trabajo en equipo en pro del alcance de la calidad educativa.

A su vez, el método cualitativo posee una serie de estrategias acordes a sus características como es el estudio de casos, el cual es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad, en circunstancias importantes” (Stake, 1998, p. 11). El caso analizado implica conocer la manera como las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de la calidad educativa en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”.

De acuerdo a Stake (1998), tanto las personas como los programas son los casos de mayor interés en el ámbito educativo, siendo la elección del caso antes mencionado un tema que abarca personas, pero sobre todo un proceso, que en este caso concreto lo constituye la elaboración conjunta de estrategias emergentes. El autor antes citado,

menciona también que el caso es algo complejo, en funcionamiento, afirmación que se vincula con el tema de estudio de este trabajo de investigación de manera adecuada, porque la planeación institucional de estrategias emergentes es un proceso tanto complicado, como funcional, como se explicó a profundidad en el capítulo 2.

El caso analizado se desarrolló en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García” de modalidad general, que se ubica en la comunidad de Loma de Lienzo, municipio de Villa Victoria, Estado de México, pertenece a la zona escolar S087 de Secundarias Generales y a la Subdirección Regional de Educación Básica con sede en Valle de Bravo. La escuela, se localiza en una localidad rezagada educativamente.

La comunidad está considerablemente alejada del domicilio del 70% de los profesores adscritos, por lo que en ocasiones dicho factor repercute sobre todo en la motivación del colectivo docente. Actualmente la Institución objeto de estudio atiende 3 grados, con una matrícula de 53 alumnos, 25 en 1º, 15 en 2º y 13 en 3º. La cantidad de alumnos no es fija, es variable cada ciclo escolar, porque aumenta o disminuye dependiendo de la cantidad de alumnos de sexto grado de la escuela primaria de la comunidad. Los alumnos son pasivos, tiene un respeto considerable por la figura de directivos y maestros y no generan mayores problemas en lo que a disciplina escolar se refiere. Su desempeño académico es discreto, se preocupan generalmente por obtener el puntaje correspondiente a una actividad, más que por el aprendizaje que pudieran conseguir de la misma. Por política del director escolar, no hay reprobados en la escuela.

El personal adscrito a la institución se compone por un directivo, y seis maestros frente a grupo; hasta el momento carece de subdirector y orientador.

3.2 Rol del Investigador

El principio fundamental bajo el cual debe sujetarse el investigador es el respeto, desde a la localidad, hasta a los integrantes de la comunidad escolar: padres de familia, docentes y directivos, con la intención de generar un clima cordial y de confianza que lleve a la investigación a buen puerto.

El rol adoptado para el adecuado desarrollo de la investigación, fue el papel de amigo, donde según Mertens (2005, citado por Hernández, et al., 2006, p. 586), se trata de “establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que se amplía sustancialmente la apreciación”. El investigador debe ser imparcial y objetivo, independiente de los lazos de amistad que se tenga con los participantes, para poseer una visión tanto interna como externa del objeto de estudio.

La actitud del investigador se dirigió con base en las siguientes recomendaciones, basadas en la obra de Hernández, et al. (2006):

- No inducir respuestas ni comportamientos de los participantes.
- Dar libertad a los participantes de expresar su opinión, sin emitir opiniones o juicios al respecto.
- Dar la relevancia y respeto debido a la totalidad de testimonios emitidos por los participantes.
- No angustiar ni preocupar a los participantes.

- Evitar manifestaciones sexistas o racistas, demostrar en todo momento ética en la investigación.
- No ceder ante actitudes negativas de los participantes, actuar de manera prudente ante tales manifestaciones.
- Cuidar la integridad personal.
- Conseguir la mayor cantidad e información posible del contexto.
- Mantener una relación estrecha con los integrantes de la comunidad escolar para rescatar información que permita comprender su cotidianeidad.
- Involucrarse en las actividades de la comunidad escolar para lograr empatía con los integrantes de la misma.
- Evitar que las emociones del investigador influyan en los resultados de la indagación.

A partir de la implementación de las recomendaciones actitudinales anteriores, el papel del investigador en la escuela objeto de estudio consistió en:

1. Indagar información completa del contexto escolar, a partir de un diálogo con el director desde que investigador labora en la institución objeto de estudio, echando mano además de documentación como fue el acta constitutiva, entre otros archivos del expediente escolar. Como se mencionó antes, la institución es de nueva creación, por lo que la infraestructura material y humana no es muy abundante, facilitando la investigación contextual.
2. Seleccionar la muestra para la aplicación de instrumentos, con base en el conocimiento del investigador, sobre los elementos clave de la comunidad

escolar, para el rescate oportuno de información relevante a favor de dar respuesta a la pregunta de investigación. La muestra está integrada por el director escolar, los 5 maestros del plantel, así como 8 padres de familia integrantes de la sociedad de padres de familia de la escuela.

3. Contactar con las autoridades educativas para explicar el proyecto y solicitar los permisos para las entrevistas, la observación de sesiones de y trabajo colegiado y el análisis de documentación oficial vinculada con la planificación institucional. Lo anterior se realizó por escrito, ante el director escolar, quien manifestó igualmente por dicho medio, su autorización y apoyo para el correcto desarrollo de la investigación en la escuela a su cargo.
4. Diseñar las herramientas a emplear para la recuperación de información concerniente a la planeación estratégica en la escuela objeto de estudio. Estas herramientas o indicadores fueron entrevistas a padres, maestros y director, la revisión de documentación correspondiente al proceso de planeación institucional y la observación de sesiones de trabajo colegiado, con base en un guion diseñado para tal efecto.
5. Agendar la aplicación de los instrumentos de investigación en coordinación con las autoridades educativas y los participantes en el estudio. Se realizó una calendarización de los días en que se entrevistaría a los integrantes de la comunidad escolar, con el visto bueno del director escolar y la venia de los participantes, quienes amablemente accedieron a responder con objetividad los cuestionamientos planteados.

6. Organizar y analizar la información obtenida. Donde se identificaron las categorías en el discurso del director, profesores, padres de familia y alumnos, a partir del uso de formatos y directrices para el vaciado de la información. Las categorías identificadas se contrastaron con la información del cuestionario, construyendo con esta información la respuesta a la pregunta de investigación.

3.3 Recolección de Datos

Como se mencionó en el apartado anterior, una de las actividades iniciales fue seleccionar la muestra, la cual incluye a la totalidad de directivos y docentes de la escuela objeto de estudio y ocho padres de familia. Al respecto Hernández, et al. (2006, p. 572) menciona que “en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística”. La muestra seleccionada para el estudio la constituye el director escolar, 8 padres de familia, así como los 5 profesores adscritos al plantel, los cuales por efectos de confidencialidad se ocultarán sus nombres.

La selección del director como parte de la muestra obedece que corresponde a la muestra de expertos, porque se requiere la percepción de personas expertas en el ámbito de la planeación institucional (Hernández, et al., 2006). El director escolar posee la Licenciatura en Educación y algunas de sus características que lo distinguen son la dedicación, la responsabilidad profesional, así como el entusiasmo para emprender actividades institucionales, en las cuales constantemente motiva a los docentes adscritos al plantel a dar lo mejor de sí en beneficio de la educación que los alumnos reciben. El directivo es el principal responsable de elaborar la planeación institucional al inicio del ciclo escolar, por lo que continuamente recibe capacitación al respecto, además de ser el

generador de espacios para el trabajo colegiado en la escuela, siendo la única figura directiva de la institución objeto de estudio, lo que lo convierte en una pieza fundamental para la investigación.

Los profesores de la escuela analizada poseen en un 80% el grado de Título de Licenciatura, mientras que el 20% restante tiene el grado de Pasante. Los maestros de la escuela son profesionales que acatan con oportunidad y eficiencia las indicaciones de la dirección, aportando además sus ideas y creatividad para dar una buena imagen de la institución a la sociedad, así como mejorar los resultados académicos de los estudiantes. La elección de los docentes como parte de la investigación se fundamenta en que los catedráticos entran en la muestra de casos-tipo, cuyo objetivo es la “riqueza, profundidad y calidad de la información” (Hernández, et al., 2006, p. 566) que han de emitir en torno al conocimiento que poseen acerca del diseño y ejecución de estrategias emergentes. Los profesores participan en el diseño, operación y seguimiento de estrategias emergentes, independientemente del área del conocimiento que impartan, la dinámica de trabajo del ciclo escolar les invita continuamente a participar en dicho proceso de planificación de estrategias no deliberadas.

Los padres de familia de la comunidad de Loma de Lienzo, Villa Victoria Méx., son personas que no tienen escolaridad que trascienda del nivel básico y en algunos casos no asistieron a la escuela, lo cual propicia que no tengan expectativas basadas en el éxito escolar de sus hijos, además de que no le dan el seguimiento adecuado al desarrollo académico de los mismos. Su participación en la institución se basa fundamentalmente en apoyar al director en su labor de gestión para la mejora de infraestructura del plantel, así como para la adquisición de materiales que requiera la

institución. Los jefes de familia pertenecen a la muestra del presente estudio, como participantes voluntarios, donde según Hernández, et al. (2006), el investigador hace conclusiones sobre casos que le llegan de manera fortuita. Los padres de familia son partícipes del proceso de planeación emergente, concretamente en el espacio de las reuniones de padres de familia, donde conjuntamente deciden las acciones necesarias para subsanar las necesidades de la escuela. Cabe mencionar al respecto que los padres de la muestra acudieron de manera voluntaria a la entrevista.

Los alumnos del centro escolar, aunque no pertenecen a la muestra del presente estudio, influyen en el cotidiano accionar de los involucrados en el mismo, al ser individuos generalmente pasivos de discreto rendimiento escolar, que no visualizan realmente una oportunidad de trascender a partir de un buen desempeño académico. Sus expectativas son transmitidas por sus padres, quienes a pesar de apoyar a la escuela, no la ven como un agente de transformación social. La mayoría de los estudiantes goza de apoyo del Programa Federa Oportunidades que otorga un estímulo económico por el simple hecho de asistir a la escuela, que es otro factor que perjudica a la institución analizada al contar con educandos que únicamente asisten al plantel para seguir disfrutando de este beneficio financiero y no se esfuerzan ni rinden lo que sus maestros quisieran.

A la hora de recoger datos, el objetivo del enfoque cualitativo permite obtener información de personas, comunidades o situaciones a profundidad. Los datos se recolectan con el objetivo de analizarlos y comprenderlos y así poder responder oportunamente a la pregunta de investigación y crear conocimiento sobre el impacto positivo de la planeación de estrategias emergentes (Hernández, et al., 2006). La

recuperación de información producto de la aplicación de diferentes instrumentos en la escuela objeto de estudio, permitió identificar la manera como los integrantes de la comunidad escolar interactúan, dialogan, deciden, pero sobre todo, planifican en colectivo.

Para recuperar la información vinculada con el planteamiento del problema se emplearon diversos instrumentos, concebidos como herramientas para la colección de datos (Valenzuela, 2004). Tanto los instrumentos como los procedimientos empleados, fueron validados y confiables al formar parte de la línea de investigación de la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani en su proyecto: Planeación Estratégica en Instituciones Educativas, con acentuación en Educación Básica. De acuerdo a Hernández, et al., el primer instrumento para la recolección de datos es el propio investigador al generar respuestas de los participantes, recolectar datos y utilizar diferentes herramientas para tal fin. Los instrumentos o herramientas a utilizarse fueron los siguientes:

3.3.1 La entrevista.

En este caso, “el evaluador interactúa con el informante por medio de lo que se denomina una conversación con propósito. La entrevista se realiza con base en un conjunto de preguntas que el entrevistador hace al entrevistado” (Valenzuela, 2004, p. 85). El propósito de la entrevista es recuperar respuestas sobre el problema de estudio, en los términos y lenguaje del entrevistado (Hernández, et al., 2006).

Refiriéndonos a la entrevista cualitativa, se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, et al., 2006, p. 597). Las entrevistas cualitativas se

usan cuando el objeto de estudio es complicado de observar, ya que permite obtener información personal detallada.

Las características fundamentales de las entrevistas cualitativas, citadas por Rogers y Bouey (2005, citado por Hernández, et al.) son:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado
7. La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.

3.3.1.1 Entrevista a padres de familia.

La entrevista que se aplicó a los padres de familia, contiene cuestionamientos generales en torno a la percepción que como tutores tienen del proceso de planeación institucional. La entrevista contiene los siguientes planteamientos:

1. ¿Es importante la planeación en un centro escolar? ¿Por qué si o no?
2. ¿Existe un proceso de planeación en este centro escolar?
3. ¿Se siente Ud. involucrado e informado de la planeación en este centro?
4. ¿Cree Ud. que la planeación es efectiva aquí? ¿Por qué?

