



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL**

***“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA  
PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES  
COMPLEMENTARIAS EN EL PROYECTO DE  
ENLACE”***

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**PRESENTA:**

**JOSÉ ALFREDO DEGOLLADO MORALES**

**ASESOR: PEDRO GÓMEZ SÁNCHEZ**

**MEXICO, D.F.**

**NOVIEMBRE 2011**

Les doy las gracias a mis maestros de la Universidad por el apoyo que me brindaron cuando estudie por el entusiasmo para conmigo en las clases que impartían en su momento.

A mis padres por el apoyo que me dieron en su momento para no dejar de estudiar e impulsarme a seguir adelante y poder terminar la carrera en tiempo con satisfacción propia, muchas gracias.

A mis hijas y hermana por el impulso que han tenido en el estudio que realizan y yo poder demostrarles que una carrera no se termina hasta tener el título.

A mi esposa que me demostró que algo que se inicia se tiene que terminar con entusiasmo esfuerzo y dedicación, asimismo le doy las gracias por su comprensión en esos momentos difíciles de nuestra vida.

*"La felicidad no es una meta sino un camino...disfruta mientras lo recorres"* Los sueños se realizan cuando uno no flaquea en sus decisiones por eso se logran para toda la vida.

A mis profesores que me sugirieron en mi trabajo guiándome e indicándome las correcciones pertinentes y poder llegar a la conclusión de esta tesina que es una satisfacción propia en la vida.

## ÍNDICE

Protocolo

## INTRODUCCIÓN

### 1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1	Marco Normativo	11
1.2	Organigrama de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal	13
1.3	Funciones que Desarrolla la Dirección de Planeación Educativa	14
1.4	Punto 3.3 Transformación Educativa del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012	18
1.5	Estrategia 9.1 del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012	19
1.6	Descripción de las Actividades que Realiza un Administrador Educativo	20
1.7	¿Que es Enlace?	20
1.8	Las pruebas tendrán como Objetivo	22
1.9	Características de las Pruebas de Enlace	22
1.10	Actividades que se Desarrollan en el Proyecto de Enlace	24
1.11	Recibo de Pago de Enlace	36
1.12	En la Dirección de Planeación Educativa en el Distrito Federal	37

<b>2.</b>	<b><u>MARCO TEORICO</u></b>	
2.1	Planeación Estratégica	42
2.2	Evolución de la Planeación Estratégica	42
2.3	La Planeación Estratégica	43
2.3.1	Proceso	43
2.3.2	Filosofía	44
2.3.3	Estructura	44
2.4	Modelos Conceptuales de la planeación Estratégica	45
2.5	Premisas de Planeación	45
2.6	Formulación de Planes	46
2.7	Implementación y Revisión	47
2.8	Definiciones de Planeación Estratégica	47
2.9	Análisis de las Fortalezas y limitaciones de la Empresa	48
2.10	Estrategia	52
2.10.1	Concepto de Estrategia	53
2.10.2	Fases	54
2.10.3	Orígenes de las Estrategias	56
2.10.4	Uso y Finalidades	56
2.11	Diferencia entre Estratégica y Táctica	57

2.11.1	Sistemas de Estrategias	57
2.12	La Empresa en el Medio	58
2.12.1	Análisis Interno	59
2.12.2	Análisis Gerencial Específico y de Impacto	60
2.12.3	Métodos Cuantitativos más Antiguos	60
2.13	Modelos Basados en la Computación	60
2.14	Modelos de Computadoras	63
2.15	Factores Estratégicos para el éxito Comercial	63
2.16	Evaluación de Estrategias	64
2.17	La planeación táctica se divide en 3 fases	66
3.	Mejoramamiento en la Aplicación de Enlace	68
	Conclusión	74
	Bibliografía	77

## Protocolo

Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición que tiende a darse en términos de las categorías establecidas de la organización

De hecho, la planeación tiende a promover el cambio que es genérico, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Poniéndolo de otra manera, es la creatividad de las organizaciones.

Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros.

La planeación encaja bastante bien en esto, así como también está diseñada para estabilizar la conducta. Pero el sujeto aquí, no es tanto la estrategia como la elaboración de la misma, y ésta se da precisamente en un mundo que no permanece estático, o no ha permanecido estático. Esto, en otras palabras, es un proceso dinámico, asociado con el cambio y generalmente un cambio significativo y discontinuo, lo que representa las condiciones más incómodas para la planeación.

Esto me lleva a realizar algunas preguntas que dan el punto de partida a este trabajo.

¿Qué importancia tienen los exámenes de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (Enlace) que se aplican a los alumnos de nivel básico en el Distrito Federal?

¿Qué tan útil sería la implantación de Estrategias en las Actividades que se realizan en la logística y Reclutamiento del Personal que integran una participación en la aplicación de los Exámenes de (Enlace) de nivel básico en el Distrito Federal?

## **Justificación**

En el área de trabajo en donde me desenvuelvo considero una buena implementación de Estrategias en los diversos proyectos que se llevan a cabo ya que mejoraría las actividades que se realizan y sería así posible lograr un mejoramiento año con año en la logística de la aplicación de los Exámenes encomendados a la Dirección de Planeación Educativa.

Pues ayudarían a modificar o detectar fallas en las Estrategias que se tengan que realizar en los diversos procesos en la logística de la aplicación y capacitación del personal que funge como aplicador de estos exámenes que se instrumentan para la mejora en la Educación del Estado.

## **Objetivo**

El administrador debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario utilizando los recursos humanos, materiales y físicos para hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes de los alumnos de educación básica.

Por lo que el objetivo del presente trabajo es que los alumnos así como las escuelas de nivel básico se logren que ninguno de estos dos se quede sin examen el día de la aplicación en el Distrito Federal específicamente en la prueba Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (Enlace).

Con la finalidad de ser eficiente en el traslado y entrega de los exámenes para que lleguen oportunamente a las escuelas para la aplicación respectiva sin contratiempos y en buen estado para recabar la información correspondiente de la evaluación, ya que año con año esta evaluación se realiza para conocer el avance educativo del país.

## **Hipótesis**

La operatividad en la logística de la aplicación en cuanto al capital humano y su gestión que se ha ido observando en los últimos años en la aplicación de los exámenes que se aplican a los alumnos de nivel básico en el Distrito Federal da como resultado la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que coadyuven en las actividades inmersas en el proyecto de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares. Ante dicha problemática se necesita implementar estrategias en la logística y el capital humano en la aplicación de este examen.

## **Esquema de fundamento**

Para fundamentar la realización del presente trabajo que se encuentra inmersa esencialmente en la planeación estratégica desde el punto de vista en la logística y capital humano en la aplicación de los exámenes del alumnado de primarias y secundarias pues es muy importante que todos los alumnos que cursan el nivel básico en el distrito federal realicen esta prueba para tener un dato estadístico, asimismo es un dato importante para los docentes pues estos resultados obtenidos sirven para que cada uno de los docentes vea las fallas en las materias esenciales en matemática y español para así retomar mas las unidades donde sus alumnos estén mal en los exámenes de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares; esto es un elemento para conocer el avance del país en el rubro de la educación básica, considero importante fundamentarlo y retomando a autores como Ansoff H. Igor, Mtra. Claudia de fuentes, George L. Morrisey, que resalta la importancia de la planeación estratégica dentro de sus textos consultados, enfocándome principalmente en las tácticas dentro de la organización. Adicionalmente mi experiencia profesional de nueve años dentro del área de planeación educativa que es el área encargada de llevar a cabo la aplicación de los exámenes implementados por el estado a nivel básico en el distrito federal y algunas consultas en línea serán de gran ayuda en el complemento del presente trabajo.



## INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa en México es la rama de la Administración encargada de planear, organizar, dirigir y controlar el proceso educativo, público y privado, así mismo constituye una razón de existencia y supervivencia del Estado, como instrumento para elevar la calidad de su población, mediante la atención del sector educativo. Cada institución educativa tiene la responsabilidad, según sus facultades, de responder a las demandas educativas de la región, a su cargo.

La Administración educativa es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil. La ciencia política y la administración pública son pilares que contribuyen a delimitar a la propia Administración Educativa y de ese modo, explicar los fundamentos que les corresponde.

En este sentido la Administración de la educación promueve el uso más inteligente y el empleo óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos a disposición para alcanzar niveles de excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos.

El propósito central que en materia de educación básica tiene el Estado, misma que se ve reflejada en el Programa Nacional de Educación que consiste en proveer a todos los ciudadanos educación preescolar, primaria y secundaria dando una educación basada en un enfoque humanista, en donde el individuo ha de desarrollar potencialmente sus habilidades y capacidades que posteriormente le permitan incorporarse paulatinamente, armónicamente y en forma productiva a la sociedad para la mejor convivencia humana.

En la actualidad es de gran importancia darle a la educación instrumentos que avalen el crecimiento, es por ello que la Evaluación Nacional del Logro Académico

en Centros Escolares (ENLACE) viene a dar niveles de calidad a la misma, ya que los resultados obtenidos en estas pruebas son indicadores que sirven al estado para impulsar mejoras a la educación.

La falta de equidad en la educación impide el desarrollo de la nación, así como una mala educación deficiente, limita los aprendizajes de los alumnos al cursar los grados posteriores. La educación preescolar es el primer espacio formativo de la persona después de su núcleo familiar; por eso es responsabilidad de este nivel, formar las bases bien consolidadas que permitan al alumno acceder, permanecer y promoverse en los siguientes niveles educativos.

Alcanzar la equidad en la educación básica, se entiende como el derecho que tiene el individuo para acceder a la educación en cualquier ámbito geográfico en que se encuentre.

Equidad también se refiere a las posibilidades formativas y contextuales que posibilite al alumno para lograr su permanencia dentro del sistema educativo mexicano, con ello es prioritario abatir la deserción escolar.

Dentro del compromiso de equidad, tendremos que garantizar en el alumno el desarrollo de habilidades y competencias que le permitan concluir satisfactoriamente su educación básica e integrarse al esquema socio cultural.

