



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 D.F. PONIENTE



**LA GESTIÓN ESCOLAR COMO BASE
DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ESCUELAS
SECUNDARIAS TÉCNICAS DEL D.F.**

TESINA

PRESENTA

BEATRIZ MENDOZA PACHECO

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE DE 2011



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 D.F. PONIENTE



**LA GESTIÓN ESCOLAR COMO BASE
DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ESCUELAS
SECUNDARIAS TÉCNICAS DEL D.F.**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA

BEATRIZ MENDOZA PACHECO

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE DE 2011

Para poder alcanzar un sueño,
es necesario verlo con los ojos del corazón,
del espíritu y comenzar a construir.

No importando que este deseo de conquista
me lleve a imaginar mi propia montaña
creándola...
ascendiendo por ella, creyendo en ella.

Para que al llegar a la cima pueda ver más allá,
de lo que ayer fui y de lo que hoy soy.

Logrando convertir este ideal en una fuente de libertad propia,
donde la satisfacción personal, asegure mi más grande anhelo
Ser mejor persona.

Anónimo

“Para mí la educación significa formar creadores, aun cuando las creaciones de una persona sean limitadas en comparación con las obras de otra, pero hay que ser innovadores, inventores, no conformistas.”

J. Peaget.

“La creatividad de los seres humanos es tan vasta como un océano, pues se alimenta de todos los ríos de la sabiduría, en donde el camino andado se fortalece, por la experiencia diaria de la vida, triunfar no es fácil cuando las virtudes no logran borrar los defectos del qué dirán”

Anónimo

AGRADECIMIENTOS

Los retos que la vida impone son inagotables, cuantificar cuánto con lleva enfrentarlos es, verdaderamente el reto. Toda vez que van acompañados de la convicción, de la oportunidad, de la tolerancia y la responsabilidad.

Para lograr este reto he tenido que sobrellevar situaciones cotidianas, pero que en momentos de mi vida fueron extremas y ocurrieron en momentos inesperados.

Esos obstáculos que he enfrentado en la vida fueron los principales detonadores de mi superación, porque considero que ninguna situación por difícil que sea, puede impedir lograr la realización de mis metas, si no existe en el mundo ser humano superior a Dios, tampoco hay quien tenga derecho a cortar la posibilidad de sobresalir de alguien, es una cuestión de libertad.

Es por ello que dedico mi agradecimiento.

A mi familia, esa familia maravillosa que tengo, que no escogí y para quienes no tengo ningún cuestionamiento: mis padres, hermanos y sobrinos.

A mis hijos Pamela y Jaime, a quienes amo, con todo mi corazón.

A mis maestras y maestros.

A la Mtra. Guadalupe Quintanilla Calderón, con admiración, cariño, respeto y agradecimiento.

A la Mtra. Guadalupe A. Aguilar Ibarra, con respeto y agradecimiento.

A la Mtra. Rosa Elena Safont Magnani, con admiración y respeto.

Al Mtro. Jaime Guillermo Sánchez Carrillo, con respeto y agradecimiento.

Y por supuesto a esa persona maravillosa que estuvo en todo momento a mi lado que no me dejó caer, que tuvo paciencia y una resistencia extraordinaria para escucharme, para regañarme y para darme aliento cuando más lo necesite, gracias Gus.

A todas mis amigas y amigos. Y a todas aquellas personas que contribuyeron con sus experiencias, conocimientos e información para la realización de este trabajo. MIL GRACIAS.

INDICE

INTRODUCCIÓN	Pág.
CAPÍTULO 1. LOS PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS Y EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.	
1.1. La justificación de la elección del tema	3
1.2.1 El contexto escolar de la investigación	5
1.2. El contexto geográfico del área en la que se ubica la investigación	9
1.2.2. Descripción histórica de la escuela secundaria	10
1.2.3. Organigrama de la escuela secundaria técnica no. 30	13
1.3. La delimitación del tema	14
1.3.1. Sujetos de estudio	14
1.3.2. Enfoque de la investigación	14
1.3.3. Ubicación geográfica de la problemática	14
1.3.4. Temporalidad que abarca el análisis	14
1.4. Planteamiento del problema	15
1.5. El planteamiento de la hipótesis guía	15
1.6. El objetivo general de la investigación	16
1.6.1. Los objetivos específicos	16
1.7 Metodología de la investigación documental empleada en el desarrollo del análisis bibliográfico	17

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.

2.1.	¿Qué es la educación básica?	19
2.2.	Antecedentes históricos de la educación básica	20
2.3.	La educación secundaria en México	23
2.4.	Modalidades de la educación secundaria	25
2.5.	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.	27
2.6.	La Reforma de la Educación Secundaria	29
2.7.	El Programa Escuelas de Calidad(PEC)	31
2.8.	El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)	32
2.8.1.	Una reflexión final en torno a la evolución histórica de Educación Básica	33

CAPÍTULO 3. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

3.1.	Gestión escolar: reflexionando sobre el concepto	35
3.2.	Definiendo el concepto de planeación	39
3.3.	Concepto de planeación	39
3.4.	Elementos del concepto de planeación	42
3.5.	Importancia de la planeación	43
3.6.	Principios de la planeación	44
3.7.	Pasos de la planeación	44
4.8.	¿Qué es la planeación estratégica?	52
4.1.	Inicios de la planeación estratégica	53
4.2.	Proceso de planeación estratégica	54
4.3.	Clasificación de la planeación estratégica.	68
	CONCLUSIONES	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), es una herramienta que propone cambios positivos en la gestión escolar y forma parte del Programa Escuelas de Calidad (PEC).

Dicho documento distingue en su conformación cuatro dimensiones pedagógica, curricular, administrativa, organizativa y de participación social comunitaria, dentro de la institución educativa que tienen incidencia en el funcionamiento escolar que se refleja en el desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje entre el alumnado.

La dimensión Pedagógica Curricular hace referencia al trabajo que desempeñan los docentes, que finalmente, son quienes tienen una relación más cercana con los alumnos y aplican las planeaciones y los programas de estudio para formar a los individuos integrantes de las nuevas generaciones.

De ahí la importancia y necesidad de conocer la percepción que los docentes que laboran, dentro del sistema de Educación Secundaria, tienen acerca del PETE.

Conocer las inquietudes de la población incluida en el estudio, para resaltar los cambios académicos positivos que es posible producir en las aulas, con base en este instrumento de apoyo para la planeación educativa, es una finalidad que desde el inicio proyectó la tesista.

La estructura del informe que como resultado de análisis se presenta, se divide en tres Capítulos.

En el Capítulo 1, Se plantean los elementos teórico-metodológicos la justificación y los referentes contextuales del problema que se analiza. Así como los apartados que forman parte del capítulo uno donde se expone la delimitación del tema, sujetos de estudio, enfoque de la investigación, ubicación geográfica de la problemática, temporalidad que abarca el análisis, el planteamiento, la hipótesis, los objetivos y la metodología de la investigación.

En el Capítulo 2, Se revisan los antecedentes y evolución histórica de la Educación Básica, se exponen elementos particulares sobre el sistema de Educación Secundaria en su modalidad Técnica y se hace referencia a los aspectos teórico-prácticos que se manejan en el PETE.

En el Capítulo 3, se analizan las implicaciones teóricas de la gestión escolar, dentro de los procesos educativos, y se conceptualiza, la planeación estratégica y su importancia.

Finalmente se incluyeron las conclusiones, las referencias bibliográficas y electrónicas consultadas.

CAPÍTULO 1. LOS PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS Y EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de la elección del tema

La Educación forma parte de todos los marcos que rigen al mundo en la actualidad, lo que la convierte en un derecho universal y fundamental y la deben proveer, sin pretexto, los gobiernos del mundo como parte de sus obligaciones y como un derecho de la población, porque un país que no invierte en educación es un país pobre, la riqueza estriba en el justo reconocimiento de los saberes.

Para tal fin, se deben diseñar programas que permitan elevar el aprovechamiento de los educandos y ajustarlos continuamente, dependiendo de las necesidades del contexto escolar, asimismo, el objetivo de los programas, debe tender a desarrollar y ampliar la gestión de conocimientos, que permita a los alumnos el perfeccionamiento de competencias para la vida, entre las cuales se consideran valores y habilidades, entre otras.

En México la Educación Básica, conformada por la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria, es el primer nivel de Educación institucionalizada y formal que percibe la población. Además de ser la plataforma para continuar con la formación educativa, en los niveles Medio Superior y Superior.

Por ello, la necesidad e importancia de implantar programas y proyectos en este sistema Básico de la Educación, que contribuyan a hacer eficiente el servicio educativo alcanzando los estándares máximos de calidad, mediante el trabajo colegiado de los actores educativos para el logro de los objetivos planteados.