Las preguntas de la entrevista tienen como propósito analizar la percepción que tienen los tutores del centro escolar acerca del proceso de planeación de estrategias emergentes. La razón para retomar estos planteamientos, fue conocer el grado de conocimiento y vinculación de los padres de familia seleccionados acerca de la planeación estratégica de la escuela objeto de estudio.

Como se mencionó antes, los padres de familia participan en la elaboración y operación de estrategias emergentes durante las reuniones, al enfrentar situaciones inesperadas que demandan la toma de decisiones y el desarrollo de actividades coordinadas para darles oportuna atención. Por ello, se seleccionó a algunos integrantes de la Sociedad de Padres de Familia, debido a su conocimiento y liderazgo para con el resto de los tutores, con la intención de obtener su percepción y conocimiento acerca de la planeación de estrategias al interior de la institución analizada. Durante la aplicación de las entrevistas, se generó un ambiente favorable para el diálogo, así como un clima de confianza entre el investigador y los participantes. En el apéndice A, se localiza el fragmento de la entrevista realizada a un padre de familia para efectos de ilustrar este apartado del capítulo.

3.3.1.2 Entrevista a maestros y al director escolar.

Las entrevista realizada a los maestros y al director, se realizó tomando en cuenta la percepción de los catedráticos en torno al proceso de formulación de estrategias emergentes, que conlleva las causas, influencias, metodología, participantes, evaluación y seguimiento y clima de trabajo al realizar el diseño o para evaluar el éxito o fracaso de su implementación. Los planteamientos fueron los siguientes:

1. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación institucional? ¿quiénes participan?
¿cómo se documenta?
2. ¿Cómo se definieron las estrategias? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?
3. ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?
4. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?
5. ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?
6. ¿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. ¿De dónde surge, cómo se propuso? ¿quién los propuso?
8. ¿Qué procesos o factores influyen el surgimiento de proyectos?
9. ¿Qué resultados han tenido 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?

Las entrevistas aplicadas coadyuvan a logro de los siguientes objetivos del planteamiento del problema: Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la Institución Objeto de Estudio, identificar a las personas involucradas en el proceso de planeación emergente y determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa. Para efectos de ilustrar la entrevista realizada al director escolar y los docentes, en los apéndices B y C, se localizan fragmentos de la conversación con el profesor Amancio Jesús Villafaña y el profesor Alejandro Armando Lara Salazar.

3.3.2 La Observación.

En este caso, “el evaluador observa actividades o interacciones que pueden ocurrir en una institución educativa” (Valenzuela, 2004, p.83). Hablando concretamente de la observación cualitativa, ésta “implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente” (Hernández, et al., 2006, p. 587). En este tipo de observación, según Hernández, et al., se necesita estar pendiente de los detalles, acontecimientos e interacciones entre los participantes.

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa, de acuerdo a la obra de Hernández, et al. (2006) son:

- a) Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social.
- b) Describir comunidades, contextos o ambientes
- c) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas.
- d) Identificar problemas
- e) Generar hipótesis para futuros estudios.

Lo que se observó en la escuela objeto de estudio, fue el ambiente social y humano (Hernández, et al., 2006), que incluye:

- Las formas de organización de la comunidad escolar.
- La manera como se vinculan e interactúan los participantes.
- Las características del colectivo directivo, docente y de padres de familia.
- La identificación de actores clave o líderes internos de la organización.

Fueron observadas también las actividades individuales y colectivas (como son las sesiones de trabajo colegiado) para conocer que hacen los participantes, cuál es su rol y cuándo y cómo coadyuvan en la planeación emergente (Hernández, et al., 2006).

El rol del investigador en torno a la observación fue de participación activa en el cual el observador “participa en la mayoría de las actividades, sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador” (Hernández, et al., 2006, p. 596).

En la escuela analizada, las reuniones se efectúan por lo general, cada mes, sin embargo, dependiendo de las indicaciones de las autoridades educativas o de imprevistos que surgen durante la práctica cotidiana, se realizan sesiones de trabajo esporádicas. El procedimiento que el investigador implementó para observar exitosamente la dinámica del trabajo colegiado del centro escolar analizado, consistió en realizar la observación de dos sesiones de trabajo (los días 2 y 30 de marzo de 2012 a las 9 horas), donde el observador tuvo como labor:

- Describir la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
- Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. Observar el desenvolvimiento de cada participante.
- Observar cómo se desenvuelve la reunión. Identificar el proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.
- Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

Lo que el investigador observó durante las sesiones de trabajo colegiado, conocidas como reuniones de maestros, es que al inicio de las mismas, el directivo socializa puntualmente los objetivos de las juntas, para después fungir como moderador del debate que se genera en dichos espacios, rescatando los puntos más importantes que aportan los maestros para generar consensos que se traducirán en acciones de mejora

para el centro escolar. Durante el diálogo, el cuerpo docente y directivo conversa de manera cordial acerca de la problemática a resolver, analizando los aspectos implicados, así como las posibles acciones a implementar. Al final de las sesiones de trabajo, los involucrados acuerdan de manera unánime, las estrategias emergentes que se van a llevar a cabo, para dar oportuna atención a las necesidades cambiantes del contexto.

Para ejemplificar lo anterior y con base en lo observado en las dos sesiones de trabajo colegiado, al principio se abordaron temas problemáticos para la institución que obligaron al director a convocar al personal docente a junta: Resultados de la prueba Preenlace y reprobación en el 4º bimestre evaluativo. A partir de los temas planteados se genera una sana discusión acerca de las causas generadoras del problema, que en estas situaciones fueron tanto una actitud negativa del alumnado, como la carencia o deficiencia de hábitos de estudio, para pasar a continuación a establecer estrategias que pudieran dar oportuna solución a dichas dificultades institucionales, que en estos casos concretos fueron por un lado familiarizar a los alumnos con las características de las pruebas estandarizadas, así como otorgar un mayor seguimiento académico a los alumnos de bajo rendimiento para subsanar la reprobación.

Los objetivos específicos del planteamiento del problema beneficiados a partir de la observación de sesiones de trabajo colaborativas son: conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la institución estudiada, identificar a las personas involucradas en el proceso de planeación emergente y determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la

calidad educativa. En el apéndice E se describe a detalle una sesión de planeación de la escuela objeto de estudio.

3.3.3 Análisis de documentos.

Los documentos representan una fuente muy relevante para el rescate de la información cualitativa (Hernández, et al., 2006), porque pueden coadyuvar en el entendimiento del problema de estudio. Los datos contenidos en la documentación a analizar sirven al investigador para comprender el funcionamiento de una institución educativa, concretamente en la planificación institucional. Los documentos analizados son de carácter organizacional (Hernández, et al.) donde se incluyen los planes institucionales que involucran a la totalidad de los elementos de la comunidad escolar.

La metodología empleada por el investigador para la revisión de documentos consistió en revisar escritos relevantes que en este caso concreto se enfocan a la planeación institucional, así como el seguimiento y/o evaluación de la misma. El objetivo de esta revisión es validar lo observado en las reuniones, así como aprobar la información obtenida de las entrevistas con los informantes.

Una vez conseguido el permiso del director de la escuela objeto de estudio para acceder y consultar la documentación oficial de la institución referida a la planificación escolar, los documentos analizados fueron:

1. PAT (Plan Anual de Trabajo) donde se plasman aspectos como son las metas y las actividades que han de desarrollarse durante todo el ciclo escolar, que abarcan las dimensiones: pedagógica curricular, organizativa y funciones

docentes, administrativa y control escolar, y comunitaria y participación social.

2. PETE (Plan Estratégico para la Transformación Escolar) el cual permite a los miembros del equipo de docentes y directivo, abordar y comprender de manera participativa la cultura escolar, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos educativos, en aras de contribuir desde el presente, a las condiciones implícitas en la visión de la escuela.

A partir del análisis de la documentación el investigador estableció una relación entre el contenido de ambos planes y el planteamiento del problema, para: conocer cómo se diseña la planeación estratégica en la institución analizada. En el apéndice D pueden verse fragmentos de los documentos oficiales analizados para el presente trabajo de investigación.

3.4 Estrategia de Análisis de Datos

3.4.1 Etapa 1. Selección de la escuela.

La selección de la escuela objeto de estudio se realizó con base en criterios para tal efecto, siendo requisito fundamental contar con un proceso de planeación institucional bien definido. A partir de lo anterior, fue la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Prora. Etelvina Vargas García”, la institución elegida por contar con un proceso formal de planificación formal, donde participan directa e indirectamente padres, maestros y directivo, contando además con la ventaja estratégica de que el investigador está adscrito

a este plantel educativo, lo cual otorgó de antemano un avanzado conocimiento contextual, académico y administrativo del centro escolar.

3.4.2 Etapa 2. Trabajo de campo.

El trabajo de campo consistió inicialmente en analizar a profundidad el contexto de la escuela, para después seleccionar la muestra de elementos clave de la comunidad escolar, cuya experiencia y conocimiento pudieran coadyuvar a responder efectivamente la pregunta de investigación. Posteriormente se realizó una calendarización para la aplicación de las herramientas de recuperación de información del tema de estudio, siendo la aplicación de los instrumentos (entrevistas a padres, maestros y director, la observación de dos sesiones de planeación y el análisis de documentos oficiales de planeación institucional) la última fase de esta etapa, con la finalidad de generar un reporte escrito con la información recuperada.

3.4.3 Etapa 3. Análisis de la información.

La estrategia que ha de utilizarse para el análisis de los datos, se fundamenta en el trabajo de Ruiz (2004), quien afirma que para el enfoque cualitativo los pasos para el análisis de la información son:

1. Colección de datos.
2. Reducción de datos
3. Despliegue de datos.
4. Obtención y verificación de conclusiones.

Dado que el paso de colección de datos se realizó durante el trabajo de campo, se dará continuidad al análisis de datos con base en el método cualitativo, a partir de la fase de reducción de datos, con la intención de obtener la información más importante referente a la pregunta de investigación. Los pasos para la reducción de información se enlistan a continuación:

- Rescatar los datos de los indicadores vinculados con los objetivos de la investigación.
- Eliminar la información intrascendente para la investigación.
- Categorizar la información proveniente de los integrantes de la comunidad escolar, así como de documentos oficiales y las observaciones realizadas.
- Jerarquizar los datos de acuerdo a su relevancia, en correspondencia con la pregunta de investigación.
- Resumir la información más importante, estableciendo la relación de los hallazgos con el impacto de las estrategias emergentes en la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo.

Una vez seleccionada la información más relevante vinculada con el tema de estudio, se procedió con la etapa de despliegue de los datos, donde las herramientas para tal efecto se enumeran a continuación:

1. Tablas comparativas.
2. Cuadros sinópticos.
3. Mapas conceptuales.

Al concluir con el despliegue de la información y con la intención de proceder con la etapa final de obtención y verificación de conclusiones sobre el problema objeto de estudio, la estrategia para tal fin fue la contrastación con teorías, donde el investigador, elaboró un marco teórico que permitió realizar el contraste entre los hallazgos de la investigación y la teoría vinculada con las estrategias emergentes, con la finalidad de responder la pregunta de investigación, dicho marco teórico se expone a continuación:

A partir de la revisión de la literatura, se concluye que tanto la Globalización como la evolución hacia una sociedad del conocimiento, son factores de peso que demandan a los gobiernos emprender las acciones que formen ciudadanos con las cualidades necesarias para poder desempeñarse de manera efectiva en el mundo global. Evidentemente la dinámica, organización y cultura de los sistemas Educativos como el mexicano, no garantizan la formación de trabajadores del conocimiento, de ahí que el gobierno haya creado la reforma 2011, que basa sus lineamientos generales en los parámetros internacionales que marcan los procesos de cambio globales de la actualidad.

Esta normatividad fomenta la transformación del quehacer tanto de directivos como de docentes hacia el trabajo colaborativo, la distribución del liderazgo y una mejor relación y comunicación entre los actores educativos. En este marco, la planeación estratégica, concretamente el establecimiento de estrategias emergentes, constituye una herramienta relevante en la distribución del liderazgo, así como en el fomento y fortalecimiento del trabajo colaborativo en pro de la consecución de la tan anhelada calidad educativa.