Por tal motivo la Secretaría de Educación Pública pretende mediante varias evaluaciones implementadas y elaboradas por instituciones autorizadas durante el periodo sexenal mediante un corto, mediano y largo plazo, seguir mejorando con este instrumento la calidad educativa.

Para este fin se plantean tres Capítulos:

- 1) Experiencia profesional.
- 2) Marco Teórico.
- 3) Propuesta de Solución al Problema Planteado.

En el primer capítulo donde se inicia con el Marco Normativo donde se plantea y se indica cómo y para que surge la Subdirección de planeación Educativa en donde laboro y también de donde se lleva a cabo la aplicación de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE); asimismo se mencionan las actividades que desarrolla un Administrador Educativo en el área de Planeación Educativa.

En el segundo capítulo se habla del Marco Teórico donde se plantea a la Planeación Estratégica como el elemento apropiado y fundamental para la mejora de las actividades que se realizan en la aplicación de los exámenes tanto en la organización y logística de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

En relación al tercer capítulo se mencionan algunas propuestas de mejora en la aplicación de los exámenes tanto a nivel de reclutamiento de Personal, Capacitación y Logística, de donde se ha observado y detectado que hay fallas cuando se lleva a cabo la aplicación de este instrumento de Evaluación.

# CAPÍTULO I









## EXPERIENCIA PROFESIONAL

## 1.1 MARCO NORMATIVO

La Dirección de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación Pública con domicilio en la calle de Tlaxcala No. 16 colonia Héroes de Padierna, delegación Magdalena Contreras; esta Dirección depende de la Dirección General de Planeación Programación y Evaluación Educativa la cual depende de la Coordinación General de Servicios Educativos para el Distrito Federal quien tuvo su origen en el proceso de descentralización iniciado en 1992, posteriormente, el 26 de marzo de 1994 se publicaron modificaciones al Reglamento Interior de la SEP, donde cambió la denominación de la Coordinación General por la de Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

El 1 de enero de 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo cambio en el Reglamento Interno de la SEP y se decretó la creación de “La Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal AFSEDF.”<sup>1</sup> como un órgano desconcentrado de la SEP con autonomía técnica y de gestión y que absorbió la funciones de la Subsecretaría.

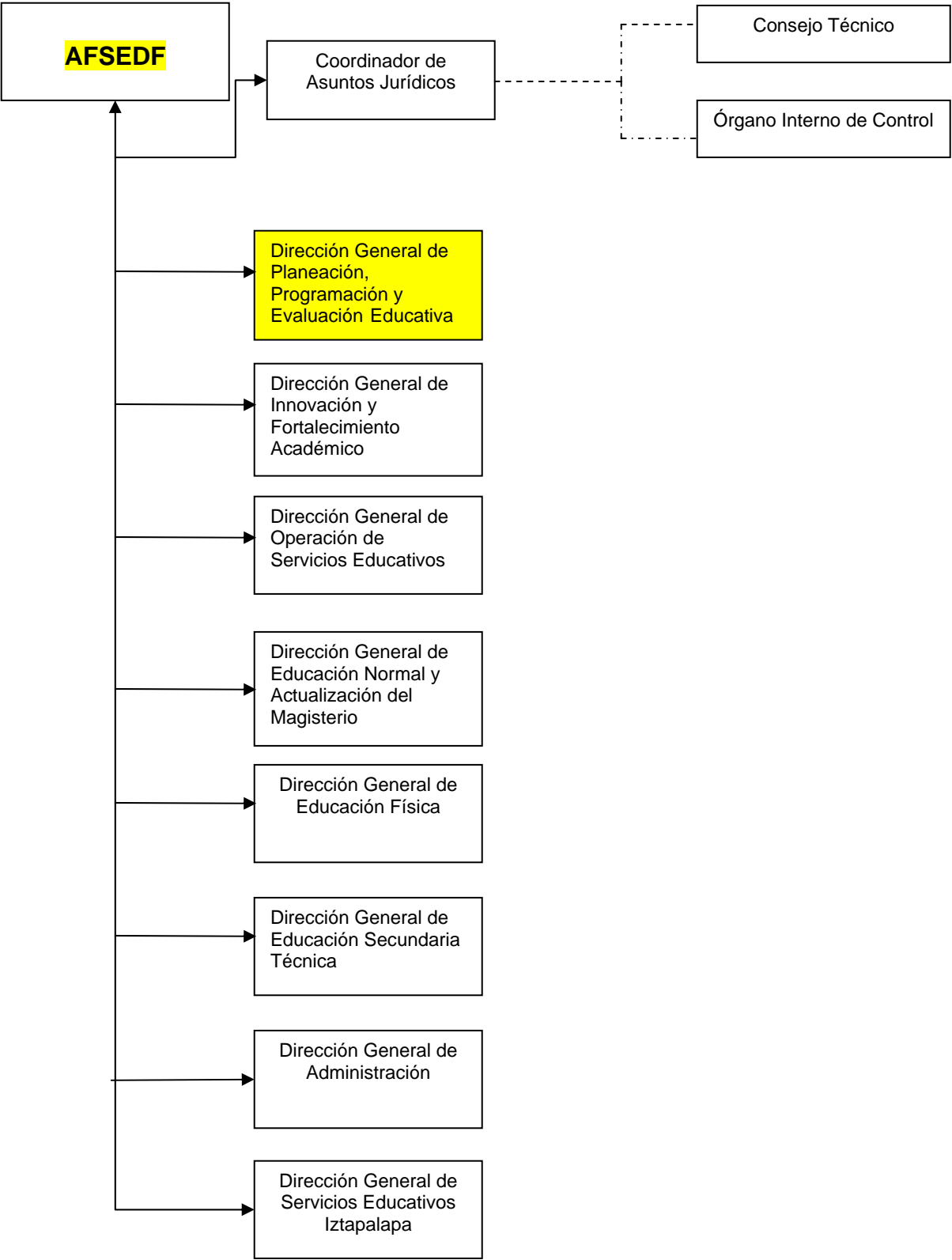
Para el desarrollo de sus actividades la AFSEDF cuenta con ocho Direcciones Generales que son.

-  Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa
-  Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico
-  Dirección General de Operación de Servicios Educativos
-  Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio
-  Dirección General de Educación Física
-  Dirección General de Educación Secundaria Técnica
-  Dirección General de Administración
-  Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa

---

<sup>1</sup> Reglamento Interno de la SEP. Pág. 11

## 1.2 ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.



La AFSEDF se encarga de la prestación de los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, normal y para adultos en escuelas con sostenimiento público, además de que supervisa el funcionamiento de las escuelas privadas. Cuenta con facultades específicas y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios en la entidad, impulsando y garantizando una educación pública laica, gratuita y obligatoria, con calidad y equidad. Es decir, que se cumple con el mandato constitucional.

La Dirección de Planeación Educativa se encarga de apoyar a las unidades responsables de la Administración Federal en la prestación de los servicios educativos, mediante el desarrollo y coordinación de acciones y estrategias enfocadas a la planeación, programación, administración escolar y organización, el diseño e instrumentación de sistemas informáticos y acciones de mejora continua.

✚ Entre las funciones que desarrolla están:

- ❖ Garantizar la cobertura de la demanda de los servicios educativos a todos los aspirantes que soliciten ingresar a primero, segundo y tercer grados de educación preescolar, primer grado de educación primaria y primer grado de educación secundaria.
- ❖ Apoyar el desarrollo de los proyectos que son responsabilidad de la Dirección General, mediante la administración efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales.
- ❖ Integrar y utilizar las bases de datos de la AFSEDF para su uso en diferentes niveles de gobierno y para diferentes usuarios.
- ❖ Apoyar en la instalación y administración de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las escuelas y unidades administrativas del D.F., a través de servicios informáticos.

- ❖ Desarrollar y mantener sistemas informáticos para apoyar la simplificación administrativa de las escuelas y niveles educativos, así como la toma de decisiones en las áreas centrales de la AFSEDF.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dispone que el Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la república, expedirá las leyes necesarias destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios, con base en esto se crea la Ley Federal de Educación.

En este marco jurídico se señala que la prestación de servicios educativos es una de las actividades de la federación, los estados y los municipios. Consecuentemente se dispone que la Federación pueda celebrar con los estados y los municipios convenios para coordinar o unificar dichos servicios. En tal virtud, el Ejecutivo Federal promoverá y programará la extensión y las modalidades del sistema educativo nacional, establecerá procedimientos de evaluación del sistema educativo, promoverá los servicios educativos que faciliten a los educadores su formación y constante perfeccionamiento, y fomentará permanentemente la investigación que permita la innovación educativa.

Esta Ley en su artículo 30, otorga a las autoridades educativas todas las facilidades y colaboración para la evaluación tanto en las instituciones educativas establecidas por el estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares. Facilitando que las autoridades educativas, incluida la Secretaría, realicen exámenes para fines estadísticos y de diagnóstico y recaben directamente en las escuelas información necesaria. (SEP. ley de educación pública) <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SEP. Ley de Educación Pública



Haciendo referencia al artículo 26 del Reglamento Interior de la SEP, <sup>2</sup> corresponde a la Dirección General de Evaluación y Políticas, evaluar, con la participación de la Dirección General de Planeación Programación y Evaluación los efectos de las políticas que se apliquen en el sistema educativo nacional y la eficacia de las acciones del sector educativo.

De acuerdo al organigrama de la Dirección General Planeación Programación y Evaluación Educativa; esta dirección cuenta con una coordinación sectorial el **CDIAR**, Una coordinación administrativa, una Dirección de Planeación Educativa, una Dirección de Administración Escolar las cuales a su vez tiene sus direcciones, subdirecciones, departamentos.