Tal es el caso de los programas que se han implantado a través de los Acuerdos que en Materia de Educación se proponen, y dentro de éstos, es obligado considerar el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), de él, se desprende el Programa Escuelas de Calidad (PEC) y actualmente el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

Este último, tiene como finalidad colaborar en la búsqueda de la calidad educativa, mediante el óptimo funcionamiento de las escuelas, por medio de la aplicación efectiva de la Planeación Estratégica, involucrando a todos los que forman parte del quehacer educativo dentro de la escuela, tales como: el director, el subdirector (en el caso de Secundaria Técnica), en la Educación Preescolar y Primaria (no existe esta figura), el personal docente y el personal administrativo, además de la comunidad y los padres de familia.

Es de vital importancia que todos los actores mencionados, participen en la elaboración de la planeación escolar, para la cual, es indispensable que el manejo de la información entre ellos, sea fluida y constante.

Todas las reflexiones antes citadas, son la base que sustentó le elección del tema, sumándose a ello, la firme convicción de que la Educación Secundaria, es el último eslabón de la Educación Básica que prepara propedéuticamente a los

estudiantes para que accedan al siguiente nivel educativo (Educación Media Superior), atendiendo a las necesidades propias de la pubertad de los alumnos y a la orientación vocacional, delineada para conformar un mejor futuro de los sujetos.

Por último, es pertinente citar que el sistema de Educación Secundaria en nuestro país, observa variantes de inspiración técnica, esto dentro de la prospectiva que durante el transcurso de los años treinta, se fortaleció con la fundación del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), repuntando con énfasis en los años setentas, periodo en el cual, se incluye el nivel de Secundarias al desarrollo de Programas de Estudio con base tecnológica en las cuales, los estudiantes cursan talleres, que les permiten visualizar los campos de las labores técnicas.

1.2. El contexto geográfico del área en la que se ubica la investigación

Para efectos de una correcta ubicación el ámbito en el cual se localiza la instancia educativa que se analiza, se describen a continuación, los elementos contextuales inherentes a la misma:

Ubicación geográfica de la Delegación Gustavo A. Madero.

Coordenadas: entre los paralelos $19^{\circ} 36'$ y $19^{\circ} 27'$ de Latitud Norte; los Meridianos $99^{\circ} 0'$ y $99^{\circ} 11'$

De Longitud Oeste; Altitud entre 2 200 y 2 900 MSNM.

Colinda: al Norte y al Este con el Estado de México, al Sur con las Delegaciones Venustiano Carranza y Cuauhtémoc; al Oeste con la Delegación Atzacapozalco y el Estado de México.

Otros datos: Ocupa el 5.81 % de la superficie del D.F. y cuenta con 1 localidad y una población total del 1 193 161 habitantes.¹

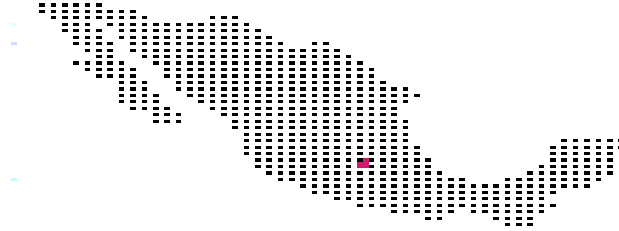
La Delegación Gustavo A. Madero, se encuentra situada en el extremo Norte del Distrito Federal y forma parte del Corredor Metropolitano del Valle de México. Desde la década de los 80's, ha dejado de crecer en cuanto a población se refiere y se ha convertido en un espacio "paso", ya que conecta la Estado de México a través de sus municipios Ecatepec y Tecamac, de donde la población activa se desplaza a sus lugares de trabajo en el Distrito Federal, razón por la cual se genera una problemática en las vías de comunicación ya que el tránsito, es abundante y esto ocasiona deterioro en sus vías de comunicación.

Perfil socio demográfico

Esta Delegación ocupa 8,662 hectáreas que representan 5.81% del área total del Distrito Federal 7,395.44 son urbanizadas y su uso principal es habitacional y comercial. Se encuentra conformada por 255 colonias y en ellas se localizan 537 Unidades Habitacionales.

¹ <http://mapserver.inegi.org.mx/mgn2K/>; agosto de 2008.

Mapas de ubicación geográfica²

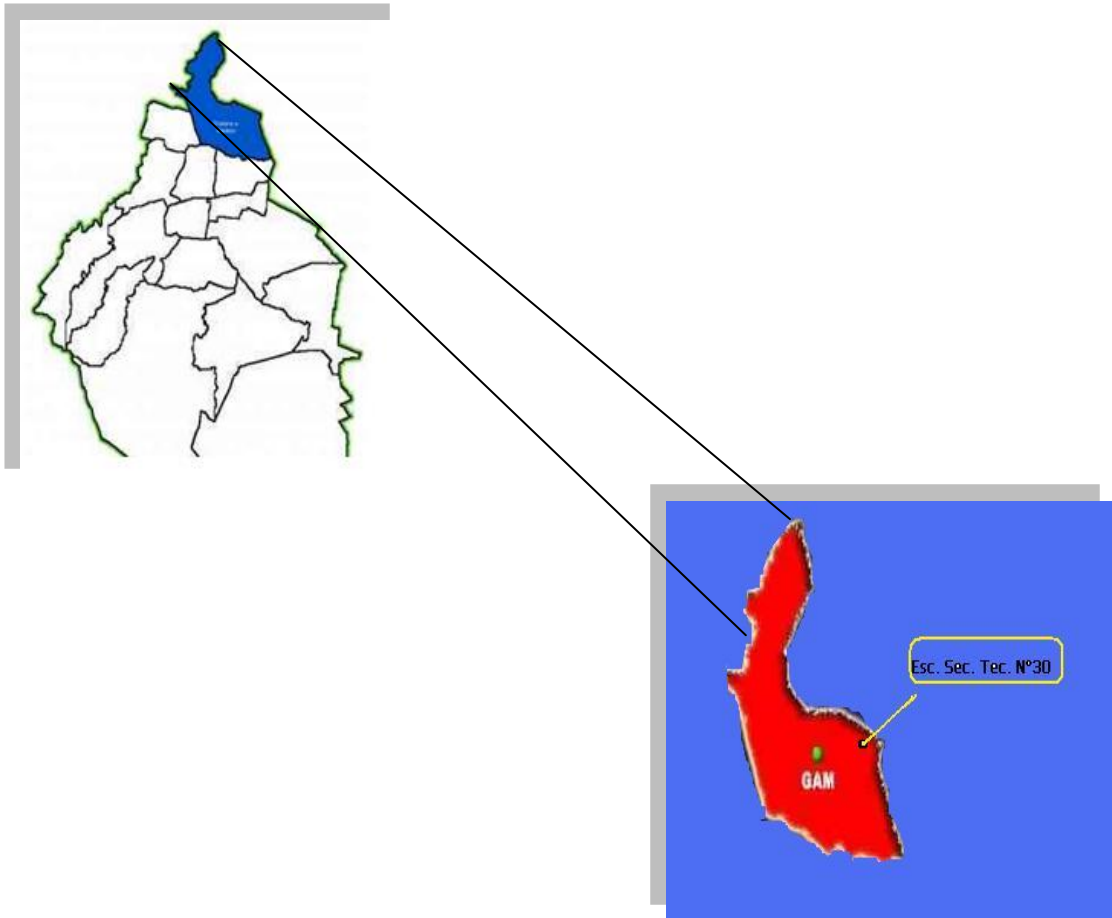


Distrito Federal División Municipal



² fuente INEGI marco Geoestadístico Municipal 2005.cuéntame inegi.gon.mx

Delegación Gustavo A. Madero³



³ http://mapaserver.inegi.org.mx/mgn2k.agosto.2008.09005_inegi_gustavo_a.madero.pdf.

1.2.1. El contexto escolar de la investigación

Escuela Secundaria Técnica, No. 30, “Ingeniero Alejandro Guillot Schiaffino”.

En el aspecto administrativo normativo, la Escuela Secundaria Técnica, no. 30, “Ingeniero Alejandro Guillot Schiaffino”, pertenece al Área 2 Norte de Operación y Gestión a través de la cual, se mantiene comunicación con la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas.

La escuela cumple con todos los requerimientos oficiales expedidos por la Secretaría de Educación Pública, entre los que se encuentra la obligación Institucional de considerar, la Misión, Visión, valores y el establecimiento de los objetivos claros y concisos. En la misión la escuela considera ofrecer una educación de calidad basada en el desarrollo de competencias y valores que contribuyan a la formación de alumnos y alumnas.

Para que sean capaces de enfrentar los retos de un mundo globalizado y respecto a la visión se desea durante el ciclo escolar ofrecer como institución una educación incluyente y de calidad, a través de una formación académica y tecnológica que brinde a los alumnos y alumnas la oportunidad de seguir aprendiendo a lo largo de la vida, de manera analítica, crítica y reflexiva.

Cuyo objetivo sea el desarrollo de competencias y valores, los valores que se proponen son la honestidad, responsabilidad y el respeto, mismos que se plantean

en el PETE, documento en el que por planeación colaborativa, se involucran todos los actores educativos, particularmente los docentes.