La literatura consultada maneja de manera implícita y en ocasiones superficial el impacto que las estrategias emergentes pudieran tener en la distribución del poder en las instituciones o en la creación de comunidades que aprenden, por ello, a partir de los resultados arrojados por la investigación, así como la vinculación realizada entre dichos resultados y la teoría abarcada en el marco teórico, se ha de generar nuevo conocimiento vinculado con los beneficios colectivos y organizativos que genera la construcción de estrategias emergentes en pro del logro de la calidad educativa.

El contenido teórico que se utilizó para el análisis de los resultados arrojados por el trabajo de campo al aplicar los instrumentos y examinar la información, son los siguientes:

- *Sociedad del conocimiento*
 - a) Evolución del trabajo industrial al trabajo del conocimiento.
- *Planeación Estratégica*
 - a) Características de la planeación estratégica
- *Estrategias emergentes*
 - a) Proceso de elaboración de estrategias emergentes.
 - b) Vinculación de las estrategias emergentes con el trabajo colaborativo.
 - c) Vinculación de las estrategias emergentes con la distribución del liderazgo.
- *Aprendizaje organizacional*
 - a) Generación de aprendizaje organizacional a partir del diseño y ejecución de estrategias emergentes

3.4.4 Etapa 4. Presentación de los resultados.

Concluida la etapa de análisis de la información arrojada por la investigación de campo, en contraste con la teoría vinculada con el tema de investigación, la siguiente etapa consistió en presentar los resultados de la indagación donde para la documentación del caso (equivalente a los resultados del proyecto de investigación), la información se analizó de acuerdo a la siguiente estructura:

- La escuela y la comunidad
- Organización de la escuela
- Perfil del director
- Mejores prácticas (iniciativas)
- Resultados de la escuela

3.4.5 Etapa 5. Análisis de los datos y conclusiones.

Etapa donde el investigador realizó un análisis profundo de los resultados obtenidos en la investigación, para posteriormente generar las conclusiones correspondientes al grado de éxito de la indagación en correspondencia con la pregunta de investigación.

Hasta aquí se han expuesto las características del método de investigación cualitativa, así como las herramientas de la investigación para la recuperación de información acorde con el planteamiento del problema, además de detallar el proceso de

análisis de la información que se seguirá para responder la pregunta de investigación. En el siguiente capítulo han de presentarse ordenadamente la información más importante que resultó de la indagación efectuada, además de la interpretación de la misma, a partir de su análisis paralelo con el marco teórico del presente trabajo de investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

En el presente capítulo se describen los resultados que arrojó el estudio sobre el diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalezcan el trabajo colaborativo para el logro de la calidad educativa en la Escuela Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”, contrastando dichos resultados con las teorías mostradas en el capítulo 2, a partir de un análisis que pretende determinar si se ha respondido adecuadamente a la pregunta de investigación.

Para ello se presenta una exhaustiva revisión de los resultados que arrojan los diferentes instrumentos utilizados para el estudio, como fueron las entrevistas, la observación de sesiones de trabajo y la revisión de la documentación oficial correspondiente a la planificación institucional. Tal información ha de ser comparada con la literatura vinculada, para generar argumentos que fortalezcan y fundamenten la respuesta a la pregunta de investigación.

Así como en una institución educativa existe la planificación de estrategias deliberadas, que son aquellas tácticas que se diseñan de manea previa e intencional (Flores y Torres, 2010) las cuales es posible encontrar en los documentos oficiales donde se empalma el proceso de planeación escolar, también hay otras estrategias que surgen a partir de una problemática o una necesidad institucional, conocidas como emergentes (Flores y Torres, 2010), que constituyen el tema medular del presente trabajo de investigación.

Como se mencionó con anterioridad, para dar respuesta a la pregunta de investigación se implementaron una serie de herramientas que coadyuvaron para el logro de tal fin, los cuales generaron información valiosa que ha de ser expuesta en el siguiente apartado del presente capítulo, organizada por objetivo específico.

4.1 Conocer cómo se diseña y ejecuta la Planeación Estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”.

Para conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la escuela objeto de estudio, la primera acción llevada a cabo fue analizar los documentos que fundamentan el proceso de planeación institucional como son el PETE y el PAT, de los cuales hasta este espacio del trabajo se ha abordado ya lo necesario para conocer sus características principales, sin embargo es importante destacar que en ambas modalidades de planificación se hace presente la planeación estratégica, la cual conlleva una serie de fases que van desde la idealización de los objetivos escolares hasta el diseño puesta en marcha y evaluación de las tácticas planificadas (Ruiz, 2000). El análisis de los documentos que norman la planeación estratégica impactó favorablemente en la consecución del primer objetivo de la tesis al poner al desnudo los elementos que implica el diseño y puesta en marcha de la planeación estratégica, al menos de manera administrativa. Así mismo, durante la observación de las sesiones de trabajo colegiado pudo identificarse claramente que es el directivo quien adquiere el rol de organizador del trabajo y moderador de la charla generada entre colegas. Como se ha descrito en los capítulos anteriores, en la Esc. Secundaria Oficial No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”, la planeación institucional desde su fase normativa hasta operativa es efectuada

principalmente por el director escolar, quien es la única figura directiva de la escuela objeto de estudio, convirtiéndose en una pieza clave en el diseño, operación y evaluación de proyectos y estrategias a desarrollar a través del ciclo escolar. Los profesores por su parte aportan sus puntos de vista sobre la problemática, aportando propuestas de solución al respecto, lo cual va dando forma a las estrategias emergentes. Al concluir las sesiones de trabajo colaborativo, es el directivo de nueva cuenta quien se encarga de plasmar administrativamente en diferentes proyectos lo convenido en colectivo. En la escuela analizada, el proceso de planeación institucional inicia dos semanas antes del arranque formal del ciclo escolar, donde todo el personal docente y directivo acude a cursos que le actualizan en torno a la normatividad vigente, planes y programas de estudio, así como en temas de relevancia social. Al concluir los cursos, se tienen 2 días de trabajo en los centros escolares para elaborar colaborativamente el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), donde se plasma la planeación normativa y estratégica (Ruiz, 2000), además de hacer presente lo aprendido en la capacitación antes mencionada.

Es en este momento donde el directivo hace manifiesto el liderazgo para, en colaboración con la planta docente, diseñar las estrategias y actividades que se llevaran a cabo en el transcurso del año académico. Hablando concretamente del PAT que es el plan que atañe a directivos y docentes, deben ir contenidas las actividades más relevantes de cada profesor, así como la especificación de las fechas de realización, recursos utilizados, además del impacto de dicha actividad en el logro de los objetivos institucionales.

Las estrategias contenidas en este proyecto anual, se formulan a partir de un diálogo entre colegas donde se comparten conocimientos y experiencias que resultan en una mejor planeación institucional. Cabe mencionar que este documento de planificación es flexible, por lo que se va adecuando en caso de presentarse alguna eventualidad o imprevisto a través de reuniones esporádicas organizadas por la dirección escolar, que utiliza estos espacios para evaluar el avance, impacto y trascendencia de las actividades, estrategias o proyectos planificados previo al inicio del ciclo escolar.

Para fortalecer las ideas previas, resultó necesario reafirmar lo plasmado en el documento con los testimonios de los integrantes de la comunidad escolar, quienes dieron fe del proceso colaborativo de planificación institucional. De acuerdo a Jiménez e Itza (2009), la planeación institucional consiste en decidir de manera anticipada lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuando se hará y quienes serán los responsables de ejecutar las actividades programadas. En primer lugar, el directivo escolar manifestó lo siguiente al cuestionarle acerca del procedimiento por el que se elabora la planeación institucional:

Al cuestionar al directivo sobre ¿Cómo se lleva a cabo la planeación institucional? ¿quiénes participan? y ¿cómo se documenta?, muy amablemente respondió que “El proceso de planeación institucional es mediante la reunión de los catedráticos para ver y realizar los objetivos que se persiguen o que se van a llevar dentro de ese proyecto. Participan padres de familia, directivos y docentes. Los documentos que se generan son el PAT (Plan Anual de trabajo) y el PETE (Plan Estratégico para la Transformación escolar).”

La respuesta del directivo deja ver que la planeación estratégica institucional se realiza de manera colaborativa, tomando en cuenta a docentes y padres de familia, lo cual quiere decir que la escuela cuenta con un equipo de trabajo representativo y fundamental para realizar tan importante proceso (Ruiz, 2000). De igual forma, cuando habla de reunir a los catedráticos, cabe mencionar que uno de los requisitos necesarios para llevar a cabo una planificación de calidad, es agendar y preparar sesiones de trabajo colegiado, con herramientas participativas e información fundamentada (Ruiz, 2000).

De igual manera, los profesores adscritos al plantel manifestaron en las entrevistas que su opinión, conocimiento y experiencia son tomados en cuenta para la elaboración de la planeación estratégica, previo al arranque del ciclo escolar:

Al cuestionar al docente 2 sobre ¿Cómo se lleva a cabo la planeación institucional?, ¿quiénes participan? y ¿cómo se documenta?, respondió puntualmente que “La planeación se hace cuando apenas va a comenzar el ciclo escolar, el director nos reúne para que en equipo vayamos realizando la planeación de todo lo que se va a hacer en el transcurso del año. Participan el director y los maestros. Los documentos que se generan son el Plan Anual de Trabajo de maestros y del director”.

Por su parte el docente 4 dijo: “Al inicio del ciclo escolar se realizan dos proyectos o dos planeaciones que son el PETE y el PAT, desafortunadamente en esos dos proyectos que son muy importantes para el trabajo de todo el ciclo escolar, los maestros no participamos directamente, de alguna manera lo hacemos indirectamente, porque el director nos dice ¿qué es lo que van a hacer? Y ya medio le decimos, entonces realmente él hace las actividades o las estrategias que se deberán realizar durante todo el ciclo

escolar y pues nosotros estamos al margen de la elaboración de ese proyecto porque realmente no participamos”. Así mismo el docente 5 comentó al respecto: “Al inicio del ciclo escolar se hace la organización de los responsables de cada proyecto, donde se determina qué maestros han de desarrollar las actividades destinadas para cada actividad”.

Como puede notarse, los profesores comparten que efectivamente son tomados en consideración para elaborar en conjunto la planeación estratégica institucional, porque las estrategias surgen de espacios de reflexión y análisis (Flores y Torres, 2010). Los catedráticos brindan datos muy interesantes acerca de su aportación, rol que desempeñan, así como la organización que el director efectúa para tal fin.

Igualmente relevante es conocer las percepciones que los padres de familia tienen a cerca del proceso de planificación estratégica, por lo que se diseñó un cuestionario con interrogantes sencillas que permitieran determinar el grado de familiarización de los tutores acerca de la planeación. Al cuestionarle al padre de familia 1 ¿Existe un proceso de planeación en este centro escolar?, respondió lo siguiente: “Sí, porque cuando las reuniones, se planea, por ejemplo, primero debemos saber que es lo que se va a hacer, para ponernos de acuerdo entre todos y cumplir”.

Evidentemente el padre de familia se basa en su experiencia personal al participar en las reuniones organizadas por el director para tratar asuntos relacionados con la institución, donde el líder toma en consideración las opiniones de los padres para tomar las decisiones que faciliten el desarrollo de las actividades académicas y administrativas del plantel. La idea anterior se vincula con la cultura democrática

(Manes, 2004) la cual promueve la distribución del poder en un clima participativo y democrático.

Para dar complemento a la información antes presentada sobre el proceso que conlleva elaborar el proceso de planeación institucional de la escuela objeto de estudio, en el siguiente apartado se describe el papel que los actores educativos desempeñan en tan importante proceso, a partir del testimonio de los involucrados así como la teoría correspondiente. Elaborar la planeación institucional es un proceso que conlleva una serie de elementos que en su conjunto orientan el rumbo que se pretende tenga la institución. La idea previa se fortalece a partir de las siguientes opiniones, iniciando con el del director escolar, quien al plantear lo siguiente: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal?, respondió: “Por ejemplo están los proyectos de mobiliario, proyectos de limpieza para la escuela, y éstos se van implementando a raíz de las necesidades que se van teniendo. Otro proyecto que realmente no se contempla es el proyecto de Seguimiento de Oportunidades”.

Con base en la respuesta emitida por el directivo, puede notarse que los elementos que involucrados en el proceso de creación y ejecución de estrategias emergentes son los siguientes:

- Las estrategias se fundamentan tanto en las necesidades imprevistas, como en la normatividad vigente ya que actualmente es necesario poder responder a las exigencias cambiantes del entorno, a partir del diseño colaborativo de estrategias emergentes (Flores y Torres, 2010).