En el Departamento de Planeación y Evaluación el cual se encarga de la aplicación de los exámenes de determinados proyectos que la Dirección General de Evaluación y Políticas le encomienda de acuerdo a la normatividad de cada uno de ellos, como son

- El Programa de Carrera Magisterial; el cual consta de dos exámenes uno dirigido a los docentes que se llama Preparación Profesional y otro dirigido a los alumnos de los docentes que participan en carrera magisterial, con el nombre de Factor Aprovechamiento Escolar pero ha partir del ciclo escolar 2005 – 2006, desde esta fecha se ha aplicado con el proyecto Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) mediante un formato se hace únicamente la diferencia de los alumnos de los profesores que participan en Preparación Profesional para poder evaluarlos en el Factor Aprovechamiento Escolar.
  
- Pisa el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), tiene por objeto evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación

---

<sup>2</sup> SEP Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública.

Plena en la sociedad del saber. PISA saca a relucir aquellos países que han alcanzado un buen rendimiento y, al mismo tiempo, un reparto equitativo de oportunidades de aprendizaje, ayudando así a establecer metas ambiciosas para otros países.

- Excale Los Exámenes para la Calidad y el Logro Educativos constituyen la nueva generación de pruebas nacionales elaboradas por el INEE y que se aplicaron por primera ocasión en junio de 2005.
- Los Exámenes Nacionales para la Actualización de los Maestros en Servicio más conocido como ENAMS este proyecto está a cargo de la Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio.

Por lo tanto esta es un área que se encarga de la aplicación de exámenes, tanto a alumnos como a docentes de nivel básico. También tenemos encomendadas las Aplicaciones de los proyectos del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) que son aplicaciones de estudios a nivel piloteo en el sistema básico de estos Proyectos la Subdirección se encarga de la Planeación, Organización, logística y Control de la aplicación de los exámenes correspondientes, con base en la normatividad y lineamientos, los cuales son proporcionados por las instancias responsables de cada Proyecto que se lleve a cabo o se realice.

En estos Proyectos su estructura de aplicación es más o menos parecida por lo cual cada uno guarda sus características como proyecto y la planeación, organización, logística y Control es muy parecida.

Pero antes mencionare que el Proyecto Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (Enlace) surge del Plan Nacional de Desarrollo 2006 -2012 el cual menciona en el tercer eje.- Igualdad de oportunidades como el Ejecutivo Federal contempla la manera de brindar igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos en cuanto a los rezagos de pobreza, salud y educación, y que se ha sido estructurado de la manera siguiente:

### Eje 3 Igualdad de oportunidades

#### 3.1 Superación de la Pobreza

#### 3.2 Salud

#### 3.3 Transformación educativa

### En el punto 3.3 Transformación Educativa del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012

Manifiesta: “Una educación de calidad debe formar alumnos con niveles y destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que demanda el mercado de trabajo. Debe también promover la capacidad de manejar afectos y emociones, y ser formadora en valores. De esta manera, los niños y los jóvenes tendrán una formación y una fortaleza personal que les permita enfrentar y no caer en los problemas de fenómenos como las drogas, las adicciones y la cultura de la violencia....” Párrafo 7 <sup>1</sup>

“Se trata de formar ciudadanos perseverantes, éticos y con capacidades suficientes para integrarse al mercado de trabajo y para participar libre y responsable en nuestra democracia mediante el cultivo de valores como la libertad, la justicia y la capacidad de diálogo.” Párrafo 8 <sup>2</sup>

Asimismo, el Objetivo <sup>9</sup> Elevar la calidad educativa, establece que la calidad educativa comprende los rubros de cobertura, equidad, eficacia y pertinencia. Estos criterios son útiles para comprobar los avances de un sistema educativo, pero deben verse también a la luz del desarrollo de los alumnos, de los requerimientos de la sociedad y de las demandas del entorno internacional. Una educación de calidad.

Entonces significa atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo.

---

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2012 Pág. 256

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 256

Estos aspectos se trabajan de manera transversal en los diferentes niveles y grados de la educación y en los contextos sociales desiguales de los diversos educandos y se observan también en el balance entre información y formación y entre enseñanza y aprendizaje.

Por eso la estrategia que se expone a continuación tiene el propósito de contribuir a dar un salto cualitativo en los servicios educativos que se prestan para todos los niveles de instrucción.

**ESTRATEGIA 9.1** Impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los maestros, supervisores y jefes de sector, y de los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo, La evaluación es una de las herramientas más poderosas para mejorar la calidad de la educación, como se ha comprobado en todos los países que han logrado elevar el desempeño de sus sistemas educativos. La evaluación con métodos probados internacionalmente es sin duda, el mejor camino para asignar estímulos tanto a las escuelas como al personal docente. Por ello, se realizarán evaluaciones anuales de aprendizaje en las áreas de matemáticas y español para estudiantes de primaria, secundaria y de educación media superior. Los resultados de estas evaluaciones serán públicos y estarán disponibles para todos los ciudadanos. Como parte de esta estrategia, se procurara que las instituciones de investigación y de educación superior incorporen valoraciones objetivas en sus sistemas curriculares. Asimismo, la educación media superior contara con un sistema de evaluación integral que estará a cargo de comités técnicos de expertos en educación. El propósito es fortalecer la evaluación como un instrumento para la rendición de cuentas que permitan mejorar de forma objetiva y lograr la calidad educativa que el país necesita y merece. Se fortalecerá la cultura de la evaluación en todos los medios relacionados con la educación, para lo cual se desarrollaran actividades de capacitación para realizar evaluaciones, así como para interpretar las y utilizarlas. Asimismo es importante establecer herramientas que arrojen información sobre el desempeño del personal docente y que permitan a estos detectar sus áreas de oportunidad.

## **1.6 Descripción de las actividades que realiza un Administrador Educativo en el Departamento de Planeación Educativa**

El nombre de mi puesto es Profesional Dictaminador en el Manejo de Fondos y Valores mis funciones son coordinar un Proyecto que me asignaron en el 2000 que tenía el nombre de Factor Aprovechamiento Escolar pero en el ciclo escolar 2005 - 2006 este proyecto es sustituido por el de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (**ENLACE**).

Para efectos de este trabajo hablaré del Proyecto Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (Enlace) el cual permitirá continuar con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación, así como con los objetivos de realizar evaluaciones confiables y difundir resultados a la sociedad, promoviendo que sean empleados en el mejoramiento de la calidad de la educación básica.

En este contexto, la evaluación se construye como una práctica fundamental para verificar dicho aprendizaje y promover la equidad, al detectar eventuales desigualdades de calidad: entre las modalidades educativas y entre las escuelas de la misma modalidad además de aportar elementos que contribuyan a reducirlas. En este marco, La Secretaria de Educación Pública (SEP) llevó a cabo, durante los primeros días del mes de junio de 2006, la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) a los alumnos de 3° a 6° grado de educación primaria y 1°, 2° y 3° de educación secundaria. Las asignaturas evaluadas fueron Español y Matemáticas, por ser consideradas las asignaturas que promueven el desarrollo de competencias básicas para la vida y para el aprendizaje de otras asignaturas.

### **¿Qué es ENLACE?**

Es una prueba cuyo objetivo es obtener información adicional sobre el funcionamiento de la educación escolar en México a través de los aprendizajes en

Matemáticas y Español de estudiantes de tercero, cuarto, quinto y sexto grado de primaria y primero, segundo y tercero de secundaria de todo el país.

No es un examen que aprueba o reprueba. Tampoco permite emitir juicios de valor para calificar o descalificar la calidad de los servicios educativos de las escuelas. Pretende reforzar y mejorar las habilidades y conocimientos de nuestras hijas e hijos para desplegar todo su potencial, qué es, en realidad, el propósito fundamental de la educación.

ENLACE es un instrumento adicional para que los Maestros, Maestras, Directivos, Educandos y Autoridades educativas y escolares de todo el país conozcan, con una medida confiable y razonablemente comparable, el estado actual y la evolución de sus esfuerzos y resultados escolares en todos los niveles: Estatal, Municipal, Local, Escolar, Grupal y Estudiantil.

ENLACE es un instrumento más para promover una cultura de información, transparencia, evaluación y rendición de cuentas en todo el país. ENLACE propicia que la información de todo el sistema educativo fluya desde los salones de clase hasta los hogares pues es en el seno familiar donde se encuentra una parte muy importante del éxito educativo de nuestros hijos e hijas.

ENLACE es un instrumento que pretende unir más a los mexicanos, que busca mejorar los procesos educativos e identificar las áreas en que las Mamás, los Papás, las y los Maestros, los Directivos, los Alumnos y las Autoridades educativas de la República, debemos trabajar más por la calidad de la educación.

El planteamiento es que se aplicará un examen a todos los alumnos inscritos en tercero, cuarto, quinto y sexto grados de educación primaria, así como a los alumnos de primero, segundo y tercer grado de educación secundaria de todas las escuelas del país, estas aplicaciones contribuirán a la creación del Sistema Nacional de Pruebas.

### **Las pruebas que se aplicarán tendrán como principales objetivos:**

- ✓ Evaluar el logro académico en Español y Matemáticas de todos los alumnos de los grados considerados.
- ✓ Obtener y entregar resultados de todas las escuelas y todos los alumnos.
- ✓ Establecer criterios y estándares mínimos de calidad aceptados en todo el país.

Los resultados de ENLACE son útiles para las autoridades educativas del país en la definición de la política educativa que debe construirse y renovarse continuamente. El proyecto de ENLACE también es útil para la sociedad en su conjunto ya que alumnos, docentes y padres de familia obtienen información de cada alumno para orientar y diseñar una intervención pedagógica sólidamente sustentada.

### **Características de las pruebas ENLACE**

**Objetivas**, porque su metodología de calificación es precisa y preestablecida: Teoría de Respuesta al Ítem (TRI). Además proporciona una referencia de comparación nacional.

**Centradas en el conocimiento**, ya que tratan de reflejar el resultado del trabajo escolar. Su enfoque está apegado a los planes y programas de estudio oficiales vigentes.