Esta escuela proporciona sus servicios educativos en dos turnos, con los horarios siguientes: el turno Matutino de 7:00 A.M. a 2:00 P.M. y el Turno Vespertino de 2:00 P.M. a 9:00 P.M. Tiene un total de 1,576 alumnos registrados para el ciclo escolar 2009-2010 distribuidos de la siguiente forma: en el Turno Matutino, un total de 843 alumnos, de ellos, 290 ubicados en el 1er. Grado, 280 en 2do. Grado y 367 en 3er Grado.

En el turno Vespertino, se encuentran inscritos un total de 733 estudiantes, de los cuales, en el 1er. Grado, se ubican 285 en el 2do, grado 233 y en 3er. Grado, 215.

La plantilla docente, alberga a 156 profesores en total para cubrir los dos turnos y éstos, están en constante rotación. Además debido a que están contratados por horas, la mayoría de los maestros imparten clase en ambos turnos. El Ingeniero Mecánico, Ramiro López Carrillo, funge como director de esta Secundaria Técnica en ambos turnos, y ocupa el puesto desde hace doce años.

1.2.2. Descripción histórica de la Escuela Secundaria Técnica No.30, “Ingeniero Alejandro Guillot Schiaffino”.

La Escuela Secundaria Técnica No. 30, “Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”, se encuentra ubicada en la avenida Villa de Ayala, esq. Cuautla, en la Colonia , San

Felipe de Jesús de la Delegación, Gustavo A. Madero colindando con los Municipios de Ecatepec y Netzahualcóyotl, Estado de México.

La escuela tiene su origen en el año de 1966, en una naciente comunidad de escasos recursos y en terrenos ejidales (Actualmente la Colonia San Felipe de Jesús), en este lugar se autoriza la construcción de la Escuela Técnica Industrial (ETI) no. 91.

Durante el mes de Enero de 1967, la Primera Generación de Estudiantes, del Turno Matutino, trabajaban en seis salones que se encontraban en obra negra, para 1969, se implemento el Turno Vespertino y no fue sino hasta 1970, cuando la escuela abrió sus puertas a los tres grados en ambos turnos.

Con el correr de los años, al interior del organigrama de la SEP es creada la Subsecretaria de Educación Media, de donde las Escuelas Técnicas Industriales pasan a ser Escuelas Secundarias Técnicas, siendo asignado a este plantel el No. 30.

El Ingeniero Alejandro Guillot Schiaffino, hombre cabal y de cuna tlaxcalteca, postuló a lo largo de su trayectoria docente en instituciones de alto nivel, tal cual es el Instituto Politécnico Nacional, una visión donde la Educación tecnológica enmarcara los más altos preceptos académicos, hecho que valió que este plantel ostentara orgullosamente su nombre.

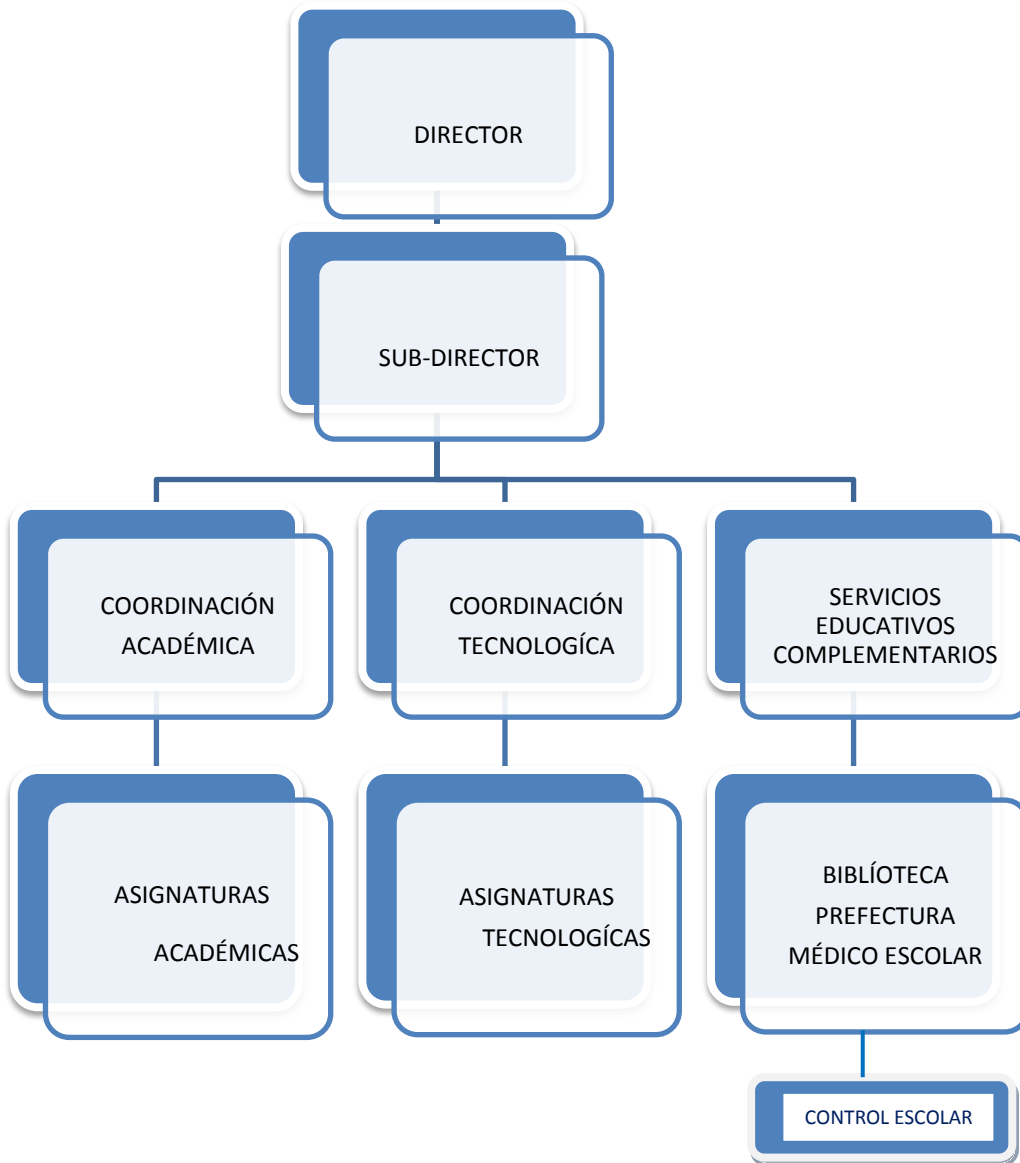
La razón de la Secundarias Técnicas, está sustentada en la enseñanza de una cultura tecnológica, en el caso de la Escuela no. 30, dicha cultura tecnológica,

subyace por medio de seis talleres: Dibujo, Electricidad, Electrónica, Maquinas-Herramienta, Mecánica Automotriz y Ofimática.

Todos ellos, relacionados con el ámbito industrial. Con respecto al ámbito de servicios, se imparte el taller de actividad tecnológica de Ofimática, que es el equipamiento de hardware y software computacional usado para idear y crear, coleccionar, almacenar, manipular y transmitir digitalmente la información necesaria en una oficina y apoya la realización de tareas, tales como el almacenamiento de datos en bruto, la transferencia electrónica de los mismos y la gestión de información electrónica relativa al negocio.

Esta asignatura de tecnologías con especialidad en Ofimática, es reciente ya que se incorporó con la Reforma Educativa del 2006.

**1.2.3. Organigrama de la Escuela Secundaria Técnica No.
30 “Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”**



1.3. La delimitación del tema

Toda investigación, independientemente de la índole que ésta sea, requiere de apreciaciones y construcciones metodológicas que establezcan las condiciones idóneas para el análisis de cada uno de los apartados del diseño.

En el caso específico de la delimitación del tema, se consideraron los elementos siguientes:

1.3.1. Sujetos de estudio

DOCENTES Y DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA

1.3.2. Enfoque de la investigación

LA GESTIÓN ESCOLAR COMO BASE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS DEL D.F.

1.3.3. Ubicación geográfica de la problemática

ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NO. 30 "ING. ALEJANDRO GUILLOT
SCHIAFFINO", UBICADA EN LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO EN EL
DISTRITO FEDERAL

1.3.4. Temporalidad que abarca el análisis

2009-2010

1.4. Planteamiento del problema

El planteamiento del problema dentro de las acciones metodológicas de los análisis que se tienen que realizar conforme al enfoque o ángulo del tema que interesa indagar, es el elemento fundamental para poder orientar el trabajo de investigación.

Desde esa mirada, se antepone que en dicha construcción enunciativa se tomaron en cuenta los criterios de delimitación anteriormente establecidos y que gracias a ellos, el enunciado interrogativo que constituye el problema, quedó estructurado de la siguiente manera.

¿Cuál es la mejora que pudiera darse en el desarrollo de la práctica educativa de los docentes y directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 30 “Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”, ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero, con base en una Gestión Escolar con base en la Planeación Estratégica?

1.5. El planteamiento de la hipótesis guía

El recurso de la hipótesis guía en este trabajo solo tiene la intención de orientar en la búsqueda de una respuesta a la pregunta eje planteada no impactando por lo mismo, las contrastaciones estadísticas normales para toda hipótesis de Trabajo.