- El proceso de diseño y ejecución de estrategias emergentes se realiza de manera colaborativa en la institución, porque la toma de decisiones colaborativa es una fuente de aprendizaje que fortalece la planeación de estrategias emergentes (Beveridge, Gear & Minkes, 1997, citados por Flores y Torres, 2010). El directivo evalúa el cabal cumplimiento de las estrategias planeadas, con base en la observación y seguimiento permanentes.

En este mismo contexto, los docentes también manifestaron su opinión, al plantearles: ¿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?, el profesor 1 amablemente mencionó: “Algunos son el proyecto de Preenlace, que es un proyecto nuevo, otro es el de operación mochila, que es otro que nos acaba de llegar y el de construcción de mobiliario para los salones. En primer lugar es el director el encargado de dar la pauta principal, nos reparte las comisiones a cada maestro y ya cada maestro tiene que desarrollar cada actividad procurando que se lleve a cabo de buena manera. Los recursos invertidos en los proyectos son humanos básicamente, donde se incluye el director, los maestros y la Sociedad de padres de familia, inclusive por ejemplo en la operación mochila, nos tiene que acompañar personal especializado para dicha actividad”.

Por su parte, ante el mismo planteamiento el profesor 3 dijo: “Proyectos de este tipo pueden ser el de Preenlace, el de PISA, el proyecto de mobiliario, el proyecto de operación mochila, por mencionar algunos. El responsable inicial siempre será la cabeza de la escuela, con apoyo de los profesores o inclusive alumnos. Los recursos asignados

para este tipo de proyectos pueden ser financieros, sin embargo si no hay algún sustento económico es difícil aterrizar los proyectos”.

Igualmente el profesor 5 manifestó su opinión al respecto y comentó: “El proyecto para mandar hacer los muebles para los salones y el proyecto de Preenlace, que surgieron recientemente. Los responsables son los maestros, el director, los alumnos y los padres de familia que serían los recursos humanos invertidos y en el caso de los muebles que se mandaron hacer hubo una cooperación que dieron los padres de familia”.

Con base en la información determinada por los profesores, pueden distinguirse elementos relevantes para el diseño y ejecución e estrategias emergentes:

- Las estrategias emergentes surgen debido a problemáticas del contexto o de deficiencias en la formación académica de los estudiantes, por lo que puede entenderse que dichas tácticas surgen a partir de las necesidades o problemáticas del entorno cambiante (Flores y Torres, 2010).
- El proceso de planeación emergente se realiza de manera colaborativa, lo cual impacta positivamente en la formación integral de los educandos (Manes, 2004). Trabajar con otras personas representa un factor clave para alcanzar con éxito los objetivos del centro escolar (Jiménez, 2009).
- Para dar mayor formalidad a los trabajos acordados en plenaria, el director administrativamente reparte oficios de comisión a los catedráticos, quienes a su vez, posterior a la realización de las actividades deberán entregar tanto un reporte como evidencias fotográficas, con la finalidad de evaluar su desempeño.

- Durante el proceso de planeación de estrategias emergentes se determinan en conjunto el objetivo de las tácticas, así como las actividades permanentes a desarrollar para atacar las deficiencias encontradas. Lo anterior se traduce en estrategias a implementar bien definidas que facilitan el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales (Rodríguez, 2005, citado por Flores y Torres, 2010).

Finalmente, a continuación se describe la aportación de los padres de familia, respecto a los elementos que conlleva el diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes, siendo el padre de familia 4 quien inició manifestando su opinión respecto al planteamiento: ¿Es importante la planeación en un centro escolar? ¿Por qué si o no?: “Pues es importante porque para poder trabajar en orden tienen que planear como hacerlo y si, si es muy importante planear, porque solamente así se sabe cual es el esquema de trabajo de toda la escuela”.

Respecto al mismo planteamiento el padre de familia 5 comentó lo siguiente: “Pues si porque este a lo mejor se requiere, por decir organizar algún convivio de los hijos y se requiere de esa planeación para que se organicen ese tipo de eventos, o cualquier actividad que quieran organizar”. Igualmente destaca el comentario del jefe de familia 6 quien dijo: “Si es importante porque si se preparan las cosas con tiempo salen mejor, por decir cuando los niños se van a ir a participar a otra escuela el director nos debe avisar con tiempo para prepararnos como papás”.

Por su parte el tutor número 7 mencionó: “Pues si porque si no, no funcionaría, porque se debe preparar con tiempo cada actividad, por decir, los festivales o

celebraciones que vienen en el calendario”. Con base en los testimonios de los padres de familia entrevistados se puede determinar lo siguiente:

- Los tutores consideran de suma relevancia que el personal docente y directivo preparen con anticipación las estrategias que mejoren la calidad de las actividades a desarrollar.
- Los padres tienen conciencia de la funcionalidad que conlleva una adecuada planeación institucional.
- Los tutores perciben que en el centro escolar las estrategias se desarrollan con orden y organización.
- Los padres entrevistados consideran que una planificación eficiente da certidumbre al desarrollo de actividades institucionales, y es que la planeación de estrategias emergentes fomentan la evolución y transformación de los servicios que la escuela oferta a la sociedad (Mintzberg, 2007).

A partir de las anteriores respuestas de diversos integrantes de la comunidad escolar, así como la revisión de la documentación que fundamenta la planificación escolar, se puede determinar que se conoció a profundidad lo que acontece en la escuela objeto de estudio, en relación al primer objetivo específico, vinculado con obtener conocimiento acerca del proceso de diseño y ejecución de la planeación estratégica institucional, además de identificar satisfactoriamente a los elementos involucrados en el proceso de creación y ejecución de la planificación emergente, puesto que pudieron desentrañarse los factores que intervienen directa e indirectamente en tan importante

proceso como lo es la planificación de tácticas no deliberadas, lo cual implica una metodología que ayuda a determinar cómo se utilizarán los recursos de la escuela para enfrentar adecuadamente su entorno (Martínez, 1999, citado por Jimenez e Itza, 2009).

4.2 Analizar cómo se Involucran los Integrantes de la Comunidad Escolar en el Diseño de Estrategias Emergentes.

Las estrategias emergentes se crean a partir de una necesidad dada por el contexto o por situaciones de orden académico imprevistas (Flores y Torres, 2010). La participación activa de la comunidad escolar a la hora de generar tácticas no deliberadas es de vital importancia, puesto que la interacción entre maestros, directivos y padres en el diseño y ejecución de estas tácticas representa una ventaja estratégica para la institución que ha de impactar en la eficacia de las actividades a implementar, porque las estrategias emergentes surgen también por la comunicación e interacción en tiempo real con los integrantes de la comunidad escolar (Carr, Durant & Downs, 2004, citados por Flores y Torres, 2010).

En este marco, es necesaria una colaboración más estrecha entre los integrantes de la comunidad escolar con la finalidad de mejorar la convivencia, delimitar eficientemente los derechos y obligaciones de cada actor educativo, así como distribuir adecuadamente el poder con la participación activa de los padres de familia (SEP, 2011). En la observación de las sesiones de trabajo colegiado, se identificó la manera como los maestros y directivo se involucran en el diseño de estrategias no deliberadas, siendo el director el promotor de los cambios y los catedráticos los responsables de moldear las tácticas emergentes, a partir de sus ideas, sugerencias y propuestas al respecto. Con base

en los testimonios de los entrevistados, pudo obtenerse valiosa información acerca de la forma como se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes. Enseguida se anexa el comentario del directivo respecto al planteamiento: ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?: “Los responsables son los integrantes de la Sociedad de padres de familia porque son ellos quienes aportan el recurso económico para poder adquirir los materiales o muebles que se requieren para la institución y que no están programados dentro de un proyecto. En el caso de los proyectos académicos los responsables son los maestros porque son los que los desarrollan. Los recursos que se destinan para este tipo de proyectos son fundamentalmente humanos porque no hay recursos económicos destinados para estas actividades académicas”.

A partir de la información otorgada por el director escolar, se puede determinar que los padres de familia participan activamente en la mejora de la infraestructura escolar o en la compra de materiales que la escuela necesita, mientras que los maestros se encargan principalmente de atacar las deficiencias académicas emergentes o en su defecto fortalecer las competencias de los estudiantes. Tanto maestros como tutores se valen de las estrategias emergentes para lograr cada quien su cometido, dado que el proceso de formulación de estas tácticas conlleva un verdadero compromiso para con el incremento de la calidad educativa de la institución.

Delegar el poder es una prueba del correcto ejercicio del liderazgo (Manes, 2004). El director debe convencer al personal a su cargo y a los padres de familia de emprender las acciones pertinentes para el logro de los objetivos institucionales (Vargas, 2010), por ello, en este contexto es el directivo quien dirige las reuniones donde se

llegan a acuerdos y se toman las decisiones pertinentes para subsanar las necesidades institucionales, ya sea en las sesiones de trabajo de los maestros o en reuniones generales de padres de familia, espacios donde las deficiencias se transforman en oportunidades de mejora y donde las restricciones estimulan la inteligencia, la imaginación y creatividad de los integrantes de la comunidad escolar (Mintzberg, 2007).

Destaca también la opinión de los profesores, cuyos testimonios se muestran enseguida, iniciando con el profesor 1, quien al preguntarle ¿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?, comentó: “Pues yo creo que en esas reuniones todos debemos colaborar para planear de manera correcta esos proyectos, sólo así obtendremos los resultados que como equipo de trabajo esperamos conseguir”.

Al cuestionar al maestro 2 sobre ¿Cómo se definieron las estrategias del plan? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?, amablemente respondió: “En el establecimiento de las estrategias participan tanto el director, pero principalmente los maestros al interior de su asignatura”. Por su parte el catedrático 3 al plantearle ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?, dijo: “Principalmente las estrategias van dirigidas, orientadas y canalizadas por el docente y la parte ejecutora es el alumno”.

Las estrategias emergentes pueden ser producto del aprendizaje de la institución, generado a raíz de la práctica cotidiana así como la toma de decisiones colectivas (Mintzberg & Waters, 1985, citados por Flores y Torres, 2010). En este contexto, los

catedráticos manifiestan en sus respuestas que los principales involucrados en el proceso de diseño de estrategias emergentes, son el director y los maestros, ya que la participación activa de los actores educativos es crucial para alcanzar las metas escolares (Senge, 1990, citado por Flores y Torres, 2010). Puede percibirse también en las respuestas de los profesores, que se posee plena conciencia de los beneficios del trabajo en equipo, además de manifestarse una actitud propositiva para las labores en colegiado. Al trabajar colegiadamente, los profesores generan nuevo conocimiento que les permite resolver las contingencias, que se presentan en la cotidianeidad (Flores y Torres, 2010), así como coadyuvar al logro de los propósitos institucionales. Como profesionales de la educación, una de sus responsabilidades es involucrar activamente a las comunidades escolares en los procesos que se desarrollan al interior del centro escolar (Flores y Torres, 2010). Durante el trabajo con colegas se fomenta la reflexión sobre la práctica, la cual representa el punto de partida para la creación de estrategias emergentes (Flores y Torres, 2010).

Igualmente relevantes son los testimonios emitidos por los padres de familia, quienes hablan acerca de su participación en el diseño de estrategias emergentes, comenzando por el tutor 3 quien al preguntarle ¿Se siente Ud. involucrado e informado de la planeación en este centro?, con toda atención mencionó: “Si también, en las reuniones, por decir cuando organizan las salidas de los alumnos, por ejemplo ahorita que fueron a concursar con lo de la bandera o cuando se organizan las clausuras de los niños”. Al respecto, el padre de familia 4 afirma al respecto: “Pues hay unas cosas en las que como padres si participamos a la hora de planearlas, pero hay otras donde solamente se involucran los profesores y el director”. Por su parte el jefe de familia 5 responde:

“Pues si cuando se planea algo, por ejemplo algún convivio o que a mi niña le toca traer algo, pues tengo que participar al traerle las cosas que va a traer o algún vestuario para danza o para una obre de teatro, por eso es importante saber antes, que se requiere”. Finalmente el tutor 7 respecto al mismo planteamiento dijo: “Si, porque cada vez que hay junta, o sea yo vengo cuando me mandan llamar para saber que es lo que se va a hacer, así como qué es lo que esta bien o no está bien de acuerdo a lo que dicen los padres de familia en la junta”.