**Estandarizadas**, considerando que su administración se hace en condiciones iguales para todos los examinados.

**De opción múltiple**, para automatizar el procesamiento de la información se descarta el uso de preguntas abiertas.

### **Aplicables en forma auto administrable y controlada.**

Con extensión de 50 reactivos como mínimo y 74 como máximo, para cada asignatura-grado. El contenido de las pruebas responde al diseño explicitado en la matriz de especificaciones para cada asignatura-grado. La mencionada matriz de especificaciones se ajusta a los contenidos establecidos en los planes y programas de estudios oficiales vigentes. Tomando en cuenta la necesidad de proporcionar información por alumno no se emplean diseños matriciales. Por lo tanto, cada prueba tiene la extensión suficiente para constituir una muestra representativa de los contenidos propios de los planes y programas de las asignaturas evaluadas en cada grado.

**Comparabilidad.** Cada año se evalúan en pretest los reactivos a utilizarse de manera operativa en la siguiente aplicación. Para este fin se administran, además de la prueba general, algunos bloques correspondientes a la prueba en pretest, a una muestra representativa de alumnos.

**Volatilidad.** Los reactivos aplicados cada año no pueden ser reutilizados. Esto imprime una característica a la prueba de alta volatilidad, lo cual implica la necesidad de construir el mismo volumen de reactivos cada año.

Para satisfacer esta necesidad de disponibilidad de ítems se requiere la constitución de un Banco Nacional de Reactivos. Para ello, se convoca anualmente a participar a instituciones públicas y privadas para alimentar este banco así como la construcción de una herramienta informática para automatizar el almacenamiento, consulta, acceso, elaboración y validación de los reactivos.

Mencionaré las actividades que se realizan en el proyecto el cual yo coordino con responsabilidad. Este proyecto Evaluación Nacional del Logro académico en Centros Escolares (Enlace) es el más grande y complejo por sus dimensiones



pues se evalúan alrededor de 4,800 escuelas en el distrito federal tanto públicas como privadas a nivel básico.

**Actividades que se Desarrollan en este Proyecto son:**

**1) OBTENCIÓN NORMAS GENERALES DEL LEVANTAMIENTO DE ENLACE Y BASES DE DATOS**

- En cuanto a las normas y lineamientos para llevar a cabo el proyecto de Enlace, la Dirección General de Evaluación y Políticas elabora la normatividad y los lineamientos a seguir y nos entrega la base de escuelas que participaran tanto de primaria como de secundaria. Se integra una base de datos del distrito federal, con información de los alumnos, nombre, curp, grado, grupo y escuela a evaluar. Se lleva a cabo una validación de la información que envían las entidades federativas contra la base de datos de la Dirección General de Planeación y Programación de SEP de la estadística de inicio de curso.
- Se establecen las Normas Operativas para la Aplicación con el fin de garantizar una igualdad de condiciones en el proceso. Estas normas regulan aspectos como fechas de aplicación, cantidad y duración de las sesiones, procedimientos de control, reglas de aplicación –como intercambio de grupo entre maestros -, levantamiento de actas en caso de irregularidades, así como características y funciones de los participantes, tales como: Coordinador operativo, Coordinador de aplicación, Docente aplicador. Este año se promovió y reguló la presencia de por lo menos dos padres de familia que asumieron el rol de supervisores de la aplicación en el aula, además de haber contado con la participación de 2,200 observadores externos de instituciones privadas educativas y empresariales.

## 2) DEFINICIÓN DE CENTROS DE APLICACIÓN (Cantidad)

- Para llevar a cabo esta actividad se realiza checando la ubicación de las escuelas que van hacer evaluadas para habilitar una escuela como centro de distribución de materiales donde se concentraran todos los (exámenes de aplicación) esta es por zona territorial. Y se define cuántos centros se ocuparán de pendiendo del número de escuelas, ya que la aplicación es en todo el Distrito Federal. En esta aplicación tenemos 62 centros de distribución que se distribuyen en todas las delegaciones conformando un directorio de estos centros de Distribución. Se Anexa.

## 3) OBTENCIÓN BASES PRESUPUESTO

- Esta es de acuerdo a la base de datos de escuelas a evaluar y se determina el numero de aplicadores responsables, es de acuerdo a los lineamientos que gire la Dirección General de Evaluación y Políticas pero en este año se requirió un coordinador de aplicación en primarias y dos coordinadores de aplicación en secundarias, cuando fueran evaluados más de 10 grupos por turno. Este cálculo se realizo con base al número de escuelas que serán evaluadas y en secundarias por el número de grupos a evaluar. Esta información es proporcionada en una base de datos de escuelas a evaluar de donde se determina el costo. La evaluación es en todas las escuelas primarias y secundarias del Distrito Federal tanto públicas como privadas

## 4) SE ENVIA DOCUMENTO SOBRE ESTRATEGIA OPERATIVA A LA D.G.E.P

- Se elabora una estrategia operativa sobre el proyecto de acuerdo a las actividades que se tienen que desarrollar. Se describen los datos del Coordinador Operativo, cómo se notificará a las escuelas de la evaluación, se describe la selección y notificación a los centros educativos que servirán

como centros de distribución, qué medios se utilizarán para distribuir los materiales y cantidad de éstos, se describe también el empaquetado de los materiales, se menciona qué medios de difusión se utilizarán, se menciona también cómo se reclutara al personal participante, en cuantas sesiones se capacitará al personal participante; se anexa Estrategia Operativa.

#### 5) ELABORACIÓN Y ENVÍO OFICIO SOLICITUD DE APLICADORES PARA CONVOCATORIA

- Se elabora la convocatoria y mediante un oficio se pide a Comunicación Social que publique la convocatoria que contiene las fechas en que se realizara el evento y el perfil solicitado así como los periódicos que tendrá que salir la Convocatoria para el reclutamiento de personal.

#### 6) ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO

- Se conforma el presupuesto de acuerdo al número de escuelas que van a ser evaluadas, se calcula el monto por escuela y el número de aplicadores que asistirán a coordinar la aplicación en el plantel educativo para que de acuerdo al monto establecido por la D.G.E.P. se envía el presupuesto y sea autorizado.

#### 7) REGISTRO COORDINADORES DE APLICACIÓN

- Se lleva a cabo el Reclutamiento y selección de coordinadores de aplicación se registran los aspirantes llenando una solicitud como coordinadores de aplicación revisándoles la documentación que es comprobante de estudios a nivel licenciatura, de domicilio y credencial de elector en original y copia de acuerdo al perfil solicitado en la convocatoria correspondiente para el proyecto.

## 8) MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

- Se solicita a la Dirección General de Evaluación y Políticas los instructivos para la capacitación para poderlos integrar ya que vienen separados los de primaria de los de secundaria.

## 9) IMPRESIÓN DE LISTADOS DOCENTES EXAMINADOS PARA VALIDACIÓN EN SECUNDARIAS

- Conforme a la base de datos proporcionada por la DGEP se elabora un formato para pedir la carga horaria de los grupos que atiende el docente de nivel secundaria para poder asignarle el grupo con el cual será evaluado, dependiendo de la carga horaria y de los grupos que atienda es como se asigna el grupo con el cual será evaluado.

## 10) ELABORACIÓN CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN A COORDINADORES DE APLICACIÓN Y REGIÓN

- Se elabora una base de datos de los aspirantes, con todos sus datos generales que fueron proporcionados en las solicitudes cuando se inscribieron, tanto para coordinadores de aplicación como para coordinadores de distribución, los cuales participarán en la capacitación, generando una lista de asistencia para cada uno.

## 11) VALIDACIÓN DE LISTADOS POR LOS DIRECTORES DE ESCUELAS SECUNDARIAS

- Los directores de los planteles verifican los formatos que se les envían para que nos proporcionen la carga horaria del personal que participará en la evaluación, por medio de los alumnos, para el puntaje de carrera magisterial. Una vez que los directores de las secundarias proporcionan la carga horaria

de los docentes a su cargo, nos remiten estos formatos para asignar el grupo con el cual serán evaluados los docentes correspondientes.

## 12) RECEPCIÓN DE MATERIALES Y PREPARACIÓN DE CAPACITACIÓN (guión)

- Teniendo los materiales de capacitación se prepara con base en el instructivo del proyecto, el guión de la capacitación es elaborado en una presentación en PowerPoint por un servidor, para que las compañeras del área que son maestras comisionadas impartan la capacitación, mencionando las actividades más importantes del Proyecto. Se anexa guión de Capacitación.

## 13) OBTENCIÓN DE LISTADOS VALIDADOS

- Teniendo los formatos se procede asignar el grupo con el cual será evaluado el profesor de secundaria en aprovechamiento escolar, tratando que el grupo no se repita para ser evaluado con otro docente frente a grupo.

## 14) ELABORACIÓN CONTROL DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN - ELABORACIÓN OFICIO UTILIZACIÓN DE INMUEBLES

- Se elabora un oficio a la instancia correspondiente, puede ser a Primarias y Secundarias técnicas o Diurnas, solicitando las escuelas correspondientes que serán utilizadas como centros de distribución de materiales en la aplicación, de acuerdo al área geográfica. Se elabora un directorio de estas escuelas que fungirán como centros de distribución de materiales.

#### 15)REGISTRO COORDINADORES DE DISTRIBUCIÓN

- Se registran los aspirantes llenando una solicitud como coordinadores de centro de distribución revisándoles la documentación que es comprobante de estudios a nivel licenciatura, de domicilio y credencial de elector esta documentación en original y copia de acuerdo al perfil solicitado en la convocatoria correspondiente para el proyecto. Con estas solicitudes se conforma una base de datos con todos sus generales.

#### 16)ELABORACIÓN OFICIO DE COMUNICACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN EN ESC. PRIM. Y SEC

- Se elaboran los oficios de notificación a las escuelas avisándoles las fechas de la aplicación de la evaluación y de los por menores de dicha evaluación de acuerdo a la base de datos de escuelas que serán evaluadas mandan los oficios a las Direcciones correspondientes para que estas a su vez los bajen a los planteles educativos correspondientes.