En consecuencia la hipótesis guía, quedó establecida de la siguiente forma:

La práctica educativa que se desarrolla en la Escuela Secundaria Técnica no. 30, “Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”, es susceptible de modificación utilizando los esquemas de la planeación estratégica como base de la gestión escolar.

1.6. El objetivo general de la investigación

Analizar con base en una investigación Documental, las bases teóricas de la nueva gestión escolar y las argumentaciones bibliográficas sobre casos de aplicación práctica en las aulas a partir de una planeación estratégica en la escuela Secundaria Técnica No. 30, “Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”.

1.6.1. Los objetivos específicos

- Plantear y llevar a cabo la investigación documental
- Identificar las características y elementos teóricos que implican a la nueva gestión escolar y su aplicación a través de una planeación estratégica en las aulas de la Escuela Secundaria Técnica No. 30,
“Ing. Alejandro Guillot Schiaffino”
- Concluir con base en las identificaciones teórico-metodológicas hechas.

1.7. Metodología de la investigación documental empleada en el desarrollo del análisis bibliográfico

Un análisis documental, relacionado con la investigación, requiere de procesos sistematizados de construcción de contenidos que avalen las conclusiones que derivan de los elementos bibliográficos consultados y que ampliarán los horizontes en la estructuración de una propuesta alternativa de solución al problema.

La Universidad Pedagógica Nacional ha diseñado y publicado el Manual de Técnicas de Investigación Documental, que a la fecha sigue vigente y que norma la elaboración de documentos de trabajo de cursos semestrales de tesis, como instancia que regula la homogenización de criterios de exposición de ensayos, informes, artículos monografías, etc., en este caso específico, dichas opciones de trabajo académico para efectos de titulación, son exactamente las opciones que el Reglamento de Titulación de la Licenciatura en Administración Educativa Plan 90, presenta para lograr la titulación correspondiente al Plan de estudios cursado.

Bajo estos preceptos, fue que se establecieron los lineamientos a seguir en relación a la indagatoria que se propició respecto al problema de investigación planteado. Después de visitar y consultar los lineamientos a seguir de visitar y consultar diferentes bibliotecas que proporcionaron las fuentes bibliográficas de la investigación que fueron registradas en fichas bibliográficas y de trabajo se procedió a hacer uso del método de sistematización bibliográfica que atendió el proceso que a continuación, se desglosa:

- Organización de los sistemas de indagación bibliográfica
- Visita a bibliotecas
- Revisión de la bibliografía correspondiente
- Acumulación de los datos inherentes a la temática de análisis
- Organización y análisis de los datos reunidos
- Interpretación de los datos reunidos
- Redacción del borrador correspondiente
- Presentación de la primera redacción del ensayo
- Corrección de las observaciones hechas al documento por parte de la Tutora.

Después de haber realizado las correcciones establecidas por la tutora en el borrador, se volvió a presentar la versión final para la revisión definitiva y solicitar el dictamen correspondiente.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

2.1. ¿Qué es la Educación Básica?

En el Sistema Educativo Nacional (SEN), la Educación Básica, conforma el primer nivel de la educación mexicana y a pesar de que tiene grandes problemas, en cuanto a cobertura se refiere, es la educación que llega a la mayor parte de la población en nuestro país. Por ello, la importancia de consolidar su eficiencia para lograr el desarrollo integral de los individuos, a través de una educación de calidad.

Es pertinente considerar los conceptos en los que se define a la Educación Básica en nuestro país, para entender sus características, se cita a Álvarez García⁴ que la concibe como el tipo de la educación "...que hace énfasis en el desarrollo de destrezas básicas orientadas hacia la vida familiar, social y del trabajo, hacia el aprendizaje y la educación permanente, así como en la necesidad de vincular los procesos de educación formal escolarizada con los procesos de educación no formal e informal."⁵

⁴ Isaías Álvarez García. *Educación Básica en México. Experiencias, modelos y alternativas*. Edit. Limusa, S.A., Noriega Editores/Instituto Politécnico Nacional, México, 1999, Vol. 1. Pág.296.

⁵ Ibidem. pág.296

Por otro lado la Secretaría de Educación Pública (SEP), la define como la etapa de formación de las personas en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para el aprendizaje sistemático y continuo, y las actitudes que normarán su vida⁶

Al comparar ambas definiciones, se nota que la finalidad de este nivel educativo, es el desarrollo del individuo para la vida, atendiendo a aspectos sociales y económicos y coadyuvando a la continuidad de la educación.

Por lo que la Educación Básica, está descrita en nuestra legislación, como un derecho y una obligación de los ciudadanos y comprende actualmente diez años de escolaridad distribuidos en tres niveles: uno de preescolar, seis de primaria y tres de secundaria.⁷

Sin embargo la Educación Básica en México, ha tenido que adecuarse a las diversas necesidades que la sociedad le demanda, es por esta razón que se prioriza el hacer un recuento retrospectivo de la educación y comprender con mayor certidumbre, cómo se ha ido constituyendo el antes mencionado concepto.

2.2. Antecedentes históricos de la Educación Básica

La Educación Básica en México, tiene una larga historia, si bien no siempre se ha denominado como tal (Educación Básica), debido a que ha ido conformándose poco a poco. En un principio la educación, llamada elemental, era únicamente la Educación Primaria, posteriormente, como veremos más adelante, se incorpora la

⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.pdf.
http://www.iae.gob.mx/webiea/sistema_educativo/reforma_secundaria/acuerdo384completo.pdf.

⁷ <http://www.sec-sonora.gob.mx/sec7modules/smartessection/category.php>.

Educación Secundaria y hasta hace muy poco tiempo, se incluye a la Educación Preescolar (2004) como obligatoria.

Por lo tanto, se hará un recuento de los aspectos más destacados de la Educación Básica a partir del Siglo XX.⁸

En 1901, se crea el Consejo Superior de Educación Pública y en 1905, se establece la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes a cargo de Justo Sierra. Poco después cambia el concepto de Educación Nacional.

En 1921, José Vasconcelos quien promueve el Proyecto de Educación Nacional, funda la Secretaría de Educación Pública, inspirado en el concepto de humanismo integral. Enuncia la misión de la educación, como la responsable de formar el alma de la nación, consolidando la unión y emancipando a la cultura mexicana y mestiza. Impulsó la formación de maestros y la creación de escuelas.

En 1934, se dio un movimiento educativo, el proyecto de Educación Socialista, basado en el concepto de la educación positivista y las ideas de la Unión Soviética.

Este proyecto educativo pretendió dar un concepto materialista del mundo, promoviendo una mejor distribución de la riqueza y un socialismo del conocimiento.

⁸ Fernando Reírmes. *La Educación en México. Historia Realidad y Desafíos*. México, Ed. Siglo XXI, Siglo XXI, S.A., 1999.

Como consecuencia del Congreso Pedagógico de 1932 y de la 2° convención de Maestros en 1934, se produjo la federalización de la educación y la socialización de la enseñanza primaria y normal, aunque no se estableció el tipo de socialización que se buscaba, lo cual quedó reflejado en la reducción del Artículo 3° Constitucional, reformado en 1934, donde se establece la necesidad de impulsar la educación integral, nacionalista, democrática y laica. Con respecto a la libertad de creencias, ese proyecto trasciende al mandato del Presidente Manuel Ávila Camacho.

En la administración del presidente Lázaro Cárdenas del Río, se da el Movimiento de Unidad Nacional y se consolida con la Reforma al Artículo 3° Constitucional.

En 1959, se propone por parte del Secretario de Educación Pública, el Lic. Jaime Torres Bodet, el Plan de 11 años. Éste reconoce que la Educación Primaria, presenta problemas y continúa inspirando la educación en modelos pedagógicos con orientación social, activa y apoyando el método de globalización del conocimiento. Tenía el objetivo de proporcionar educación a los niños de edad escolar, para su acceso a la educación primaria y elevar la eficiencia terminal logrando una expansión importante de la Educación Primaria y Secundaria.

Para el año de 1978, continuaban grandes problemas de cobertura y rezago educativo, por lo que se pretende asegurar la Educación Básica para todos, mediante el Programa de Primaria para todos los niños y el programa de desconcentración de los Servicios Educativos de la SEP, que fue operado mediante el establecimiento de las Delegaciones Generales de la SEP en los Estados del país.

En 1982, durante el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se da un intento fallido por descentralizar la educación en nuestro país. Siendo hasta 1992, cuando se logra este cometido bajo el gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari. En 1993, la Educación Secundaria fue declarada, componente fundamental y etapa de cierre de la Educación Básica y se le otorga su carácter de obligatoriedad.⁹

2.3. La Educación Secundaria en México

En 1926, durante el periodo presidencial de Plutarco Elías Calles, se crea la Educación Secundaria en nuestro país, obedeciendo a la necesidad de atender la educación de los adolescentes con contenidos oportunos para este sector de la población, ya que antes de esta fecha, la Educación Secundaria, formaba parte de la Universidad y sus contenidos, eran de carácter instructivo más que educativo.