Es notable que los espacios destinados para los padres para participar en el diseño de estrategias emergentes, son las juntas de padres de familia, donde los tutores participan activamente dialogando y tomando las mejores decisiones, con la guía del director, para emprender las acciones necesarias para atacar las necesidades y deficiencias institucionales, ya que en el mundo actual es necesario contar con estrategias que respondan efectivamente a las exigencias cambiantes del entorno (Ackoff, 1995; Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997; Rodríguez, 2005; Rowley, Lujan y Dolence, 1997, citados por Flores y Torres, 2010). Destaca también que los padres distinguen los asuntos que como tutores les atañen (como acciones de mejora del edificio escolar, por ejemplo), a diferencia de los maestros, enfocados más en el ámbito educativo. Los padres de familia son conscientes de la importancia de planear con tiempo las estrategias a implementar para desarrollar adecuadamente las actividades planificadas.

Cimentados en el análisis de los testimonios de los actores educativos, así como en los fundamentos teóricos citados para tal efecto, se concluye que la comunidad

escolar se involucra de manera permanente en el diseño de estrategias emergentes, porque desde el directivo hasta los padres de familia describieron a detalle la forma como participan en el proceso de formulación de dichas tácticas.

4.3 Establecer cómo se Reparte el Liderazgo Durante el Desarrollo de Estrategias Emergentes.

Distribuir el liderazgo es una estrategia de la cual los directivos pueden echar mano para hacer más eficiente el trabajo académico y administrativo en un centro escolar. Para distribuir adecuadamente el liderazgo se requiere mantener una relación cordial, de respeto y participación activa de los integrantes de la comunidad escolar, con el fin de contribuir a la administración eficaz del centro escolar, que impacte en la mejora de los servicios que la institución presta a la sociedad. (SEP, 2011). La escuela objeto de estudio utiliza dicha distribución con base en el apoyo que tanto padres como maestros brindan para el adecuado desarrollo de la dinámica institucional. En las sesiones de trabajo colegiado pudo observarse la metodología que en la institución se utiliza para distribuir el poder, la cual consiste básicamente en generar proyectos que surgen de contingencias imprevistas, donde se plasman las estrategias no deliberadas elaboradas en colectivo. En dichos proyectos hay maestros responsables que los ejecutan, dan seguimiento y evalúan de manera permanente.

A continuación se plasman los comentarios del directivo al respecto, al cuestionarle sobre ¿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?, amablemente contestó: “En las reuniones los maestros siempre han

demostrado una actitud positiva, siempre se han mostrado dispuestos a llevar a cabo los proyectos...”.

El director escolar debe tomar en cuenta las aportaciones del resto de la comunidad escolar, con la intención de incrementar la calidad de la institución (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000). En su respuesta el director escolar destaca el apoyo que la planta de maestros le ha brindado para el adecuado desarrollo de proyectos tanto deliberados como emergentes, que han impactado positivamente en el incremento de la calidad de la institución.

Se recuerda que la escuela objeto de estudio carece de las figuras directivas de subdirector y orientador, por lo que el directivo debe echar mano del personal humano disponible para alcanzar eficientemente los objetivos programados. Por ello, se requiere fortalecer el liderazgo compartido (SEP, 2011), que ya se está practicando en la institución.

Por su parte, los catedráticos, respecto a la distribución del liderazgo, opinan lo siguiente, iniciando con la participación del maestro 1, quien al cuestionarle ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?, comentó: “El director es quien ejecuta la planeación y los docentes somos quienes desplegamos las estrategias que vienen en la planeación, ya sea principalmente por que nos comisionan a través de oficios que vienen a veces desde la supervisión”.

Igualmente relevante fue el comentario del profesor 4, quien al plantearle ¿Cómo se definieron las estrategias? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da? Con toda atención dijo: “Se definen realizando proyectos que se va a desarrollar durante el ciclo

escolar. Participan principalmente el director y en ocasiones esporádicas nosotros como maestros”.

Por otro lado al cuestionar a los profesores sobre ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?, el catedrático 3 contestó: “El responsable inicial siempre será la cabeza de la escuela, con apoyo de los profesores o inclusive alumnos”. El maestro 5 al respecto mencionó: “Los responsables son los maestros, el director, los alumnos y los padres de familia que serían los recursos humanos invertidos y en el caso de los muebles que se mandaron hacer hubo una cooperación que dieron los padres de familia”.

Por último al cuestionar a los maestros sobre ¿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?, el profesor 3 comentó: “Cada profesor aporta ideas distintas, cada profesor tiene y genera opiniones distintas, aunque a veces pueden ser controversiales la intención de ello es que siempre se llegue a un buen acuerdo que sea para el beneficio del grupo escolar. Siempre se han llegado a buenos acuerdos y se han escuchado todas las voces”. Respecto al mismo planteamiento el catedrático 5 afirmó: “Cuando nos ha tocado reunirnos para ponernos de acuerdo para algún proyecto, los maestros siempre participan y se toman en cuenta los posibles obstáculos que podríamos enfrentar en el proyecto, hasta el momento no ha habido oposición de ningún maestro, al contrario, todos son muy atentos y dispuestos”.

A partir de los comentarios anteriores, se puede determinar lo siguiente:

- Los docentes son los responsables de desplegar las estrategias planeadas, quienes, a partir de una atinada comunicación entre colegas, han de lograr identificar problemas complejos del alumnado, para darles la atención oportuna que dicha problemática requiere (Flores y Torres, 2010).
- Las estrategias son diseñadas por el director, con el apoyo de los profesores y alumnos.
- Los maestros aportan ideas distintas, generan y manifiestan sus opiniones durante las sesiones de trabajo colegiado, para llegar a acuerdos y diseñar las mejores estrategias que beneficien a la institución, porque en el proceso de planeación de estrategias emergentes deben intervenir todos los actores educativos para que dicha experiencia culmine en un mayor aprendizaje para la institución (Zapata, 2007).
- Durante las reuniones de maestros, se escuchan todas las opiniones para tomar la mejor decisión. En este panorama, uno de los retos profesionales de los docentes ante la sociedad del conocimiento es conocer nuevas maneras de organizarse para en colaborativo generar conocimiento que permita atender las demandas cambiantes del entorno actual (Flores y Torres, 2010).
- El liderazgo se distribuye entre maestros, director, alumnos y padres de familia, que son los recursos humanos del centro escolar, ya que distribuir el liderazgo conlleva emplear estratégicamente las habilidades de los actores educativos para alcanzar efectivamente los objetivos institucionales (Cayulef, 2007).

- Para la adecuada distribución del poder, los catedráticos han manifestado actitudes de participación, atención y disponibilidad para en colaborativo poder superar los obstáculos del centro escolar.

En el siguiente apartado, los padres de familia manifiestan su opinión respecto a la manera como se distribuye el liderazgo en la institución, con base en la pregunta: ¿Se siente Ud. involucrado e informado de la planeación en este centro?, a lo que el jefe de familia 1 respondió: “Informada si, porque cuando nos mandan a traer venimos y ya nos informamos que se va a hacer, y ya vemos si hay que hacer faena o dar cooperación”. Al respecto, el tutor 8 afirmó: “Si estoy informada porque me informan de los trabajos o planeaciones que se van a hacer aquí, y me informan de todos los trabajos o actividades que se organizan donde van a participar los maestros o el director”.

Por otro lado, al cuestionarles si ¿Existe un proceso de planeación en este centro escolar?, el padre de familia 2 manifestó que “Si, porque siempre se ha cooperado y se ha beneficiado principalmente la escuela”, mientras que el tutor 6 dijo: “Si, nos organizan para dar cooperación o para hacer faena dependiendo de lo que se vaya a hacer aquí en la escuela”.

Por último se preguntó a los jefes de familia: ¿Cree Ud. que la planeación es efectiva aquí? ¿Por qué?, a o que el tutor 3 respondió: “Pues si funciona, porque los papás son los responsables de ver a sus hijos, pero también es responsabilidad de los maestros y del director para que salgan bien las cosas”, mientras que el padre de familia 7 mencionó: “Pues si porque el director nos manda traer cada vez que se va a hacer algo

en la escuela y ya nos dice cuanto tenemos que cooperar o que es lo que tenemos que hacer como Sociedad de Padres de familia”.

A partir de los anteriores testimonios se puede determinar que los padres son considerados para tomar decisiones (diseñar estrategias emergentes) así como para desplegar las actividades planeadas, haciendo manifiesta la distribución del liderazgo en la escuela. Para el logro del objetivo anterior, los tutores han manifestado actitudes de responsabilidad social y familiar al coadyuvar a la mejora del plantel al que sus hijos acuden. Así mismo, los padres destacan la importancia de que exista una buena comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, lo cual garantiza que el poder se distribuya eficientemente.

De acuerdo a los testimonios anteriores y la literatura que fundamenta dichos comentarios, pudo conocerse la manera como en la escuela objeto de estudio se distribuye del liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes, porque se pudo analizar a profundidad la manera como el poder se reparte entre los integrantes de la comunidad escolar para poder sacar adelante a la institución, cumplir con los objetivos escolares y atender adecuadamente las necesidades cambiantes del contexto.

4.4 Determinar el Impacto de las Estrategias Emergentes en la Consecución de Aprendizaje Organizacional y el Logro de la Calidad Educativa.

El proceso de diseño y puesta en marcha de estrategias emergentes, es una oportunidad para las comunidades escolares para adquirir aprendizaje y lograr paulatinamente la tan anhelada calidad educativa, porque este tipo de tácticas surgen de

la interacción de la escuela con su contexto, generando aprendizaje para la organización (Johnson, Acholes & Whittington, 2006, citado por Flores y Torres, 2010). En la institución analizada, los personajes entrevistados consideran que dicho proceso colabora positivamente en los objetivos antes mencionados. Cabe mencionar que en las sesiones de trabajo colegiado analizadas pudo observarse que efectivamente en el proceso de elaboración de estrategias emergentes los integrantes de la comunidad escolar generan conocimiento nuevo, en torno a la problemática a atacar, porque representa un motivo para movilizar los saberes, experiencia y habilidades de los profesionales en educación, en pro de la mejora e incremento de la calidad del centro escolar.

Al cuestionar al directivo respecto a ¿Qué resultados han tenido los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?, con toda atención comentó lo siguiente: “Han tenido resultados positivos porque se ha entregado todo en tiempo y en forma”, mientras que al plantearle ¿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? Afirmó que en la institución se siguen”...obteniendo resultados positivos que nos han permitido elevar la calidad académica de la escuela”.

A partir de los comentarios del director escolar, en la escuela analizada se fomenta la eficacia al lograr alcanzar a tiempo y en forma los objetivos programados al realizar y ejecutar en colegiado la planeación emergente. De acuerdo al directivo, los resultados obtenidos, producto del diseño y ejecución de tácticas no deliberadas han sido positivos, lo cual ha de permitir elevar la calidad de los servicios que la escuela oferta. Con base en lo anterior, es posible considerar a la institución como una escuela proactiva

y generadora de su propio conocimiento, por lo cual puede ser etiquetada como una organización que aprende (Mintzberg, et al., 2003, citado por Flores y Torres, 2010).

Por otra parte, los beneficios en cuanto a aprendizaje organizacional y logro de la calidad educativa visualizados por los catedráticos, emitidos con base en el planteamiento: ¿Qué resultados han tenido los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación (Planeación de estrategias emergentes)? Fueron, en primer lugar por el profesor 1, quien afirmó: “Los proyectos positivos nos han servido, por ejemplo en el proyecto de Preenlace, a identificar las fortalezas y debilidades que tenemos como maestros y que contenidos tenemos que reforzar para que los niños salgan mejor en este tipo de exámenes”. Por su parte el catedrático 2 dijo: “Pues creo que estos proyectos han sido positivos para la escuela porque han permitido identificar las deficiencias que como escuela tenemos y que con este tipo de actividades podamos mejorar como institución educativa”. Al respecto el maestro 3 manifestó lo siguiente: “Han tenido buenos resultados, independientemente de que surjan durante la marcha, no dejan de ser planeados, ya que si bien en un inicio no fueron estructurados dentro de un plan anual, no dejan de ser proyectos sustentados y con propósitos”. Finalmente sobre el mismo planteamiento el profesor 4 mencionó: “Proyectos como Preenlace creo que van a tener siempre buenos resultados, porque estamos trabajando con él y los resultados tangibles se van a apreciar cuando obtengamos los resultados oficiales de Enlace el próximo ciclo escolar”.