#### 17)DIFUSIÓN DE TRÍPTICOS EN LAS ESCUELAS

- Junto con los oficios de notificación se mandan los trípticos del evento para que los planteles tengan toda la información del evento y si tuvieran alguna duda también se le pone al oficio los teléfonos para cualquier aclaración o duda con respecto a la evaluación que se realizara.

#### 18)CAPACITACIÓN

- Se realizan las capacitaciones al personal participante tanto a los coordinadores de aplicación como a los coordinadores de distribución para que tengan claro las actividades que desempeñaran y los horarios como también sus funciones o actividades que tendrán que realizar cada uno de ellos.

- .Se les capacita en el conocimiento y manejo de los materiales así como en la función a desempeñar y la manera de organizar los materiales a fin de distribuirlos en la escuela. Al concluir este proceso, se les aplica una evaluación.

#### 19)ELABORACIÓN OFICIO DESIGNACIÓN COORDINADOR DE REGIÓN

- Se elabora un oficio de presentación a cada coordinador de aplicación que tendrá que contener los siguientes datos de la escuela: nombre, domicilio, colonia, delegación, clave de centro de trabajo, turno, día de aplicación, región, el cual se le presenta al director del plantel para llevar acabo la aplicación del examen. Este oficio se genera por cada escuela que se aplique.

#### 20)PROCESO ASIGNACIÓN COORDINADOR DE APLICACIÓN

- Mediante un programa en foxpro se destinan las escuelas a cada coordinador de aplicación una o varias escuelas, de acuerdo al domicilio de las escuelas, turno y día de aplicación considerando también la demanda de aplicadores por delegación.

#### 21)VERIFICACIÓN DE INSUMOS EXISTENTES

- Se pide al departamento de recursos materiales nos proporcione material para los centros de distribución como son cúter, cinta canela, marcadores de tinta, plumas, lápices, gomas, sacapuntas, cajas de archivo tamaño carta, etc.

#### 22)PROCESO ASIGNACIÓN COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN

- De los Coordinadores de distribución que fueron elegidos se asigna uno o dos de acuerdo al numero de escuelas que tendrá que atender cada región

por que si excede de 120 escuelas se asignan dos y si son menos de esta cantidad se asigna uno y la asignación es de acuerdo al domicilio de cada coordinador o la región que le quede más cercana a su domicilio.

### 23) ELABORACIÓN OFICIO DESIGNACIÓN COORDINADOR DE APLICACIÓN

- Se elabora un oficio de presentación con los datos de la región que atenderá por el periodo que tendrá que laborar y el horario que permanecerá en dicha región para la entrega de los materiales y recepción de éstos a los coordinadores de aplicación.

### 24) RECEPCIÓN DE MATERIALES DE APOYO Y CONFORMACIÓN DE CAJAS

- La Dirección General de Evaluación y Políticas manda los materiales por medio de CONALITEG (Comisión Nacional Libro de Texto Gratuito) que es la empresa que se encarga de hacer la impresión y empaquetado de los diferentes exámenes, se diseña e imprimen las pruebas a partir de las bases de datos por entidad federativa, el empaquetado de los materiales se realiza por centro escolar los cuales vienen en caja, las cajas se fleja y sellan para garantizar su apertura hasta el momento de aplicación, Durante este proceso se llevan a cabo revisiones de una muestra de caja, estas traen una etiqueta con los datos de la escuela y turno. nosotros los clasificamos por región para poderlos distribuir a las diferentes escuelas que utilizaremos como centros de distribución, dependiendo de la zona y el lugar en donde se encuentre ubicada.

### 25) ELABORACIÓN SOLICITUD CHOFERES Y VEHÍCULOS

- Se elabora un oficio solicitando al Departamento de Recursos Materiales el apoyo de vehículos y chóferes para el traslado de los diferentes materiales a



los centros de distribución, para que los materiales se ubiquen en tiempo y forma para su aplicación.

## 26) ENTREGA OFICIO

- Se entregan los oficios de presentación al personal que fue seleccionado para realizar las actividades de coordinador de aplicación y también a los coordinadores de distribución entregándoselos una semana antes para que ubiquen la escuela que les corresponde para coordinar la aplicación y lleguen en tiempo a recoger los materiales y se trasladen con oportunidad a la aplicación de los exámenes en la escuela

## 27) REASIGNACIÓN DE COORDINADORES DE DISTRIBUCIÓN DE REGIÓN Y DE APLICACIÓN

- Varios de los aplicadores que fueron seleccionados no asisten a recoger su oficio de presentación por lo cual se procede a reasignar estos oficios a personal que se capacita teniéndolos como aplicadores emergentes y asignándoles las escuelas faltantes y que les convenga por que muchas veces las escuelas les quedan lejos y por consecuencia no quieren ir por las distancias que tendrán que recorrer.

## 28) IMPRESIÓN DE CONTROLES DE COORDINADORES DE REGIÓN Y COORDINADORES DE APLICACIÓN

- Se imprimen listados de las escuelas que van a ser evaluadas con los datos necesarios por región, para que estos sirvan de control para los coordinadores de centro de distribución y sepan la fecha de aplicación y turno en que será entregado el material.

## 29) ELABORACIÓN CONTROLES ASISTENCIA A COORDINADORES DE REGIÓN

- Se elabora una lista de escuelas con los nombres de los aplicadores para que firmen cuando recojan materiales y cuando los entreguen. Este listado servirá para la elaboración de la nómina, ya que las firmas serán utilizadas como de asistencia para realizarle el pago correspondiente.

## 30) APLICACIÓN EN PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

- El coordinador de aplicación se presenta a la escuela en presencia del Director y padres de familia verifica los sellos, y distribuye los materiales en cada aula y verifica que los maestros se intercambien de grupo, en caso de detectar alguna anomalía procede al levantamiento del acta de irregularidades, deja las pruebas en la escuela y entrega las hojas de respuesta a las autoridades educativas estatales, quienes las remiten a la Secretaría de Educación Pública
- Durante las fechas establecidas se realiza la aplicación en primarias y en secundaria y en la oficina se contestan y se resuelve cualquier tipo de problemas, vía telefónica que surgieran en la aplicación.

## 31) SUPERVISIÓN APLICACIÓN

- Se supervisa un número de escuelas con personal de la dirección, para ver cómo se da el proceso de aplicación y si se está dando la normatividad y lineamientos de aplicación, como está establecido en el Manual del coordinador de aplicación.

### 32)CONCENTRACIÓN Y RECEPCIÓN DEL MATERIAL DE APLICACIÓN

- Una vez aplicadas las evaluaciones es el mismo procedimiento que el de la entrega recolectando todos los materiales de las regiones correspondientes para concentrarlos en el mismo lugar de donde salieron de origen que son las oficinas de Azafrán No. 487, Colonia Agrícola Oriental, Delegación Iztacalco

### 33)REVISIÓN CONTROL ASISTENCIA COORDINADOR DE REGIÓN – APLICACIÓN

- Se solicita a los coordinadores de región entreguen las listas de control de asistencia de los coordinadores de aplicación para ver quién asistió y quien no.

### 34)ELABORACIÓN NÓMINA PARA PAGO

- Una vez teniendo los listados de asistencia se proceda hacer la nómina correspondiente para el pago del personal que participó en el evento.

### 35)CLASIFICACIÓN DE MATERIAL PARA LECTURA DE DATOS TODOS LOS GRADOS.

- Teniendo los materiales concentrados en las oficinas de Azafrán, se procede a separar las hojas de lector óptico, la utilizadas de las no utilizadas para empaquetarlas por escuela todas las hojas utilizadas para enviar a lectura óptica a la Dirección General de Evaluación y Políticas.

### 36)ENTREGA DE MATERIAL DE EXAMEN A LA DIR. GRAL. EVAL POLITICAS PARA SU LECTURA

- Mediante un oficio se entregan los paquetes de hojas de lector óptico para su lectura indicándoles el número de paquetes y el número de hojas que se entregan mediante un estadístico de utilizadas y no utilizadas por grado y escuela.

### 37) REMITE RESULTADOS POR ESCUELA PARA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN A LOS PLANTELES

- La Dirección General de Evaluación y Políticas nos envía los resultados por escuela por alumno(a) y grado tanto a nivel secundaria como primaria junto con estos resultados un cartel de resultados de prueba de enlace y libros con los títulos siguientes Guía de trabajo para maestros asignatura español y matemáticas (primarias), Algunos Aspectos ¿Cómo Puedo Mejorar mi Escuela?, Documento Guía para la Implementación del Sistema de Auto evaluación, Guía de Auto evaluación, Herramientas de Apoyo para la Auto evaluación, Guía para la Elaboración del Plan de Mejora, Instrumentos para la Auto evaluación de Centros Escolares, un CD Mi ayudante y un CD Auto evaluación de Centros Escolares para la Gestión; esta información permite la interpretación de estos resultados y de apoyo en el trabajo. Los valores expresados en puntaje, están en una escala donde el 99.9% de los alumnos se ubican entre 200 y 800 puntos.
- Los resultados expresados en Niveles de Logro, están establecidos en cuatro rangos, de acuerdo al dominio de los conocimientos y habilidades evaluados en ENLACE. Cada alumno se ubica en uno de los cuatro niveles de logro, con relación al grado de dificultad de las preguntas que contestaron correctamente. Este material es entregado a las escuelas, organizándolo por escuela, grupos y turno para su entrega correspondiente.

Estas son las actividades que se realizan en el proyecto de Enlace en el Departamento con un equipo de trabajo de cinco personas las cuales dos son maestras de primaria comisionadas y tres somos empleados de la Secretaría de Educación Pública.



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
EDUCATIVAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DE  
POLÍTICAS**

**RECIBO DE PAGO POR LA PARTICIPACIÓN EN LA  
EVALUACIÓN NACIONAL DEL LOGRO ACADÉMICO EN CENTROS ESCOLARES  
Y FACTOR APROVECHAMIENTO ESCOLAR DE CARRERA MAGISTERIAL DECIMOSEXTA ETAPA  
GASTO OPERATIVO DEL ÁREA ESTATAL DE EVALUACIÓN**

ENTIDAD :  
RECIBO NO.