Esto queda enunciado en la expresión de Moisés Sáenz, quien fue uno de los principales colaboradores en la estructuración de la Escuela Secundaria, además de contribuir en los principios iniciales que fundamentan su creación:

⁹ SEP. *Plan de Estudios de Educación Secundaria 2006*. México, 2006.

”La escuela tradicional del adolescente en México, como casi todo el mundo un siglo antes, es simplemente la antesala de la universidad”... “El programa esencial de la educación debe desarrollarse alrededor de estas cuatro cuestiones: como conservar la vida, como formar la familia, como ganarse la vida y como gozar la vida”...¹⁰

Con este discurso de Sáenz, queda entendida la pretensión de origen de la Educación Secundaria, así como también se aprecia que la educación tiene que adecuarse a las necesidades que el contexto, los sucesos históricos y la misma sociedad, le solicitan.

Ante estas exigencias, es que nacen las diferentes modalidades de la Educación Secundaria, como son la Telesecundaria, que se crea en 1965 con la idea de expandir la escolaridad, además de ser uno de los experimentos con los medios de comunicación electrónicos para la oferta de Educación Formal, que aunque se pensaba que sería un proyecto temporal, en tanto hubiera recursos para establecer escuelas convencionales y atender la demanda educativa, aún se encuentra activa hasta nuestros días.

Por otro lado, se crean las Secundarias Técnicas en 1959, ante la importancia que adquiere la Educación Técnica en esa época, ese mismo año, se establece la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales (DGETIC), que un año más tarde (1960), se le encomienda la responsabilidad de las Secundarias Técnicas.

¹⁰ Moisés Sáenz, citado por Fernando Solana en : Historia de la Educación Pública en México. México, SEP, 1981.

En 1969 las escuelas pre vocacionales, que formaban parte del Instituto Politécnico Nacional (IPN), se incorporan a la DGETIC y en 1971, se lleva a cabo, una reorganización en la Secretaría de Educación Pública (SEP), donde esta Dirección cambia su nombre a Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).

Para 1978, se dispuso que todas las escuelas pertenecientes a la DGETI se incorporaran a la recién creada Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), donde se agruparon las escuelas tecnológicas.

Actualmente la DGEST, pertenece a la Secretaría de Educación Pública y es la responsable de garantizar el desarrollo y fortalecimiento de las Escuelas Secundarias Técnicas.¹¹

2.4. Modalidades de la Educación Secundaria en México

En la actualidad la Educación Secundaria forma parte de la Educación Básica y su carácter de obligatoriedad está sustentado en el Artículo Tercero de la Constitución Política Mexicana y en el Artículo Cuarto de la Ley General de Educación.

Así como también la responsabilidad que tiene el Estado para impartir este nivel educativo en sus diversas modalidades:

¹¹ Secretaría de Educación Pública en el D.F/ Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Consultado en :http://www2.sepdf.gob.mx/info_dgest/identidad/mascota.jsp

a) Generales

Proporciona el servicio de Educación Secundaria, promoviendo la igualdad de oportunidades considerando políticas de desarrollo incluyente y plural, tendientes a brindar una formación integral y de calidad, acorde a las necesidades básicas de los estudiantes que salen de primaria.

b) Técnicas

La modalidad de Educación Secundaria Técnica, brinda una educación tecnológica básica que permite al alumno la adquisición de habilidades técnicas y la apreciación de significado que tiene en su formación y en su futuro, asimismo, brinda oportunidades formativas acordes con las capacidades y expectativas de los estudiantes, así como perspectivas del desarrollo social, local regional, estatal y nacional.¹²

Con base en estas definiciones, es posible observar las diferencias entre la Educación Secundaria Técnica y la Educación Secundaria General, donde en la primera, se brinda una Educación Tecnológica, mediante la implantación de talleres en diversas áreas, con lo que se dota al alumno de un complemento técnico en su formación; y en la segunda, no se brinda este servicio de forma especializada.

También existen otras opciones como la Telesecundaria, que a través del uso de televisores, imparten la Educación Secundaria en zonas alejadas del país.

¹² Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora, Hermosillo, Son.

2.5. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica

En mayo de 1992 se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) entre el Secretario de Educación Pública, la Dirigente del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y los gobiernos de los 31 Estados del país.

El Acuerdo establece, entre otras cosas, que el Sistema Educativo Mexicano (SEN) debe ser flexible, que se tiene que pugnar por la calidad de la educación, y que se debe otorgar poder de decisión a los Estados, los Municipios y los padres de familia¹³

Con la firma del ANMEB, se descentraliza la SEP, por lo que se reestructura el Sistema Educativo. De igual forma se hace una modificación a los planes y programas de estudio, y se revaloriza la profesión docente con el Programa de Carrera Magisterial.

En las escuelas Secundarias Técnicas, y siguiendo esta línea de la Reforma en Planes y Programas de Estudio, se elimina el concepto de especialización a edad temprana y se posibilita la formación tecnológica básica, con elementos genéricos de la tecnología y el mundo del trabajo, con la posibilidad de aplicación en un ámbito de remuneración particular, lo que favorece en el alumno la comprensión

¹³ Carlos Órnelas. El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo. México, Edit. Siglo XXI, S.A., 1996. Pág. 285

de procesos productivos más amplios que el simple conocimiento de técnicas muy particulares.¹⁴

Con base en esta Reforma se promulga en 1993, la Ley General de Educación, donde queda plasmado el compromiso y prioridad del Gobierno Federal para el Mejoramiento de la calidad de la Educación Básica.

También se establece que la Educación Secundaria, es parte de la Educación Básica obligatoria y que ésta, se rige por un programa educativo, de carácter nacional ¹⁵ Además de que los procesos de cambio educativo, se sustentan en acciones sistemáticas de formación y actualización al personal docente, directivo y técnico.

Debido a esta situación, se reorienta la Educación Tecnológica y se retorna al modelo curricular de trabajo por asignaturas.

La descentralización de la Educación, una de las reformas más importantes en la Educación de México, está respaldada por la búsqueda de la calidad educativa.

Persiguiendo este fin, es que se plantean cambios importantes en el funcionamiento de los servicios educativos.

¹⁴ Manual de la calidad de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. México. S/A.

¹⁵ SEP. Ley General de Educación. México, 1993.

2.6. La Reforma de la Educación Secundaria

Ante este escenario, se plantea la necesidad por parte de la SEP, de una Reforma Educativa en la Educación Secundaria, siendo ésta, la base de uno de los Proyectos Estratégicos de dicha Secretaría y que tiene la finalidad de mejorar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes, garantizando equidad y calidad en la educación que éstos reciben.

Para ello, reconoce que “es indispensable fortalecer la continuidad entre los niveles que conforman la escolaridad básica, ofrecer un currículo que posibilite la formación de los adolescentes como ciudadanos democráticos, desarrollar al máximo las competencias profesionales de los maestros e impulsar procesos para que las escuelas funcionen colegiadamente.”¹⁶

Es decir, que se busca una articulación en los aspectos, no sólo pedagógicos, (Planes y Programas de Estudio), sino también, en lo que refiere a lo organizativo en todos los niveles de la Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria), para lograr su coyuntura.

En este aspecto, es que se pretende cambiar el funcionamiento académico y administrativo escolar, teniendo siempre como argumento, la finalidad de llegar a obtener una calidad educativa en el desempeño docente, anteponiendo para ello

¹⁶ SEP. Reforma de la Educación Secundaria. Consultado en: <http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/>

el brindar mayor autonomía a las escuelas, que son a fin de cuentas, los lugares donde se dan los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Con base en esta lógica y expectativas, es que surge el Programa Escuela de Calidad (PEC), que se desprende de la Política Nacional de Transformación de la Gestión Institucional y preescolar y que fundamentalmente proyecta la superación de dificultades que impidan el logro de los objetivos educativos.

Algunos de estos “obstáculos” se plantean en el Programa Nacional de Educación 2000-2006, *consultar el Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, entre los que se destaca la falta de capacidad por parte de la escuela, para la toma de decisiones, la falta de planeación, además de que se reconoce que es muy poca la labor evaluativa en los centros Educativos y por consiguiente, no se puede hacer uso de la retroalimentación de la información, que nos facilite mejorar el desempeño de todos los actores educativos que forman parte de una institución, como lo son: maestros, directivos y supervisores.¹⁷

Diversas problemáticas afectan el decurso del establecimiento de la calidad de la educación en el sistema de Educación Secundaria, entre otros: falta de liderazgo y de gestión educativa, la deficiente organización y funcionamiento en las escuelas, la apatía de los actores en la participación social y falta de vinculación entre las personas que forman parte de la dinámica de la escuela.