Diseñar estrategias emergentes en colegiado, de acuerdo a los testimonios de los maestros, permite identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente para diseñar

estrategias que permitan mejorar el desempeño académico de los alumnos. Lo anterior representa un proceso de aprendizaje institucional, que es crucial para potencializar la formulación de estrategias emergentes y la velocidad con la que se implementan las mismas, coadyuvando, por ende, al incremento de la calidad educativa de la escuela (Flores y Torres, 2010). En este contexto, el trabajo colaborativo constituye una fortaleza de la institución al emprender proyectos a corto, mediano y largo plazo, generando aprendizaje organizacional entre los integrantes del colegiado de maestros, porque el proceso de elaboración conjunta de estrategias emergentes es un espacio propicio para generar nuevo conocimiento y aprender colegiadamente en las instituciones educativas (Flores y Torres, 2010). El proceso de planificación de tácticas emergentes ha impactado positivamente en los alumnos de la institución, al generar hábitos de estudio, actitudes positivas para el trabajo, además de coadyuvar al desarrollo integral de los jóvenes en el ámbito físico y académico.

Igualmente relevante es conocer la percepción de los padres de familia, respecto al aprendizaje organizacional y mejora de la calidad de la institución. A continuación se retoman los comentarios de los tutores respecto a la pregunta: ¿Cree usted que la planeación es efectiva aquí? ¿Por qué?, siendo la respuesta del tutor 1 la siguiente: “Si, porque mi hija va bien en la escuela, todo depende de que cada persona haga lo que le toca hacer”. Así mismo el padre de familia 2 comentó lo siguiente: “Si, tiene que funcionar porque todos tenemos que cooperar, que se va a hacer una cualquier cosa, pues tenemos que aportar nuestra cooperación para que la escuela salga adelante y nuestros hijos se superen”. Por último el jefe de familia respondió sobre la misma pregunta: “Yo creo que si porque los eventos que organizan los maestros han salido

bien, y se preparan con tiempo las actividades como festivales o demostraciones de los trabajos que hacen los niños”.

Realizar una planeación estratégica adecuada, propicia que los padres de familia tengan una percepción positiva de la institución, al afirmar, con base en las respuestas de las entrevistas, que la planificación institucional es efectiva, porque los estudiantes tienen un desempeño académico positivo, además de hacerse manifiesta la buena organización en las diferentes actividades desarrolladas a través del ciclo escolar. Los tutores conciben a la escuela secundaria como una oportunidad para sus hijos de superarse y prepararse para el futuro. El aprendizaje de la institución, producto del diseño de estrategias emergentes, se manifiesta por los valores, actitudes, y comportamientos de los integrantes de la comunidad escolar, a favor del incremento de la calidad del centro educativo (DiBella y Nevis, 1998, citado por Flores y Torres, 2010).

Con base en los testimonios y el fundamento de los mismos con la teoría, puede concluirse que en la institución analizada, el proceso de diseño y ejecución de estrategias emergentes impacta favorablemente en la adquisición de aprendizaje organizacional y mejora de la calidad educativa, porque los integrantes de la comunidad escolar adquieren aprendizaje al interactuar con colegas y padres de familia al enfrentar alguna contingencia no prevista. Este proceso de convivencia, diálogo, reflexión y análisis representa una ventaja estratégica para la escuela objeto de estudio, lo cual ha de coadyuvar al incremento de la calidad de los servicios escolares.

A partir de la descripción detallada de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, vinculados con cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, puede concluirse que se conoció a profundidad la manera como se realiza la planeación de estrategias emergentes en la escuela objeto de estudio, percibiendo de manera tangible el rol que los diferentes actores educativos desarrollan para tal efecto. Se identificaron también los elementos involucrados en el proceso de creación y ejecución de la planeación emergente en la institución analizada, siendo el directivo quien organiza este proceso y tanto los maestros como padres, los responsables de generar y de llevar a buen término las estrategias no deliberadas. Por otro lado, se analizó la forma como los integrantes de la comunidad educativa se involucra en el proceso de diseño de estrategias emergentes, descubriendo el énfasis de los padres en la mejora de la infraestructura y la consecución de materiales, mientras los docentes y directivo se enfocan más en lo administrativo y académico. Se prosiguió describiendo la estrategia del directivo escolar para repartir el liderazgo entre sus colegas y tutores, quien distribuye el poder para eficientar la planeación y ejecución de estrategias emergentes. Finalmente se determinó el impacto de las estrategias emergentes que se diseñan y ejecutan en la escuela estudiada para la adquisición de aprendizaje organizacional, así como la consecución de la anhelada calidad académica, llegando a la conclusión, con base en los testimonios de los entrevistados, así como la observación del trabajo colegiado, de que la planeación de estrategias no deliberadas coadyuva de manera significativa, para el logro de los anteriores propósitos.

Hasta aquí se han expuesto el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la indagación, fundamentado con teoría selecta correspondiente al tema de investigación. En el siguiente capítulo correspondiente a las conclusiones, han de presentarse los principales hallazgos de la indagación, respondiendo la pregunta de investigación y sus objetivos específicos de manera detallada.

Capítulo 5. Conclusiones

El presente capítulo, realiza un resumen de los principales hallazgos que se obtuvieron con base en la investigación realizada en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra Etelvina Vargas García”, a partir de la implementación de las entrevistas, observaciones y revisión de documentos.

5.1 Hallazgos Vinculados con la Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación dice a la letra: *¿De qué manera las estrategias emergentes pueden coadyuvar a la distribución del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de la calidad educativa?* En este marco, los principales hallazgos encontrados vinculados con las estrategias emergentes son que dichas tácticas constituyen una herramienta institucional de la cual echan mano los integrantes de la comunidad escolar, dirigidos por el director escolar, para atender las contingencias que se presentan de manera permanente en el contexto escolar.

Con base en la investigación se descubrió también que planear colaborativamente estrategias no deliberadas representa una ventaja institucional a la hora de repartir el poder entre los actores educativos, porque de esa manera se eficienta tanto el trabajo administrativo como el académico, así como la mejora de la infraestructura del plantel, al movilizar las habilidades de los actores educativos (Cayulef, 2007). A partir de lo anterior se pudo comprobar que el liderazgo se distribuye de manera adecuada entre los integrantes de la comunidad escolar, con base en la distribución de tareas, comisiones y responsabilidades que el director escolar hace para atender con oportunidad y eficiencia

las demandas inesperadas del contexto, lo cual con fundamento en Manes (2004), indica que ejerce adecuadamente el liderazgo. Esta distribución del poder se hizo manifiesta en las reuniones de padres de familia y de maestros donde el directivo atinadamente distribuye las responsabilidades entre el resto de los actores educativos, con la finalidad de cumplir con cabalidad con las estrategias emergentes planeadas colaborativamente.

Para lograr los objetivos anteriores, los padres, directivos y maestros participan de manera activa en la planeación y ejecución de estrategias emergentes: los profesores enfocados en el ámbito académico al llevar a cabo los proyectos que son producto de tácticas no deliberadas y los tutores en la mejora de las condiciones físicas y compra de materiales de la escuela, convirtiendo a los actores educativos en elementos clave del proceso de planificación (Ruiz, 2000). Así mismo pudo comprobarse que las estrategias no deliberadas diseñadas y desarrolladas en la escuela objeto de estudio han contribuido a fortalecer el trabajo colaborativo entre director padres y maestros, con base en una comunicación efectiva y una disposición positiva para con las tareas a emprender para resolver las exigencias cambiantes del entorno, como parte de la cultura democrática de la institución (Manes, 2007, citado por Flores y Torres, 2010). Las ideas previas fortalecen el argumento de que en la escuela objeto de estudio, la calidad se incrementa paulatinamente a partir de la comunicación, diálogo y capacidad de consenso de los actores educativos, quienes trabajan colaborativamente (Scagnoli, 2006), hombro a hombro con el objetivo de mejorar los servicios que la institución ofrece a la sociedad.

5.2 Hallazgos Vinculados con los Objetivos Específicos

5.2.1. Objetivo 1. Conocer cómo se diseña y ejecuta la planeación estratégica en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”.

La misma dinámica aplicada en el proceso de planeación institucional ya descrita en el Capítulo 4, es empleada por el directivo para la creación de tácticas no deliberadas, porque con base en la aplicación de los instrumentos de investigación, pudo determinarse que al presentarse contingencias contextuales, es el director quien toma la iniciativa de convocar al resto de los integrantes de la comunidad escolar para tomar decisiones y crear las estrategias emergentes que subsanen las demandas del entorno, creando “comunidades de liderazgo” (Senge, 1990, citado por Flores y Torres, 2010) donde la participación de los actores educativos es vital. Este conjunto de estrategias emergentes diseñadas por la comunidad escolar da forma a proyectos donde se delimitan y puntualizan las responsabilidades y acciones a emprender por parte de los maestros, directivo y padres de familia. Es destacable que durante la ejecución de las tácticas no deliberadas, los involucrados manifestaron en todo momento actitudes de colaboración, disposición al trabajo y compromiso para con las tareas encomendadas, fomentándose de esta manera tanto la responsabilidad individual, como la corresponsabilidad (SEP, 2011).

El diseño y ejecución de estrategias no deliberadas es proceso que se realiza en el centro escolar de manera colaborativa, en espacios presenciales destinados para tal fin, ya sea en reuniones de maestros o de padres (SEP, 2011), lugares donde se puntualiza la

intencionalidad de las tácticas no deliberadas con la finalidad de cumplir con efectividad los propósitos institucionales (Rodríguez, 2005, citado por Flores y Torres, 2010) y darle certidumbre a la dinámica de trabajo del centro escolar.

5.2.2. Objetivo 2. Analizar cómo se involucran los integrantes de la comunidad escolar en el diseño de estrategias emergentes.

A partir de la implementación de los instrumentos de investigación, los hallazgos más significativos vinculados con el segundo objetivo fueron, en primer lugar, que el director escolar, en el proceso de diseño de tácticas no deliberadas, asume su papel de líder al convocar a padres o maestros a reuniones (como ya se comentó en objetivos anteriores) donde modera la comunicación y diálogo de los participantes, siendo factor clave tanto en el logro de consensos, como la toma de decisiones colectivas adecuadas a corto y largo plazo (Pereda, 2003), que dan forma a las estrategias emergentes. Posterior al proceso de diseño, se encarga de la fase administrativa que conlleva integrar esas estrategias en proyectos que atacarán las problemáticas inesperadas que enfrenta de manera permanente el centro escolar. La participación del directivo continúa dando seguimiento y acompañamiento a la ejecución de estrategias emergentes, concluyendo con la evaluación de los proyectos planificados al inicio del proceso, la cual se realiza citando a los maestros o padres de familia responsables para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pudo determinarse también que el trabajo colegiado en la institución educativa analizada, favoreció el diseño de estrategias emergentes, las cuales permanentemente

otorgan como beneficio a la institución, la adquisición de aprendizaje organizacional, el cual es favorecido por la participación activa y una actitud propositiva de los involucrados y que ha permitido atender con oportunidad y eficiencia, las contingencias del entorno, transformando al centro escolar en una institución proactiva (Mintzberg et al., 2003, citado por Flores y Torres, 2010). En este sentido, los maestros, principales ejecutores de las estrategias emergentes planeadas en colectivo, tienen una participación más activa, porque despliegan coordinadamente las actividades planificadas en busca de atacar las contingencias del entorno. Su rol enfatiza el ámbito académico, así como los programas emergentes promovidos por las autoridades educativas estatales o federales.

5.2.3. Objetivo 3. Establecer cómo se reparte el liderazgo durante el desarrollo de estrategias emergentes.

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, con los diferentes actores educativos, los hallazgos más significativos vinculados con el tercer objetivo específico fueron que el directivo, con la intención de eficientar la dinámica de trabajo institucional, así como el tratamiento eficiente de las contingencias contextuales, distribuye equitativamente el poder (Murillo, 2006) entre el personal adscrito a la escuela, así como de los padres de familia, con base en la delegación de responsabilidades de índole administrativa, académica, de apoyo a la mejora de la infraestructura del plantel, además del uso de recurso económico del centro escolar para diversos fines. Para realizar con éxito la labor anterior, el líder cuenta con el respaldo de catedráticos y padres de familia para el proceso de diseño y puesta en marcha de

estrategias emergentes lo cual ha favorecido la calidad del centro escolar y el logro de los objetivos institucionales (Jiménez, 2009).