DISTRITO FEDERAL  
«NO\_PROG»

**DATOS GENERALES**

<b>NOMBRE:</b>	«PATERNO»	«MATERNO»	«NOMBRE»	R. F. C.
	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	«NO_EXT_»
<b>DOMICILIO PARTICULAR:</b>		«CALLE»		
	CALLE		Nº EXT. / INT.	
	«COLONIA»		«DELEGACION»	
	COLONIA		DELEGACIÓN O MUNICIPIO	
	«CP»	«ENTIDAD»	«TELEFONO»	
	CÓDIGO POSTAL	ENTIDAD	TELÉFONO	

RECIBÍ DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA LA CANTIDAD DE \$ «TOTAL\_GRAL»; «LETRA» POR MI PARTICIPACIÓN COMO, COORDINADOR DE APLICACIÓN DURANTE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN NACIONAL DEL LOGRO ACADÉMICO EN CENTROS ESCOLARES, REALIZADA LOS DIAS 23 Y 24 DE ABRIL DEL 2007, EN LA ESCUELA CCT. «A», «C», «E», «G», EN EL DISTRITO FEDERAL DE ACUERDO AL DESGLOSE DESCRITO EN EL CUADRO CONTABILIZADOR.

RECIBÍ

FIRMA

**CUADRO CONTABILIZADOR**

CONCEPTO	IMPORTE	BASE DE CÁLCULO	OBSERVACIONES
PASAJES	\$ «PASAJE»	90.00 X «TOTAL»	
VIÁTICOS			
GRATIFICACIÓN	\$ «GRATIFI»	260.00 X «TOTAL»	
TOTAL	\$ «TOTAL_GRAL»		

COORDINADOR OPERATIVO	RESPONSABLE DEL MANEJO DE LOS RECURSOS
ACT. LOURDES ATILANO MIRELES NOMBRE Y FIRMA	CP. ODIN ALTAMIRANO SANTIAGO NOMBRE Y FIRMA

**IMPORTANTE: ESTE RECIBO DEBERÁ IR ACOMPAÑADO, NECESARIAMENTE, POR LA COPIA FOTOSTÁTICA DE LA IDENTIFICACIÓN OFICIAL (IFE) Y EL OFICIO DE COMISIÓN.**

## 1.12 En la Dirección de Planeación Educativa en el Distrito Federal

El Departamento de Planeación Educativa tiene encomendado varios Proyectos que la Secretaría de Educación Pública ha implementado para llevar acabo levantamiento de datos mediante la aplicación de exámenes, los cuales son aplicados de acuerdo a la normatividad y lineamientos de cada proyecto, en la aplicación del Proyecto de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares sean observado algunos problemas en los diversos puntos o fases que se desarrollan en la aplicación de ENLACE. Los problemas que se han su citado han sido varios que podemos ver en el reclutamiento del personal, como son proyectos que duran muy poco tiempo la gente que asiste cree que es un trabajo más formal o que tiene una duración de más tiempo, y por consiguiente cuando asisten a capacitación se enteran de las actividades, gratificación, tiempo y duración de las aplicaciones y en sí lo máximo que se ocupa a un aplicador es de cinco días únicamente en este proyecto, que es el que más tiempo tienen actividad los aplicadores a comparación con los demás, por lo cual muchas personas después ya no van por su oficio de presentación pues en la capacitación se enteran de todo el proceso trae consigo que no recojan posteriormente su oficio de presentación para realizar la aplicación correspondiente. Esto causa que se tenga que reasignar los oficios que no fueron recogidos por las personas seleccionadas por primera vez ocasionando doble trabajo y gasto en la impresión de dichos oficios.

Se puede decir que los aplicadores son muy importantes para realizar las actividades en las escuelas pues son los que transmiten las indicaciones a los profesores para que estos realicen las aplicaciones correctamente y puedan realizar muy bien el llenado de los documentos de los exámenes, el llenado en las respuestas y la aplicación tenga un éxito en cada escuela que se evalúa.

Otro problema que se ha presentado es que los materiales nos indican que vienen completos para cada escuela y la realidad es otra, porque se ha dado el caso que falta material de algún grupo o viene mal empacado, los exámenes de una escuela en otra, esto se ha dado como en un 1% pero el día de la aplicación sí causa molestias tanto para el coordinador de la escuela como para el directivo de esta, ya que el coordinador de aplicación tendrá que reportarlo para conseguir los materiales faltantes y la evaluación no se lleva a cabo en ese momento, se tendrá que reprogramar esta; lo cual causa problemas con los directivos de los planteles educativos pues ellos ya tienen sus actividades programadas y aplicárselos otro día causa desajustes en su programación de actividades en cuanto al aplicador esto origina un gasto mas pues se tiene que pagar un día mas de aplicación.

Los tiempos de entrega por parte de la DGEF de los materiales son muy cortos para poder ordenarlos por región, turno, delegación y poder distribuirlos a los centros de distribución ya que son demasiadas cajas por que viene una caja mínimo por escuela, dependiendo de la matrícula que tenga la escuela. Esto ocasiona que se tenga que ocupar más personal para poder organizar las cajas y así sacar el trabajo dando como consecuencia que los costos se eleven, pero viéndolo del punto de vista laboral es bueno para la gente que se emplea ya que tienen la oportunidad de laborar por un corto periodo más, ya que todo el personal que nos apoya es personal externo y son por lo regular muchachos desempleados de diferentes carreras a los que se les apoya laboralmente siempre y cuando cubran el perfil solicitado.

En los cursos de capacitaciones hay otra problemática con los compañeros que imparten dicho curso, cada uno tiene su forma de expresarse así como explicarla y esto

ha originado que los aplicadores capten de diferente forma los conceptos o procedimientos que se les explican por qué muchas veces los términos con los que se hablan son mal interpretados por los aplicadores y entienden otra cosa llevándose una interpretación de la capacitación errónea o algunas veces los capacitadores omiten abordar los puntos más importantes del proyecto, por lo tanto considero que falta unificación de criterio en cómo dar las capacitaciones.

En las aplicaciones cuando los alumnos no figuran en la escuela porque probablemente se cambio de escuela o fue dado de alta posteriormente por cambio de estado no tendrá hoja de respuestas por lo cual se mandan 5 hojas en blanco para estos casos, pero si el aplicador no explica las indicaciones correspondientes para el caso de estas hojas muchas veces es muy difícil identificarlas por que los alumnos muchas veces la contestan sin ponerle los datos correspondientes como nombre de la escuela, grado, grupo y nombre del alumno ocasionando problemas para poder sacar su resultado correspondiente.

Para la elaboración de la nómina se elaboran unos listados por región con los siguientes datos de las escuelas C.C.T., nombre de la escuela, turno de la escuela y un espacio para que se registre el nombre del aplicador como también otro espacio para que firme de recibido de los materiales ocurre que muchas veces a los aplicadores se les olvida anotar su nombre y firmar para poder sacar el pago correspondiente lo que origina tardanza pues se tiene uno que remitir a la asignación para saber quién tenía asignada esa escuela y realizarle el pago correspondiente siempre y cuando no haya sido ocupado por otro aplicador de la base de datos como emergente en ese momento porque en si no sabremos quién la aplico hasta su reclamación correspondiente.

Otra problemática es que los que integramos el área de planeación educativa somos cinco miembros de los cuales dos son maestras comisionadas que carecen muchas



veces de conocimientos amplios en el manejo de Windows, ya que manejamos bases de datos y utilizamos los equipo de computo en todas las actividades para elaborar oficios, recibos de pago, etc. y tres empleados de la SEP ya que tenemos perfiles diferentes una compañera es administrativa con la preparatoria terminada, otra es diseñadora grafica y yo que tengo la carrera de administración educativa por lo cual todo el trabajo recae en mi, con la excusa de las maestras que no saben manejar bases de datos y las cosas que ejecutan las hacen a medias porque sus horarios lo cumplen a su hora, algunas veces que se los permite el jefe porque cuando hay mucha carga de trabajo se tienen que solidarizar con nosotros en actividades que puedan desarrollar porque aparte de que tengo asignado el proyecto de Enlace soy el que maneja todo lo que se refiere a las bases de datos en todos los proyectos y asigno a los aplicadores como también genero los oficios correspondientes de estos, cuando los proyectos se llegan a empalmar por los periodos de trabajo mi jefe y yo nos programamos para manejar las bases de datos correspondientes y tener los proyectos distribuidos en cuanto a la información de las base de datos..

De acuerdo a las actividades en la logística de la aplicación del proyecto de Enlace y funciones que se desarrollan en mi área de trabajo considero que el marco teórico más apropiado para sustentar la problemática de algunas actividades en la aplicación de Enlace es la planeación estratégica ya que en el proyecto que tengo asignado, tenemos que proyectar para realizar toda la organización y logística de éste que se basa en la Planeación, por lo tanto tenemos que idear a corto plazo pues la aplicación de este es de muy corto tiempo y año con año tenemos que modificar algunos pasos (estrategias y tácticas) dentro de la organización y logística para mejorar y agilizar las aplicaciones de los exámenes encomendados, estas modificaciones se realizan tanto en los recursos humanos, financieros y materiales.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## PLANEACION ESTRATÉGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

### **Evolución de la planificación estratégica**

Cuando Aníbal planeaba conquistar roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló la estrategia, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), <sup>1</sup> gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, La planeación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor “manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía”.<sup>2</sup>

---

1 Ansoff, Igor H., La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial Pág.78

2 Taylor, Federico, Principios de Dirección Científica, *Management (1991)*

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia

### **La planeación estratégica**

La cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estratégica) Con la planeación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

### **Proceso**

El proceso de planeación estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo

llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### **Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la planeación estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas dictadas.

#### Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo algo formado conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen mediante la generalización de particularidades. A cambio un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la planeación estratégica son:

#### **Premisas de Planeación**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos –

pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documento publicados al respecto.

### **Formulación de planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas.

Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

## **Implementación y Revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este mejoramiento de la planeación del siguiente Ciclo proceso debería contribuir significativamente al Flujos de Información y Normas de Evaluación y decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **Definición.**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Aguirre Sádaba, A.  
y Otros. Editorial Pirámide 1989 Madrid



Título	Autor	Título	Autor
Planeación Estratégica	Sallenave (1991)	Planeación Estratégica	Alfredo Acle Tomasini
<p>La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>1</sup></p> <p>La planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.</p>		<p>La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".<sup>2</sup></p>	

1 Sallenave, Jean Paul "La gerencia integral, No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Editorial Norma

2 Acle Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo, México 1989.

Titulo	Autor	Titulo	Autor
Planeación Estratégica	Definición.org	Planeación Táctica	George L. Morrissey
Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.		Define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, como y cuando se realizara esto y quien será el encargado. También es el medio a través del cual se implanta su porción del plan estratégico de su institución. La planeación táctica tiene dos partes independientes el plan y el proceso. <sup>1</sup>	

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual

---

<sup>1</sup> "Planeación Táctica " George L, Morrissey cuarta reimpresión. 1995

de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

### **Planeación Estratégica**

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, taller de innovación, Uam-Azcapotzalco

Planificación estratégica: utilización del proceso.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones , con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cuales quiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

## **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

### **El análisis interno implica:**

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

## **Estrategia**

Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Titulo	autor	titulo	autor
Estrategia	Anthony	Estrategia	Chandler
los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos".		define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos". <sup>2</sup>	
La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" <sup>3</sup>	1954 Peter Drucker		

1.-Beevor Antony la caída de berlin, 2008

2.- Alfred Dupont Chandler "Strategy & Structure" (1962)

3.-Peter Drucker (Harvard Business Review)

## Fases

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planegación para un período-estabilidad crecimiento	Planeación para empresas y situación ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
<i>Principales diferencias</i>	<i>de los estilos de planificación</i>	<i>estratégica por cada</i>	<i>década</i>
Proyecciones Largo plazo Presupuestos 5 años Planes Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas

<i>Principales técnica</i>	<i>por década</i>		
Proyección tecnológica	Planeación de escenarios	de Creación de escaños competitivos	Formación de Liderazgo
Planeación de fuerza laboral	Apreciación de riesgo político	del Filosofías y objetivos empresariales	Benchmarking
Presupuestación del programa	Proyección social	explícitos	Holística gerencial
Análisis de vacíos	Evaluación de impacto ambiental	Portafolios de tecnologías	de emocional
Matriz de producto mercado	Análisis de portafolio de negocios	recursos Empleados	y Mejoras continuas
	Curvas de experiencia	de propietarios de acc.	Cuadro de indicadores
	Análisis de sensibilidad y riesgo	de de mercadeo y servicios	
	Presupuestación base cero	Programas de mejoramiento a la calidad	
		Bases de datos internas y externas	

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.



## **Orígenes de las Estrategias**

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

### **Formuladas**

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración de quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

### **Consultadas**

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

### **Implícitas**

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. Considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

### **Impuestas Externamente**

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

## **Usos y Finalidades**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.<sup>1</sup>

---

1.-Jaramillo, José Calos (1992) "Dirección Estratégica" Segunda Edición Mc. Graw Hill de Management.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

**La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos:**

En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo.

En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

**Sistemas de Estrategias**

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sub estratégicas. Todas las estrategias deben dividirse en sub estratégicas para lograr una implantación exitosa <sup>1</sup>.

**Desarrollo de los Planes Tácticos**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

---

1.- "Planeación Táctica " George L, Morrisey cuarta reimpresión. 1995

## Estudio del entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno, o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

## **La Empresa en el Medio**

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro

del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa. Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos:

- a) las empresas y clases de empresa con que cuenta;
- b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una;
- c) los productos y tipos de productos, y
- d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años.

### Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que

tecnológico, gerencial, etc. La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

### **Análisis Gerencial Específico y de impacto.**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.<sup>1</sup>

Técnicas no Cuantitativas más Antiguas. Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y delphi

### **Métodos Cuantitativos Más Antiguos.**

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales. Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

### **Modelos Basados en la Computación**

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

---

1.-Acle Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo, México 1989.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

### Matriz dofa

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa o tows La matriz foda: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

#### Aplicación en un Concepto Determinado

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado.

Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

#### Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su Ciclo de vida del producto.

## Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir. Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente. Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

## Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

## Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

## Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?".

La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.



Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

## **Evaluación de Estrategias**

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto. Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La Toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".<sup>1</sup>

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado.

Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la severidad analítica, Intuición y Criterio

Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué Valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de

---

<sup>1</sup> Gertsner, Pág. 48

Decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones

### **La planeación Táctica se divide en tres fases <sup>1</sup>**

- La primera fase es el pensamiento estratégico que se enfoca en los aspectos más intuitivos del proceso lo que permite la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización.
- La planeación a largo plazo que exige una combinación de pensamiento intuitivo y analítico, valida y activa la misión, la visión y la estrategia creada en la primera fase.
- Planeación táctica es un enfoque analítico con algunas alusiones intuitivas que propiciarán las acciones específicas que afectaron el desempeño en curso de la organización. Esta fase está diseñada para producir los resultados a corto plazo necesarios para llevar a cabo la misión de la organización y para alcanzar las futuras posiciones proyectadas

---

1.-"Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, taller de innovación, Uam-Azacapozalco

# **CAPÍTULO III**

## **MEJORAMIENTO EN LA APLICACIÓN DE ENLACE**

## MEJORAMIENTO EN LAS APLICACIONES DE ENLACE

### 3.1- Problemática derivada desde el capital humano en la aplicación de Enlace.

De acuerdo al marco teórico de la planeación estratégica y considerando las problemáticas que se dan en la aplicación del levantamiento de datos de Enlace, empezaré a analizar y revisar el reclutamiento de personal proponiendo una mejor planeación estratégica, utilizando las mejores tácticas, ya que la planeación es la primera etapa de la administración, es el ejercicio intelectual que habrá de realizar el administrador ya que deberá justificar todas las acciones que habrán de realizarse en las áreas sustantivas, de apoyo y administrativas, Por eso su importancia al determinar lo que se va a ser cuantificando en tiempo y recursos, apoyados en la experiencia de anteriores ejercicios que permitirán acercarse a los objetivos establecidos.

### 3.2- Propuesta derivada desde el capital humano en la aplicación de Enlace.

Por lo cual propondré a mis autoridades que realicen un convenio con las instituciones de nivel superior para que todos los alumnos de las universidades que quieran participar en la aplicación de los exámenes puedan hacerlo para que se les considere como unas horas de servicio social o prácticas profesionales para la liberación de este para lo cual las instituciones correspondientes den facilidades a los alumnos para poder asistir a la aplicación a aquellos que lo deseen, ya que si no son chicos de los últimos semestres no estarán en tiempo de prestar el servicio social correspondiente considerando la administración como un elemento fundamental para todo el proceso administrativo dentro de una organización pública o privada es fundamental para llevar a cabo la organización dentro de cualquier actividad que cede en una institución para lograr sus objetivos o metas que se propongan.

Otra propuesta sería la elaboración y diseño de un programa de computación para que el registro de los aspirantes interesados en participar como aplicadores fuera por medio de una página de la SEP por medio de internet para que todas las personas que cumplan con el perfil solicitado puedan inscribirse y así ir conformando la base de aplicadores de los aspirantes y con esto ahorrarnos tiempo y esfuerzo en la generación de solicitudes pues estos chicos ya estarían seguros en asistir a la capacitación dando

como ahorro papel, tóner y tiempo hombre en la captura de la información de los datos personales de cada aplicador por que la base que se conformaría de origen sería la única que se manejaría y se utilizaría, a parte de esta propuesta se estaría pidiendo a las direcciones operativas que propusieran a profesores para conformar equipos de trabajo en los diversos centros de distribución para poder integrar en estos equipos a 10 o más profesores de la zona para que asistan a los centros de distribución correspondientes para que si el día de la aplicación no llegara el aplicador correspondiente por algún contratiempo estos profesores cubrirían al aplicador asistiendo a la escuela a realizar la aplicación correspondiente. Ya que es muy importante el coordinador de aplicación porque de él depende que la aplicación se lleve a cabo bien en la escuela. Pues es la persona encargada de dar las indicaciones necesarias a los profesores para que estos den las indicaciones correctas a los alumnos para el buen llenado de los exámenes correspondientes y a su vez realicen bien el llenado de los formatos.

#### **3.4-Problemática derivado de las medidas de Empaquetado de los Exámenes en ENLACE.**

Procediendo con los problemas que se dan en la aplicación de Enlace se ha detectado fallas en el empaquetado de los materiales los cuales nos obstaculizan la aplicación originando pérdida de tiempo, angustia a los directivos, inquietud en los maestros todo esto dándose el día correspondiente

#### **3.5- Propuesta derivado de las medidas de Empaquetado de los Exámenes en ENLACE**

Para esto se propone que la Dirección General de Evaluación y Políticas Educativas proporcione a la Dirección de Planeación Educativa que es el área encargada de coordinar las aplicaciones en todo el Distrito Federal, un tanto de exámenes de los diferentes grados como también un numero de hojas de respuestas para si se diera el caso como ha sucedido en otras aplicaciones pudiéramos solucionar en ese momento y no dejar a ningún niño sin examen; en si no se queda el alumno sin examen ya que posteriormente lo puede realizar por internet pero la calificación no se consideraría para tener un resultado grupal ni por escuela.