¹⁷ SEP. Programa Escuelas de Calidad (PEC). Consultado en:
<http://basica.sep.gon.mx/pec/star.php?act=programa&sec=des#des1>

Con semejantes problemáticas se inicia por parte de las autoridades la búsqueda de soluciones efectivas, por lo cual se aterriza en la estrategia de planeación con base en el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

2.7. El Programa Escuelas de Calidad

El Programa Escuelas de Calidad, nace como una alternativa de reforma de la gestión Institucional y escolar. El programa busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que permita generar un modelo de gestión con enfoque estratégico desde la escuela, hacia el sistema educativo y que involucre a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

Los diseñadores de la estrategia educativa fundamentada en el PEC, consideran que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia, forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables, orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.¹⁸

Entonces podemos entender que el PEC, es la manera de colaborar en aspectos organizativos, administrativos y sociales que ayuden a construir formas de trabajo que fortalezcan las acciones y que permitan llegar al objetivo: educación con calidad.

Dentro de los instrumentos que se tienen contemplados para el desarrollo de este Programa, se ubica el Proyecto Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT).

¹⁸ Ídem.

EL PAT es un documento vivo que debe ser consultado permanentemente para la planeación de aula, para la organización y la administración del día a día, dando las pautas para diferenciar aquellas actividades que se realizan de manera rutinaria de las que tienen un significado en cuanto al mejoramiento de la institución¹⁹

2.8. El Plan Estratégico de Transformación Escolar

EL PETE, es una propuesta metodológica para el diseño de la Planeación Estratégica Escolar, considera el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que se viven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela: práctica pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.²⁰

Este documento es una guía, que contiene referentes conceptuales de gestión y administración educativa para facilitar el entendimiento de los procedimientos a seguir. Si bien involucra a toda la comunidad escolar, desde la Dirección de la Institución hasta la Sociedad de Padres de Familia, precisa la destacada participación del Director como coordinador y líder del proyecto.

¹⁹ Ídem.

²⁰ SEP. Plan Estratégico de Transformación Escolar
_México, 2007.

EL PETE, es una forma de llegar a ser parte del PEC, y su principal objetivo, es hacer eficiente los procesos organizativos y administrativos al interior de las escuelas, adaptándose a las necesidades peculiares y particulares de cada plantel educativo.

2.8.1. Una reflexión final en torno a la evolución histórica de la educación de la Educación Básica

Después de haber revisado el recorrido histórico-evolutivo por medio del cual se ha constituido la Educación Básica en México, es pertinente mencionar que dicho nivel de educación, ha tenido que adecuarse resignadamente, a las vertiginosas exigencias de la sociedad actual, sin retomar, para su consideración, los distintos y variados momentos de crisis del SEN , ya que éste, fue expuesto a constantes altibajos, derivados de las políticas económicas y educativas que se imponían en cada uno de los gobiernos de la denominada por algunos economistas, “Década Perdida” y que se refiere al periodo en el cual, el país vivió fuertes devaluaciones y se tenía por parte de la sociedad mexicana, una total incertidumbre e inconsistencia hacia los esquemas de desarrollo socioeconómicos.

Esa falta de inversión educativa constante y especificada hacia los polos conflictivos y altamente sensibles del SEN, es lo que marca la contundencia hacia la búsqueda contemporánea de reformas en los diversos subsistemas educativos que lo integran y que permitan el tan necesario cambio y favorezcan a los fines

últimos de la educación para el desarrollo integral de los individuos capacitándolos para incorporarse plenamente a los procesos de vida.

Por eso, es necesario considerar que cualquier cambio, no es fácil ni rápido, los cambios radicales, requieren de romper paradigmas en las formas de pensar, las formas de vivir y de trabajar de la sociedad y en particular de la sociedad educativa. A pesar de ello, el considerar a la planeación estratégica como herramienta de proceso, manifiesta que hay avances importantes y positivos en la forma en que se está proyectando una reestructuración, ya que ésta, nos permite bosquejarnos varias formas de trabajo para alcanzar los objetivos, lo que hace pertinente y favorable su utilización.

Pero se han detectado algunos inconvenientes que podrían mermar el desarrollo del mencionado proyecto, situaciones que no se consideraron en la generación de los propios lineamientos de la planeación total relacionada con las escuelas y su status quo.

CAPÍTULO 3. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

3.1. Gestión Escolar: reflexionando sobre el concepto

Dado que los sistemas educacionales están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de responder a dichas transformaciones, ya sea a nivel macro o micro. A nivel macro, es posible hablar de gestión escolar, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas, tomando como referente, el marco curricular nacional, mientras que a nivel micro, podemos situar a la gestión escolar, como aquella disciplina que enfatiza, principalmente, el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa teniendo como principal foco, la generación de aprendizajes e involucrando en ello, a las distintas dimensiones que allí se dan cita en paralelo.

Por otra parte, dado que gestionar una organización educativa, establece una relación con la función formadora que allí se ejerce, a diferencia de la función

productiva de las empresas, resulta fácil concluir que la gestión escolar, es mucho más compleja: la función formadora, de nuevos ciudadanos a partir de la escuela, involucra la formación integral, que incluye: valores espirituales, personales y sociales, que les permita a los individuos, desarrollarse como personas y contribuir, de manera efectiva, al desarrollo de la nación. Esto implica, en consecuencia, la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos formados en el Sistema Educativo Nacional (SEN).

Respecto de la diferencia entre organización educativa y organización productiva, algunos autores en la materia, señalan que:...

La gestión escolar, es una institución social, que cumple un rol, una función central, aunque no exclusiva, para la sociedad: la función de formar ciudadanos, es decir, personas con capacidades de construir una vida de calidad, para sí y para otros, desempeñarse económica, social, cultural y políticamente y contribuir a los procesos de desarrollo social. Si bien vemos que la institución escolar, comparte con otras instituciones esas funciones, también podemos afirmar que es la única institución social encargada de promover sistemáticamente esos aprendizajes²¹.

²¹ Sonia Lavín, et al. La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para instituciones Educativas. Santiago de Chile.LOM, Ediciones, 2002. Pág. 134

Respecto del concepto de gestión escolar, (Pozner, 2003), plantea que ésta, puede ser entendida como *“el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”*.²²

Esta autora concibe que aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar, debe preocuparse además, por la calidad y cantidad de los aprendizajes escolares que se produzcan en la institución educativa que se conduce.

Por otra parte, generalmente cuando se habla de gestión escolar, se confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento, se les asocia con eficacia. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto.

Para Anthony Hodge, et al, la eficacia puede medirse ya sea, desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos.

Desde el enfoque de la meta, la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra. Desde el enfoque de los recursos, La eficacia se mide según el grado hasta donde llega una Organización en sus tramitaciones necesarias, para obtener del entorno, los recursos necesarios para conseguir sus fines y objetivos planteados en sus programaciones,

Como sea, existe consenso entre los diversos autores de que la gestión escolar o también llamada gestión directiva o pedagógica, debe tender al logro de los

²² Pozner W, Pilar. El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires, Argentina, Ed., Aique, S.A., 2003 .pág. 134

objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirán configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por tanto, la gestión escolar, se sitúa en un nivel micro dentro del seno de las instituciones educativas.

Por otra parte, se podría agregar que la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos y la toma de decisiones en el nivel institucional, es una tarea colectiva que involucra a muchos actores.

La gestión escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas.

A la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático de trabajo establecido en una previa planeación estratégica conforme a la detección de áreas críticas y mediante el planteamiento de objetivos críticos específicos, fundamentar, el desarrollo educativo participativo y democrático, en una localidad o región del país.

3.2. Definiendo el concepto de Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (organización, institución empresa, escuela, etc.), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste, funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

3.3. Concepto de Planeación de algunos autores²³

De las distintas definiciones teóricas que en apariencia existen, se rescatan las siguientes:

Agustín Reyes Ponce

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

²³ Münch G. Lourdes. *Fundamentos de Administración*, Edit. Trillas. S.A de C.V, México. 1983 pág.63

José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Joseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece objetivos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Jorge L. Oria

Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Leonard J. Kazmier

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Robert Murdick y Joel Ross

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Robert N. Antony

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Henry Sisk y Mario Sverdlik

Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Una vez revisadas las definiciones teóricas, se abordan los elementos que serán considerados en la planeación.

3.4. Elementos de la Planeación²⁴

- **Objetivo:** resultados deseados.
- **Cursos alternos de acción:** diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- **Elección:** determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- **Futuro:** prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

²⁴ García M. José. *Fundamentos de Administración*. Edit. Trillas. S.A de C.V, México. 1983 pág.64

3.5. Importancia de la Planeación.²⁵

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Sin embargo para que la planeación sea efectiva también debe considerar los principios que permitan establecer los cursos de acción, siendo estos los siguientes:

²⁵ Ibídem. Pag.65

3.6. Principios de la Planeación

- Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente.

La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos debe desarrollar los pasos de la planeación.

3.7 Pasos de la planeación

1.-Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes
- Nuestras fuerzas

- Nuestras debilidades

2.-Establecimiento de objetivos y metas:

- Dónde se desea estar, qué se quiere lograr y cuándo

3.-Consideración de las premisas de la planeación:

- En qué ambiente (Interno o externo) operarán nuestros planes.

4.-Identificación de alternativas:

- Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5.-Comparación de alternativas:

- Qué alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6.-Elección de una alternativa:

- Selección del curso de acción a seguir.