Uno de los aspectos que el directivo toma en consideración para determinar la delegación del poder al interior de las sesiones de trabajo colegiado, es el conocimiento, ideas, experiencias y talento que los actores educativos manifiestan al interactuar en las reuniones, lo cual desemboca en consensos para el diseño de las mejores estrategias emergentes que ataquen los problemas inesperados. Para el logro del propósito anterior, el director escolar da apertura todas las voces, siendo inclusivo (SEP, 2011) generando de esta forma un ambiente democrático donde padres, maestros e incluso alumnos comparten opiniones y perspectivas ante un problema determinado.

5.2.4. Objetivo 4. Determinar el impacto de las estrategias emergentes en la consecución de aprendizaje organizacional y el logro de la calidad educativa.

Los hallazgos más significativos vinculados con el cuarto objetivo específico, obtenidos con base en la aplicación de los instrumentos de investigación fueron que hasta el momento, en la escuela analizada, los proyectos contenedores de estrategias emergentes se han llevado a cabo con éxito, cumpliendo a cabalidad con los propósitos propuestos, lo que conlleva haber dado oportuna solución a la problemática surgida de manera inesperada. Así mismo, cabe destacar que en las sesiones de trabajo colegiado, donde los integrantes de la comunidad escolar crean tácticas no deliberadas, los actores educativos han convertido a su escuela en una institución que crea conocimiento al enfrentarse a las demandas cambiantes del contexto (Mai, 2004, citado por Flores y

Torres, 2010), porque este proceso de planificación les ha permitido identificar las fortalezas y debilidades del área académica y administrativa, lo cual les ha llevado a replantear su accionar, corregir los defectos y reorientar su práctica y participación en la institución, en búsqueda de lograr la calidad del plantel.

Uno de los resultados positivos más evidentes que arrojó la investigación en el ámbito académico fue que los profesores, coordinados con el director y los padres de familia, crean estrategias emergentes para atacar las deficiencias de aprendizaje de los educandos, fomentando de esta forma buenos hábitos de estudio, actitudes positivas para el trabajo, el cuidado para la salud, entre otras, que en su conjunto impactan en la formación integral del educando, fortaleciendo, por ende, la calidad de la escuela (Mintzberg, 2007).

Con base en la descripción anterior, se puede concluir que tanto la pregunta de investigación, como los objetivos de la investigación fueron cubiertos satisfactoriamente, porque se pudo obtener la información necesaria y suficiente que permitió determinar cómo las estrategias emergentes coadyuvan a la distribución de liderazgo, la mejora del trabajo colaborativo y por ende, el incremento de la calidad educativa.

En correspondencia con el capítulo 1 del presente trabajo de investigación, las limitaciones encontradas fueron en primer lugar la invasión parcial de tiempos oficiales para la aplicación de los instrumentos de indagación, tales como las observaciones a reuniones de trabajo colegiado, así como las juntas de padres de familia, lo cual

perjudicó un poco la confianza de los participantes quienes inicialmente se inhibieron, sin embargo ya en el desarrollo de la interacción y el diálogo este factor se fue mitigando. Se esperaban actitudes negativas por parte de directivos, maestros o padres de familia, sin embargo todos presentaron una gran disposición para colaborar con el presente estudio.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Para la institución educativa.

Es necesario que la institución educativa siga fortaleciendo su clima de trabajo democrático y abierto para con los integrantes de la comunidad educativa. Esto ha de lograrse con base en la atinada visión del director, quien ha de reforzar el proceso de creación y despliegue de tácticas no deliberadas, las cuales a su vez mejorarán el trabajo colaborativo con docentes, padres de familia y alumnos en miras de lograr un incremento en la calidad del centro escolar. Se requiere programar con mayor frecuencia en el centro escolar, reuniones de trabajo colegiado a medida que aparezcan las contingencias contextuales, con el objetivo de darles una oportuna y eficaz atención.

5.3.2 Para el personal directivo.

Se requiere crear en los padres una cultura básica sobre los elementos vinculados con la planificación escolar, siendo las reuniones de tutores el espacio idóneo para tal objetivo, donde los padres han de conocer y en lo sucesivo utilizar a la planeación de estrategias emergentes como una herramienta que impacte en la mejora de la institución. Así mismo se requiere que el líder institucional privilegie el ámbito académico del centro escolar, porque a pesar de carecer del resto del personal directivo, han de ser los

resultados de los alumnos los cuales darán fe de los progresos y alcance de la calidad que como institución se tengan. Para lograr lo anterior se requiere seguir administrando los recursos disponibles en la escuela, siendo el personal humano el recurso de mayor riqueza que ha de ser explotado al cien por ciento por el directivo para poder superar en colectivo, los problemas emergentes del contexto.

5.3.3 Para los docentes.

Es necesario un mayor apoyo del personal adscrito al plantel en relación a la labor administrativa del director escolar, con la intención de reducirle responsabilidades burocráticas y ganar mayor cantidad de tiempo para reuniones colegiadas dedicadas a la atención de contingencias contextuales, nicho de las estrategias emergentes. No está demás mencionar que es necesario un mayor compromiso de algunos docentes para con la escuela objeto de estudio, por lo cual se necesita que se hagan propios los valores, misión, visión y objetivos institucionales para lograr impactar favorablemente en la atención oportuna de problemáticas del entorno, a partir de las estrategias emergentes.

5.4 Futuras Investigaciones

La pregunta de investigación giró en torno de la distribución de la autoridad al diseñar y ejecutar estrategias emergentes, en pro de a mejora del trabajo colaborativo y como consecuencia la calidad de la escuela objeto de estudio. Sin embargo al efectuar el análisis del proceso de planeación de tácticas no deliberadas, pudieron identificarse otros temas de interés para el investigador, que bien pudieron haber sido origen de mucho conocimiento nuevo sobre la planificación institucional, así como el diseño y despliegue

de estrategias emergentes, que en el futuro podrían ser explorados, o en su defecto, también poder retomar la presente temática para mejorarla o ampliarla. A continuación se enlistan las vertientes que pudiera tener la presente investigación en forma de planteamientos concretos que pretenden orientar la búsqueda de información al respecto:

- ¿Qué aprendizaje obtenido del proceso de elaboración de estrategias emergentes puede ser utilizado para mejorar la planeación institucional deliberada?
- ¿De qué manera el proceso de planeación de estrategias emergentes coadyuva a la capacidad de adaptación de la institución para con su contexto?

Como se observa en el transcurso de la presente tesis, la participación activa de los integrantes de la comunidad escolar a partir de una efectiva guía por parte del director es fundamental para el desarrollo de estrategias emergentes, con el propósito de poder atacar las contingencias del contexto y poder subsanar las posibles deficiencias académicas o administrativas que pudieran presentarse en la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García”. Generar en colectivo tácticas no deliberadas ha impactado favorablemente en el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre los actores educativos, incrementando por consecuencia la calidad de los servicios que la escuela objeto de estudio brinda a la sociedad, siendo una organización que aprende cada vez que tiene que organizarse y ejecutar actividades ante problemas determinados o necesidades inesperadas del ambiente.

Apéndices

Apéndice A. Fragmento de la entrevista a padre de familia núm. 7

INVESTIGADOR: ¿Se siente Ud. involucrado e informado de la planeación en este centro?

PADRE DE FAMILIA: Si, porque cada vez que hay junta, o sea yo vengo cuando me mandan llamar para saber que es lo que se va a hacer, así como qué es lo que esta bien o no está bien de acuerdo a lo que dicen los padres de familia en la junta.

INVESTIGADOR: ¿Cree Ud. que la planeación es efectiva aquí? ¿Por qué?

PADRE DE FAMILIA: Pues si porque el director nos manda traer cada vez que se va a hacer algo en la escuela y ya nos dice cuanto tenemos que cooperar o que es lo que tenemos que hacer como Sociedad de Padres de familia.

Apéndice B: Fragmento de la entrevista al director escolar

INVESTIGADOR: ¿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?

DIRECTOR: Por ejemplo están los proyectos de mobiliario, proyectos de limpieza para la escuela, y éstos se van implementando a raíz de las necesidades que se van teniendo. Otro proyecto que realmente no se contempla es el proyecto de Seguimiento de Oportunidades.

Los responsables son los integrantes de la Sociedad de padres de familia porque son ellos quienes aportan el recurso económico para poder adquirir los materiales o muebles que se requieren para la institución y que no están programados dentro de un proyecto. En el caso de los proyectos académicos los responsables son los maestros porque son los que los desarrollan.

Los recursos que se destinan para este tipo de proyectos son fundamentalmente humanos porque no hay recursos económicos destinados para estas actividades académicas.

INVESTIGADOR: ¿De dónde surge, cómo se propuso? ¿quién los propuso?

DIRECTOR: Surgen en ocasiones por las autoridades educativas que van desde la supervisión escolar, hasta la Secretaría de Educación del Estado de México.

Son propuestos mediante oficios por parte de las autoridades que determinan los lineamientos para la elaboración de cada actividad que surge durante la marcha del ciclo escolar, donde se marcan los criterios para la ejecución del proyecto. Pueden surgir también por la iniciativa del director, de los maestros o los padres de familia.

INVESTIGADOR: ¿Qué procesos o factores influyen el surgimiento de proyectos?

DIRECTOR: Un proyecto siempre es para bien, porque pueden servir para fomentar el hábito por la lectura, o para mejorar el rendimiento académico de las escuelas, por ejemplo. Estos proyectos surgen de las necesidades identificadas que la escuela tenga.

INVESTIGADOR: ¿Qué resultados han tenido los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

DIRECTOR: Han tenido resultados positivos porque se ha entregado todo en tiempo y en forma. Lo que si anhelamos como institución es que en algún momento se nos reconozca el esfuerzo a través de un reconocimiento.

INVESTIGADOR: ¿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?

DIRECTOR: En las reuniones los maestros siempre han demostrado una actitud positiva, siempre se han mostrado dispuestos a llevar a cabo los proyectos, obteniendo resultados positivos que nos han permitido elevar la calidad académica de la escuela.

Apéndice C: Fragmento de la entrevista al maestro núm. 1

INVESTIGADOR: ¿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?

CATEDRÁTICO: Algunos son el proyecto de Preenlace, que es un proyecto nuevo, otro es el de operación mochila, que es otro que nos acaba de llegar y el de construcción de mobiliario para los salones.

En primer lugar es el director el encargado de dar la pauta principal, nos reparte las comisiones a cada maestro y ya cada maestro tiene que desarrollar cada actividad procurando que se lleve a cabo de buena manera.

Los recursos invertidos en los proyectos son humanos básicamente, donde se incluye el director, los maestros y la Sociedad de padres de familia, inclusive por ejemplo en la operación mochila, nos tiene que acompañar personal especializado para dicha actividad.

INVESTIGADOR: ¿De dónde surge, cómo se propuso? ¿quién los propuso?

CATEDRÁTICO: Surgen a raíz, por ejemplo en el proyecto de operación mochila, de la aparición del bullying, afortunadamente en la escuela todavía no se ha manifestado esta problemática, pero las autoridades nos mandan ese proyecto precisamente para prevenir este tipo de violencia.

Estos proyectos son propuestos por la Secretaría de Educación, y mediante el director se nos hace llegar la información para crear nuevos proyectos o para realizar actividades de acuerdo a los criterios que nos marca la autoridad.

INVESTIGADOR: ¿Qué procesos o factores influyen el surgimiento de proyectos?

CATEDRÁTICO: Los procesos tienen que ver con los problemas que surjan a nivel nacional, como puede ser el cuidado de la salud de los alumnos, por ejemplo en el proyecto de la construcción de muebles para que dejen las cosas que no necesiten cargar. Entonces yo creo que depende de los problemas que se vayan presentando para que las autoridades vean la necesidad de crear estos proyectos.

INVESTIGADOR: ¿Qué resultados han tenido los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación?

CATEDRÁTICO: Los proyectos positivos nos han servido, por ejemplo en el proyecto de Preenlace, a identificar las fortalezas y debilidades que tenemos como maestros y que contenidos tenemos que reforzar para que los niños salgan mejor en este tipo de exámenes.

INVESTIGADOR: ¿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?

CATEDRÁTICO: Pues yo creo que en esas reuniones todos debemos colaborar para planear de manera correcta esos proyectos, sólo así obtendremos los resultados que como equipo de trabajo esperamos conseguir.

Apéndice D: Fragmentos del PAT y el PETE.

PAT (Plan Anual de Trabajo)

Objetivo general de la institución: “Lograr que los alumnos aprendan y terminen su educación secundaria, motivados por la actitud comprometida de docentes y directivos para la optimización de los recursos materiales y didácticos con los que se cuenta en la escuela a fin de evitar la deserción y bajo aprovechamiento escolar en cada una de las asignaturas y en cada uno de los grados”.