En cuanto a la entrega de los materiales se solicitara formal mente a la Dirección General de Evaluación y Políticas nos permita asistir a los almacenes de conaliteg a revisar los materiales antes de su entrega para poder ordenarlo por región y escuela

para cuando los materiales se entreguen ya vengan ordenados y clasificados para ahorrar tiempo en el acomodo de las cajas de los exámenes sacando el numero del total de cajas de cada escuela para llevar un control por escuela y centro de distribución.

Por otra parte como se menciona en la planeación estratégica se hacen tácticas para cada actividad y estas tácticas al complementarse se juntan para que la misión se lleve a cabo con éxito por eso yo considero que la planeación es fundamental en todos los pasos que toco para el levantamiento de datos en la aplicación.

Usaré una definición reducida de planeación, necesaria desde mi punto de vista. Defino la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional".

### **3.6-Problemática derivada de la jornada de Capacitación**

Se ha observado en los cursos de capacitación hay problemas con los compañeros que imparten dicho curso ya que cada uno tiene su forma de expresarse así como de explicarla y esto a originado que los aplicadores capten de diferente forma los conceptos o procedimientos que se les explican teniendo una interpretación errónea y muchas veces los capacitadores omiten abordar los puntos más importantes del proyecto, por lo tanto considero que falta unificación de criterios en como imparten las capacitaciones. La capacitación del personal participante es una actividad clave del proceso de enlace, en ella radica, en gran medida, el éxito de la aplicación del examen. Por ello es importante conocer mejor el trabajo desarrollado por las personas que participaran.

### **3.7 Propuesta de la jornada de Capacitación**

Se propone que se haga una grabación en video de la capacitación para que esta se les proyecte a los aplicadores y a todos los participantes para que vean este video y todos los participantes tengan la misma información cuando salgan aplicar a cualquier escuela, los manuales de capacitación y trípticos del proyecto servirán como guía para

reforzar y fortalecer las capacitaciones, estos materiales serán utilizados por un instructor para aclarar todas las dudas que surgieran en el momento de la capacitación aclarándoles todas las dudas que se presentaran.

Considerando a partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica por lo consiguiente las actividades que se dan en la aplicación de enlace se conforman una con otras para llevar a cabo un mejor trabajo conjuntamente.

Los problemas que se presentan durante la aplicación del examen de enlace son resueltos por todos los coordinadores de aplicación en ese momento de acuerdo a las indicaciones que se les proporcionan en las capacitaciones y también por instrucciones que se les dan, ya que si no saben en ese momento se ponen en contacto vía telefónica con algún compañero de la dirección de planeación para que vía telefónica se les de las indicaciones pertinentes para poder solucionar el problema que se presente y se les da una respuesta favorable para que ninguna escuela quede con alguna problemática, tratando se lleve a cabo el levantamiento de información que es importante para sacar los resultados por alumno, escuela y por grupo dependiendo de la información que se requiera, ya que los resultados pueden ser por alumno, escuela o grupo dependiendo como lo solicite la autoridad

Como en todas las aplicaciones de instrumentos de medición, es indispensable desarrollar el proceso respondiendo a ciertos estándares de calidad y particularmente, uniformar en todo lo posible las condiciones de aplicación en las escuelas participantes. Solo así podrá recabarse información confiable y evitarse sesgos derivados de manera distinta de aplicar los instrumentos.

Para solucionar el problema de la nomina se sacaran unos listados por centro de distribución conteniendo el total de escuelas que tendrá cada centro de distribución estos listados tendrán impreso No. Prog., Nombre de la escuela, domicilio, delegación, Nombre del aplicador, firma y observaciones que se distribuirán en cada centro de aplicación por día, turno y nivel en estos listados se colocara una columna de observaciones para que el coordinador a note todo lo concerniente a la escuela y así también cada coordinador de centro de distribución registre en el momento de entregar



los materiales correspondientes a cada coordinador de aplicación el nombre completo de este así como su firma para saber quien fue a aplicar esa escuela y el día que se tenga que elaborar la nomina correspondiente no se batalle en la elaboración de la nomina pudiendo sacar el pago a la persona que le corresponda y no haya problemas el día del pago ya que si fuera un aplicado emergente no tendríamos ningún problema en poderle pagar pues estos listados nos facilitarían para poder pagar a la persona correcta y con esto nos ahorraríamos reclamaciones el día del pago ya que no tendríamos ninguna escuela por pagar ya que todas las escuelas se pagarían sin quedar ninguna pendiente por no saber quien la haya realizado.

Considerando la planeación estratégica podemos darnos cuenta que en el proceso de las aplicaciones del proyecto Enlace tenemos que realizar varias tácticas para posteriormente complementarlas y poder tener un éxito en la planeación pues conjuntando todas las tácticas en los apartados del proyecto tenemos una planeación estrategia buena pues podemos hacer mejoras en cada proceso que se realice en el proyecto de Enlace pues podemos darnos cuenta que hay muchos pasos que se relacionan para llevar a cabo la aplicación en todas las escuelas del distrito federal tanto públicas como privadas a nivel primaria y secundaria.

Es muy importante que el personal que se encuentra en la dirección de planeación cuente con conocimientos por lo menos de preparatoria para poder manejar un equipo de computo ya que la tecnología es muy buena y por lo tanto estamos regresando al desplazamiento de las maquinas por el hombre esto me hace recordar a la revolución industrial cuando los hombres eran desplazados por las maquinas en aquellos años pero ahora en pleno siglo XX está sucediendo lo mismo con las computadoras pues es más fácil tener un equipo de computo que varias secretarías para realizar alguna actividad administrativa pues teniendo un técnico especializado que sepa manejar muy bien un equipo de computo puede hacer lo de 5 secretarias más rápido y eficaz con menos costos por lo tanto esto está originando el desempleo pues la tecnología está siendo ocupada mas por las grandes empresas que al ser humano pero que quede claro que el hombre es insustituible porque es un ser pensante y autónomo con sentimientos y capacidades únicas que las maquinas nunca van a tener porque son únicamente circuitos integrados para realizar cualquier tipo de trabajo para lo que fueron creadas.

Los factores estratégicos son muy importantes en la toma de decisiones pues nos ayudan a identificar algunas fallas dentro de algún proceso o proyecto para poderlo remediar antes de la problemática que nos pudiera causar, por eso es importante la planeación estratégica en cualquier trabajo dándonos la pauta para saber qué es lo que se busca y cómo podemos empezar a planear teniendo un objetivo claro y preciso para la toma de decisiones en toda organización ya sea pequeña o grande de diferente giro para alcanzar los logros establecidos es muy importante conocer todo el proceso.

## CONCLUSIÓN

El administrador educativo se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía.

El administrador debe dirigir con liderazgo autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario, y hacer uso optimo del tiempo dedicado a los aprendizajes de los recursos humanos, materiales y físicos.

El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización por eso; Es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para la supervivencia y crecimiento.

La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones. La administración ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

Habiendo consultado diferentes teorías y postulados, sobre planeación estratégica llegué a la conclusión de que los planes organizacionales son de suma importancia debido a la naturaleza analítica y sintética de la organización. Tanto los planes estratégicos en el nivel institucional, que son a largo plazo y mediano plazo, que además implica la determinación de posición futura de la organización, en especial frente a sus productos y mercados, su tamaño, su grado de innovación y su relación con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones mencionan el papel de los planes intermedios como mediadores de los estratégicos y operacionales, ya que son estos los que se preocupan por concretizar los planes plagados de incertidumbre, tomando como base para lo referido anteriormente los planes operacionales que incluyen los esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado.

Desde el punto de vista del proceso administrativo, las funciones del mismo por separado, planeación, organización, dirección y control, así como desde un enfoque integral enfatizando la importancia de cada función utilizando para su estudio, herramientas disponibles en cada etapa, para una mejor toma de decisiones del administrador

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios ya que es una actitud, una forma de vida; requiere de

dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Organizada sobre la base de procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa fundamentalmente por el "qué hacer" y "cómo hacer", y se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados; su alcance es estrictamente local, y se caracteriza por los detalles en el establecimiento de las tareas y operaciones. Su problema básico es la eficiencia.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa. Lo ideal es ser eficiente y eficaz para poder ser productivos

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Fred R. David, fondo editorial legis, La “Gerencia Estrategia” tercera reimpresión febrero 1990
- 2) “Planeación Estratégica”. Mtra. Claudia de Fuentes, taller de innovación, Uam-Azcapotzalco
- 3) Ansoff H. Igor 1997 La dirección estratégica en la práctica empresarial Editorial Pearson. México. Segunda edición. 548 pp
- 4) Koontz Harold, Weihrich Heinz 1994 Administración, una perspectiva global Editorial Mc Graw Hill. México. 11ª edición. 796 pp.
- 5) Jhon von neuman 1990 teoría de juegos y comportamiento económico Editorial Mc Graw Hill. México
- 6) Peter Drucker (Harvard Business Review)
- 7) “Planeación Táctica “ George L, Morrisey cuarta reimpresión. 1995
- 8) Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012
- 9) REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, 1º parte, LIMUSA, México, 1984
- 10) Secretaria de Educación Pública, Ley de Educación Publica
- 11) Secretaria de Educación Pública, Reglamento Interior de la SEP
- 12) Muñoz, Amato Pedro, Introducción a la Administración Pública. Tomo 1, “Teoría general, planificación y presupuestos”, Fondo de Cultura Económica. México

- 13) Sallenave, Jean Paul “La gerencia integral, No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Editorial Norma
- 14) Jaramillo, José Calos (1992) “Dirección Estratégica” Segunda Edición Mc. Graw Hill de Management.
- 15) Alfred Dupont Chandler "Strategy & Structure" (1962)
- 16) George A. Steiner (1998) “Planificación Estratégica, lo que todo Director debe Saber”. Vigésima tercera Reimpresión Editorial Cecsca.
- 17) Frederick W Taylo, Principios de Dirección Científica, *Management* (1991)
- 18) Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Aguirre Sádaba, A. y Otros. Editorial Pirámide 1989 Madrid
- 19) Acle Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo, México 1989.
- 20) Beevor Antony La Caída de berlin, 2008