7.-Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

8.- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos para equipos de capital.

- Etapas de la planeación
- Misión ó propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestra organización? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una institución.

- Definir qué es la organización y lo que aspira ser.
- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la organización e institución.

Objetivos de la planeación

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos:

- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios ó estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, por qué)

Estrategias

Son cursos de acción generales o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una organización, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos

Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.

- Determinados con claridad

No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento, permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción a seguir. Analizar las consecuencias que

podieran presentarse al momento de aplicarlas al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características

Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas, una vez alcanzados, a la par del establecimiento de los nuevos objetivos, es necesario formular nuevas estrategias. Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.

Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.

Por lo que se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la organización
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos

- Se establecen por escrito para darles validez
- Redactarse claramente y con precisión
- Se dan a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar ó aplicar
- Se coordinan con las demás políticas
- Se revisan periódicamente
- Son razonables y aplicables a la práctica
- Están acordes con los objetivos de la organización

- Deben ser estables en su formulación
- Son flexible

Programas

Se establecen en un esquema en donde:

La secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- Determinan los recursos que se necesitan
- Disminuyen los costos
- Orientan a los empleados sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades se incluyen únicamente las actividades que son necesarias evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos

Deben participar en su formulación:

Tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución. La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la organización ó institución, La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, deben comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo deben ser factibles.

Evitando que los programas se contrapongan entre sí deben establecerse por escrito, gratificarse, ser precisos y de fácil comprensión. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, deben considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- Está expresado en términos cuantitativos
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa

- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización
- Es diseñado para un periodo determinado

4.0. ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica, es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidades de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el comportamiento de todas evaluando las respuestas obtenidas del último periodo, de las partes de la organización, esto implica realizar una buena coordinación del trabajo en equipo.

También es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va seguir, es fundamental, ya que ésta representa las

funciones operativas que se van a ejecutar en la organización y suministrar a los usuarios del servicio.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho que para desarrollarla se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico.

4.1. Inicios de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, comparó y combinó con sus 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 organización.

Igor Ansoff (1980), 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. Frederick Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que el empleado hacia.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿Qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la

planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

4.2. Proceso de Planeación Estratégica

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro qué es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará acabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las organizaciones y empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación.

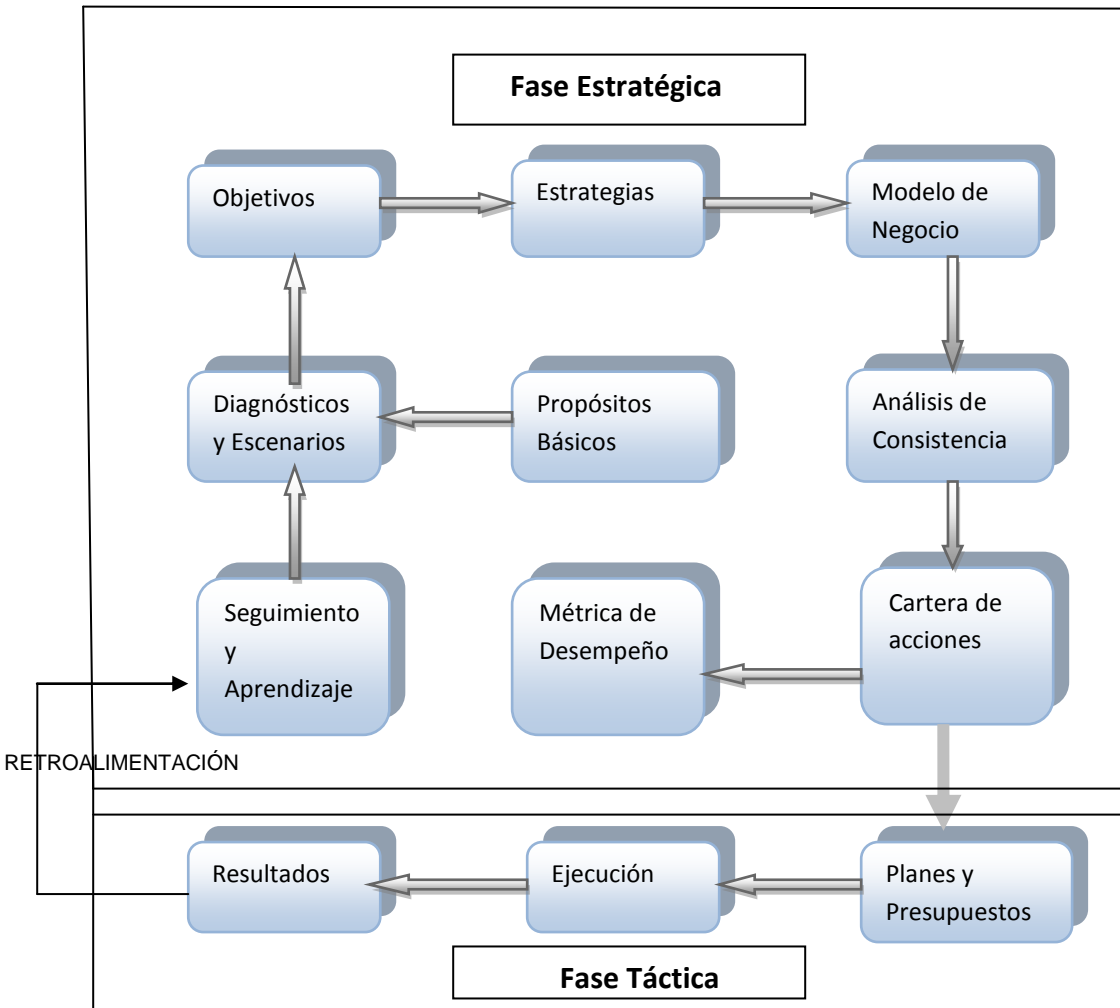
Estas características son:

- I. Proceso continuo, flexible e integral
- II. De vital importancia
- III. Responsabilidad de la directiva
- IV. Participativo
- V. Requiere de tiempo en información
- VI. Pensamiento estratégico cuantificable
- VII. Entorno
- VIII. Administración estratégica
- IX. Cultural

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto mediano ó largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como usuarios?, ¿Qué productos ó servicios debo ofrecerles? Y ¿Cómo hacer esto?

Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes en el más acertado de los casos cambiarse.

ESQUEMA



El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

Los doce pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización.

Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:

1.-En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización de otras parecidas. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer, la formulación de misión, clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, ésta evoca imágenes, revelaciones, y a los visionarios los sitúa en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda organización, y todo plan, empiezan con una visión. Entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultanea de una situación y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la organización: para hacer que la visión se convierta en realidad.

2.- Propósito Básico

Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización. 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 el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras, el estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la organización.

Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia, la organización está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, 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.

Una forma muy aceptada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio situacional FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la organización.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean competitividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones e instituciones.

3.- Diagnósticos y Escenarios

Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés, establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

a) Conveniente: un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una organización, ó institución, además debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe de ser planeado si el objetivo debe tener un efecto más que casual es esta área.

b) Medurable a través del tiempo: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.

c) Factible: Los directivos no deberán establecer objetivos poco prácticos e irreales sino que estos deberían ser posibles de lograr, sin embargo no es fácil fijar objetivos prácticos ya que numerosas consideraciones están involucrados en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasara en las posibles acciones de los competidores y de las proyecciones en el aspecto económico, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

Además, debe tomarse en cuenta los factores internos tales como capacidades, directivas fuerzas que motivan ó desaniman empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, tales como las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso específico.

d) Aceptable: los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente, tratar

de hacer responsable a un directivo a desarrollar un nuevo producto que no le agrada trastorna el objetivo por tanto deberá ser aceptable en cuanto a que la organización está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no solo significan recursos financieros si no también que el tiempo de los directivos y el personal capacitado de planta capacidad del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

e) Flexibles: Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aun que no debería ser inestable, si no lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

f) Motivador. En términos generales, los objetivos fuera de alcance de las personas no son objetivos motivadores si no logros difícilmente ajustados. En la mayoría de las organizaciones los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior aquella de objetivos fáciles de lograr.

g) Comprensible: los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando como están formulados los directores que los formularon deberían de asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros, este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es muy importante, un estudio sobre peligros latentes en la

planeación concluyo que los objetivos mal entendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

h) Obligatorio: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesariamente, razonable y así lograrlos.

i) Participativo: los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a organizaciones grandes, descentralizadas, que a compañías pequeñas.

j) Complementarios. Existen varios aspectos en cuanto a la relación de los objetivos. Primero deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la organización deben de examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

4.- **Objetivos**

¿Cómo? Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los servicios. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición, obtención de control sobre proveedores o distribuidores de desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción. desposeimiento, liquidación, asociaciones ó una combinación de estas acciones.

En seguida se dan pautas específicas para la comprensión de cuando, ciertos tipos de estrategias son las más apropiadas. En esta etapa se determinan el tipo de estrategias con las que se trabajará, determinada por la situación a la que se desea llegar.