Objetivos específicos de la institución:

1. *Dimensión Técnico-Pedagógica:* Lograr que el alumno obtenga un aprendizaje significativo, con un sentido humano, en base a la motivación y optimización de los recursos a fin de evitar la reprobación y la deserción escolar.
2. *Dimensión Organizativa y Función Docente:* Lograr que los alumnos y los implicados en el proceso educativo cumplan adecuadamente con sus funciones para llegar a la calidad educativa que la escuela pretende ofrecer.
3. *Dimensión Administrativa y Control Escolar:* Administrar adecuadamente las actividades, el tiempo y los recursos humanos, económicos y materiales a fin de optimizarlos de manera efectiva.
4. *Dimensión Comunitaria y Participación Social:* Mantener una comunicación constante con los diferentes organismos y personas de alto nivel de conocimientos básicos, para lograr nuestras metas.

Visión: “Lograr que los alumnos adquieran una mentalidad positiva que les convierta en seres humanos con buenos principios, que desarrollen su propio aprendizaje, que practiquen los valores universales como el respeto a su propia vida, a la sociedad y al ambiente donde se desenvuelve, basándose en la teoría, pero sobre todo en la práctica, que comprendan que las palabras no son hechos, sino que actúe conforme a ellos en una vigorosa tentativa de ponerle en contacto directo con la vida y con la realidad en la que existe”.

Misión: “Ofrecer el servicio de educación básica en su modalidad de secundaria general con un enfoque y sentido humano, que está fundado más en la práctica que en la teoría, en donde los valores y el desarrollo de habilidades tales como la creatividad, la apreciación a la vida y la adquisición de saberes científicos y tecnológicos coadyuven a la formación de seres humanos útiles a la sociedad, en donde la práctica se convierta en una experiencia íntima y personal encaminada a la reflexión y por ende a la materialización del éxito”.

Valores: Respeto personal y hacia las demás personas y su entorno, la disciplina, traducida en otras aptitudes como es la puntualidad, el cumplimiento y una actitud positiva. Se promueve también el valor de la honestidad además de fomentar la constancia y perseverancia como elementos que lleven a los educandos a la consecución de sus metas a corto, mediano y largo plazo. Lo que la cultura de la escuela pretende es formar alumnos con buenos hábitos tanto sociales como académicos que le permitan en el futuro poder acceder al nivel medio superior, así como desempeñarse de manera adecuada ya sea en el ámbito social, laboral o profesional.

PETE (Plan Estratégico para la Transformación Escolar)

Permite a los miembros del equipo de docentes y directivo, abordar y comprender de manera participativa la cultura escolar, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos educativos, en aras de contribuir desde el presente, a las condiciones implícitas en la visión de la escuela.

Debilidades

Se percibe un escaso apoyo de los 42 padres de familia, así como una desvinculación y falta de arraigo por parte de los maestros para con la institución.

Estadística escolar

Número de matrícula, el índice de aprobación, la eficiencia terminal, el aprovechamiento escolar y el movimiento de altas y bajas.

Actividades

Para la gestión de construcciones, o materiales que hagan falta en la institución educativa, como puede ser el mobiliario, aulas, equipos, entre otros.

Escala de Valoración

Herramienta que permite al directivo determinar el grado de avance de la escuela a su cargo, en cada una de las metas establecidas para la transformación institucional.

Apéndice E: Descripción de una sesión de trabajo colegiado.

SESIÓN 1

Se reunieron en las instalaciones de la Esc. Sec. Ofic. No. 0975 “Profra. Etelvina Vargas García” a las 9:00 horas del día viernes 2 de marzo, en el espacio del aula de medios, el director escolar, Profr. Amancio de Jesús Villafaña y los profesores:

- Andrea Trujillo Granados
- Mario Victoriano Cruz
- Violeta Domínguez Valencia
- Alejandro Armando Lara Salazar

El motivo de la reunión fue dar seguimiento y evaluar los resultados del Proyecto Institucional emergente denominado “Preenlace”, el cual tuvo por objetivo elaborar una prueba para matemáticas, español y ciencias, con el formato que se usa en la prueba estandarizada ENLACE, y que se aplicó el 29 de febrero de 2012, como un ejercicio que determinara la situación actual de aprendizaje del alumnado en miras a la aplicación formal del examen estandarizado antes mencionado a realizarse en junio de 2012.

La junta inició con la bienvenida por parte del director, mismo que dirigió la plática ahora hacia los resultados obtenidos a partir de la prueba preenlace, mismos que fueron plasmados por los profesores en gráficas de error, que entregaron a la dirección el día posterior a la aplicación del ejercicio, o sea el 1 de marzo de 2012. Las gráficas

hacen manifiesto un bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes, debido al número de reactivos erróneos que obtuvieron en la prueba.

Una vez socializados los resultados por parte del directivo, se generó un debate entre los profesores y directivos en función de las razones por las cuales se obtuvieron tan bajos resultados, siendo la actitud negativa por parte del alumnado la causa principal, de acuerdo al colectivo docente, al no otorgar la importancia debida al ejercicio, contestando los reactivos de manera irresponsable, sin hacer un verdadero esfuerzo por reflexionar o echar mano del conocimiento que los profesores generan en las sesiones cotidianas. Esta conducta se generó, de acuerdo a los maestros, debido a que la prueba no representaba un porcentaje de la calificación del bimestre, factor que en la reunión fue considerado como la principal deficiencia del proyecto emergente Preenlace.

Con base en la reflexión anterior, el colectivo docente y directivo consideró pertinente para la siguiente aplicación del ejercicio, que fue el 28 de marzo de 2012, modificar los elementos negativos del proyecto, identificados en la sesión de trabajo, como fueron la irresponsabilidad del alumnado y la incapacidad de aplicar lo aprendido al tener la necesidad de solucionar un problema.

El clima de trabajo que predominó en la reunión fue favorable para el diálogo y la discusión, donde el directivo actuó como moderador, motivando la participación de los docentes y generando la creación de acuerdos que permitieran, tanto subsanar las deficiencias encontradas en la primera aplicación de la prueba preenlace, así como en la corrección y optimización de las estrategias emergentes contenidas en el proyecto antes referido.

Finalizó la reunión con el tratamiento de asuntos administrativos generales, relacionados con el registro cotidiano de asistencia. La sesión de trabajo culminó a las 10:00 am.

Apéndice F: Carta Consentimiento.



TÍTULO DEL ESTUDIO: "Diseño de estrategias emergentes que coadyuven a la distribución del liderazgo y fortalecimiento del trabajo colaborativo para del logro de la calidad educativa"

Profr. Amancio de Jesús Villafaña
Director Escolar
Presente

Estimado Profr. Amancio de Jesús Villafaña

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un proyecto de investigación en la Esc. Sec. Of. No. 0975 "Profra. Etelvina Vargas Garcia" que usted dirige. Soy alumno de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto de investigación para las asignaturas: Proyecto I y II.

Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas, revisión de documentación y observaciones a diversos miembros de la comunidad escolar. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio ciertos malestares como invasión de tiempos para uso personal de los catedráticos, que pueden ser causados al realizar el estudio.

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial. Los datos recabados a partir de la investigación serán utilizados con fines académicos. Es conveniente señalar también que los nombres de los involucrados no trascenderán más allá de la revisión del trabajo por parte del equipo docente de la asignatura. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mis profesores y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en las materias. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni interviene negativamente perjudicando la dinámica del centro escolar.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme



en San Juan, Amanalco, México, con teléfono de casa: (01726)2510361, celular (045)7221553591 y por e-mail en bocho1806@hotmail.com.

Si desea conservar una copia de esta carta, solicitemela y se la daré. Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado.

José Domingo Soto García
Nombre del alumno/investigador


Firma del alumno/investigador

27/01/12
Fecha

Prof. Araceli de Jesús Villafra
Nombre de la persona
que autoriza


Firma de la autoridad que
autoriza el estudio.

27-01-2012
Fecha



Referencias

- Álvarez, M. (2003) La dirección escolar en el contexto europeo. *Revista Organización y Gestión Educativa*. 1-8. Recuperado el 21 de marzo de 2011, de <http://www.ctascon.com/Direccion%20escolar%20en%20Europa.pdf>
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, (29), 15-43.
- Balderas, R. ¿Sociedad de la información o sociedad del conocimiento? El Cotidiano [en línea] 2009, (Noviembre-Diciembre) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512741011>> ISSN 0186-1840
- Brunner, J. (2000), Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias; *Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe* (pp. 1-38). Chile: Seminario sobre Prospectivas de la Educación en América Latina y el Caribe.
- Buendía, A. y Martínez, A. (2007). Hacia una nueva sociedad del conocimiento: retos y desafíos para la educación virtual. En A. Lozano y J. Burgos (Eds.), *Tecnología educativa en un modelo de educación a distancia centrado en la persona* (pp.77-106). México: Limusa.
- Castaño, J., Arias, L., Lanzas, A. Un cuadro de mando integral para la Gestión del Conocimiento Scientia Et Technica [en línea] 2006, XII (Agosto-Sin mes): [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx.millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911639027>> ISSN 0122-1701
- Cayulef, C. El Liderazgo Distribuido una apuesta de Dirección Escolar de Calidad reice. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* [en línea] 2007, 5 (Diciembre-Sin mes) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55121025021>> ISSN
- Cordera, R. La autonomía en la sociedad del conocimiento. *Universidades* [en línea] 2008, LVIII (Julio-Septiembre) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx.millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=37303803>> ISSN 0041-8935
- Delgado, N., Delgado, D. El líder y el liderazgo: reflexiones.

- Revista Interamericana de Bibliotecología [en línea] 2003, 26 (Julio-Diciembre) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179018081005>> ISSN 0120-0976
- Escamilla, J. (2007). Hacia un aprendizaje flexible sin fronteras y limitaciones tradicionales. En A. Lozano y J. Burgos (Eds.), *Tecnología educativa en un modelo de educación a Distancia centrado en la persona* (pp. 21-52). México: Limusa.
- Flores F. M. y Torres H. M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez, M. Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo [en línea] 2011, 32 (Enero-Abril) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77817210005>> ISSN 0214-7823
- Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta Ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Jiménez, I. (2009). *Desarrollo organizacional y humano*. Argentina: El Cid Editor.
- Jiménez, K. Propuesta Estratégica y Metodológica para la Gestión en el Trabajo Colaborativo. Educación [en línea] 2009, 33 (Sin mes) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44012058007>> ISSN 0379-7082
- Manes, J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(1), 11-24.
- Oviedo, Y. Competencias docentes para enfrentar la sociedad del Conocimiento. Apertura [en línea] 2009, 1 (Octubre-Sin mes) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68820815006>> ISSN 1665-6180

- Pereda, C. (2003). Escuela y Comunidad. Observaciones desde la Teoría de Sistemas Sociales Complejos. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(1), 1-24.
- Restrepo, L., Estrada, S., Ballesteros, P. Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial. *Scientia Et Technica* [en línea] 2010, XVI (Abril-Sin mes) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84917316016>> ISSN 0122-1701
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(002), 147-163.
- Ruiz, I. (2000). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*. México, Trillas.
- Salazar, D. y Romero, G. Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias* [en línea] 2006, 6 (marzo) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460103>> ISSN 1317-2255
- Sandoval, R. Transición a la sociedad del conocimiento. Reflexiones desde el interculturalismo. *Innovación Educativa* [en línea] 2008, 8 (Julio-Septiembre) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179420816003>> ISSN 1665-2673
- Scagnoli, N. El Aprendizaje Colaborativo en Cursos a Distancia. *Investigación y Ciencia* [en línea] 2006, 14 (septiembre-diciembre) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67403608>> ISSN 1665-4412
- SEP. (2011). *Plan de Estudios 2011*. México: SEP
- Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos (3ª. Ed.)*. (Filella, R. Trad.) Madrid: Morata.
- Stein, G. (2004). Personas y resultados: el liderazgo pragmático. *Ediciones Deusto – Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.*, (113), 46-58.
- Valenzuela González, J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas
- Vargas, I. ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión

escolar? Revista Electrónica Educare [en línea] 2010, XIV (Enero-Junio) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://0-redalyc.uaemex.mx/millennium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194114419006>> ISSN

Zapata, R. Olas Paradigmáticas de la Estrategia: enfoque Hermenéutico. Revista Ciencias Estratégicas [en línea] 2007, 15 (Enero-Junio) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151320347005>> ISSN 1794-8347