5.- Estrategias

El propósito es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea, que sea la organización. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, no tratan de delinear exactamente como debe cumplir la organización su objetivo, puesto que esta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

6. Modelo de Negocio

Componentes del concepto de negocio de la organización permite el seguimiento de los elementos clave de la estrategia. Es un conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:

- Las medidas financieras representan los resultados de acción ya tomadas.
- Las medidas operacionales la satisfacción de los usuarios en los procesos internos y actividades de innovación y mejora.

7. Análisis de Consistencia

Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada. En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategia que se han presentado.

Entre los criterios de evaluación se puede mencionar:

- ¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnosticas externos e internos?
- ¿Es factible, en relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?
- ¿Es aceptable?

8. Definición de las prioridades

De cada una de las áreas de la organización o en relación a los programas ó funciones. Una vez elegida la estrategia más conveniente para la organización se comunican las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables directas en la ejecución de los planes. En estas deben de ser preferiblemente como un manual de procedimientos en los que se especifiquen una a una las actividades y criterios de ejecución en las diferentes áreas de la organización.

9. Cartera de Acciones

Como medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados. El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan una a otro para producir la excelencia. El desempeño económico puede ser medido por medio de retorno de capital retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, flujo de caja líquida. Valor en el mercado de las acciones, en relación al valor en libros.

10. Métrica de Desempeño

Por otro lado se tiene que el desempeño estratégico se puede medir en la calidad del portafolio, productividad, innovación y relaciones con los interesados en la organización.

11. Planes de Presupuesto

Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto., cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de planeación estratégica, buscándose:

- Que las decisiones estratégicas se instrumenten.
- La existencia de una base para el control.

- Un mejor uso del tiempo de los directivos.
- Consistencia en la administración de los recursos.
- Coordinación interfuncional cuando es necesaria.

El presupuesto es la expresión financiera de la planeación estratégica hoy en día los presupuestos están integrados, por métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Se inicia la instrumentación de lo planeado

Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de directivos para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia, no tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

1. Ejecución

Evaluación del desempeño es decir, es la mediación del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación. Se conforma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

2. Resultados

Responsabilidades propias de la función de la planeación estratégica, ya sea esta formal o informal. Esta es la etapa en la que, luego de haber estudiado los índices de monitoreo del resultado de la ejecución de la planeación estratégica, se determinan el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo, si existe algún objetivo no cumplido en su totalidad, es el momento de replantearlos y modificar dicha estrategia o cambiarla.

3. Seguimiento, aprendizaje y retroalimentación

Es el sistema de monitoreo e inteligencia, el procedimiento para el acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de la planeación estratégica y el logro de una organización en continuo aprendizaje, es decir, se le comunica a todas las personas de la organización los resultados de la planeación estratégica y los cambios en el nuevo ciclo que se iniciara.

4.3. Clasificación de la Planeación Estratégica

Hay catorce alternativas de estrategias por las cuales una institución u organización pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

Estrategia de penetración en el mercado.

Busca mayor participación en el contexto social para los servicios actuales en las instituciones ya existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.

Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

Intensivas

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores mas importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.
- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.
- cuando las economías de escala aumentada dan ventaja competitiva importante.

Estrategia de desarrollo del mercado

Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones.

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confortables, de bajo costo y buena calidad.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando una organización posee tanto los recursos humanos como el capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se esta volviendo rápidamente a escala mundial.

Estrategia de desarrollo del servicio.

Busca ofrecer mayores ventajas mejorando o modificando (desarrollando) el servicio actual. Cuando una organización introduce un nuevo servicio Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene un servicio exitoso se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer usuarios satisfechos para que prueben los nuevos servicios (mejorados), con base a su experiencia positiva con los servicios actuales de la organización.

- Cuando una organización compite se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen servicios de mejor calidad comprobables.
- Cuando una organización compite con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

Estrategia de investigación hacia adelante.

Ganar la propiedad o un mayor control sobre diversos usuarios. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla cuando:

Integrativas

- Cuando los servicios actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la institución.
- Cuando la disponibilidad del servicio es de calidad ilimitada ofrece una ventaja competitiva a las organizaciones e instituciones que se integran hacia adelante.
- Cuando una organización compite de manera creciente se espera que continúe creciendo aceleradamente: este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de falle.
- Cuando una organización posee tanto recurso humano como capital necesario para administrar el nuevo servicio a los usuarios

- Cuando las ventajas del servicio son estables y especialmente buenas, esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predictibilidad de la demanda de sus servicios mediante la integración hacia adelante.
- Cuando los usuarios tienen grandes márgenes de rentabilidad; esta situación sugiere que una organización podría de forma rentable distribuir sus servicios y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

Estrategia de integración hacia atrás.

Busca un mayor control sobre los servicios. Esta estrategia se debe aplicar cuando:

- Cuando los servicios actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la organización en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.
- Cuando el número de usuarios es reducido y el número de competidores grande.
- Cuando una organización compite crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una organización para diversificarse en una decreciente.
- Cuando una organización posee tanto los recursos humanos como el capital necesarios para administrar el nuevo servicio de suministrar sus propias recursos.

- Cuando las ventajas son estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus servicios y el precio asociado de sus servicios mediante la integración hacia atrás.
- Cuando las organizaciones actuales tiene altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere suministrar servicios en una organización dada es una actividad productiva.
- Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.

Estrategia de integración horizontal.

Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Para su aplicación se deben de presentar alguna de las siguientes causas:

- Cuando una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando economías de escala aumentadas suministran ventajas competitividad importantes.
- Cuando una organización posee tanto capital como talento humano necesarios para administrar de forma exitosa una organización ampliada.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de conocimiento gerencial o a la necesidad de un recurso particular que su empresa posee;

- Tener en cuenta que la integración horizontal no sería adecuada en caso de que los competidores les esté yendo mal debido a una declinación general de las ventas en la industria.

Estrategia de Diversificación Concéntrica.

Añadir nuevos productos pero relacionados. Así como cuando un banco compra una compañía de seguros. Las pautas para su aplicación estarán regidas:

Diversificadas

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- Cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- Cuando nuevos productos relacionados tienen niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- Cuando los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- Cuando una organización posee un equipo gerencial fuerte.

Estrategia de Diversificación de Conglomerado.

Añadir nuevos productos no relacionados. Para desarrollar este tipo de estrategias se deben de analizar las siguientes pautas:

- Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- Cuando una organización posee tanto capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.
- Cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- Cuando existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida. Una diferencia clave entre diversificación concéntrica y de conglomerado está en que la primera en que la primera debe basarse en cierto factor común con respecto a mercado, productos o tecnología, mientras que la segunda se debe basar más que todo en consideraciones de utilidad.
- Cuando los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.
- Cuando a una organización la pudiera ofertar acción anti monopolística, habiéndose dicha empresa concentrado históricamente en una industria única.

Estrategia de Diversificación Horizontal.

Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Las pautas para su aplicación se basan:

- Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta-cíclicos en comparación con los productos actuales de una organización.

Estrategia de Asociaciones.

Una organización que trabaja con otra en un proyecto especial. Las pautas de su aplicación pueden ser:

- Cuando una organización de propiedad privada se asocia con una organización poseída por el público; hay alguna ventaja en cuanto a la organización de propiedad privada, como ser de propiedad cerrada; en las organizaciones de propiedad de gran número de personas, también hay la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. A

veces, las ventajas únicas de ser de propiedad pública o privada pueden combinarse de forma sinérgica en una asociación.

- Cuando una organización nacional forma una organización conjunta con una compañía extranjera, la asociación puede dar a la compañía doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país extranjero, reduciendo así riesgos de expropiación y de acoso por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más se complementan recíprocamente, especialmente bien.
- Cuando un proyecto es especialmente muy rentable pero requiere de recursos abrumadores y grandes riesgos.
- Cuando dos o más organizaciones pequeñas tienen problemas en cuanto a competir con una firma más grande.
- Cuando existe la necesidad de reducir rápidamente una nueva tecnología.

Estrategia de reducción.

Una organización que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinaciones en ventas. Para implementar este tipo de estrategias se tienen que considerar las siguientes pautas:

- Cuando una organización es especialmente competente en ciertas áreas ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo de forma consecuente.

- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria específica.
- Cuando una organización se encuentra abrumada por la ineficiencia, la baja rentabilidad, el desgano de los empleados y las presiones de los accionistas que buscan mejorar el rendimiento.
- Cuando una organización ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, debe sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas a través del tiempo, o sea cuando los gerentes estratégicos de la organización ha fracasado (y han sido posiblemente reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una organización ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una organización interna importante.

Estrategia de desposeimiento.

Venta de una división o parte de una organización. Su aplicación se verá regida por las siguientes pautas:

- Cuando una organización lleva a cabo una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
- Cuando una división necesita para ser competitiva más recursos de los que la organización puede suministrar.
- Cuando una división es responsable del mal desempeño general de la firma.

- Cuando una división no se adapta al resto de la organización: esto puede producirse debido a mercados, usuarios, directivos, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran suma de dinero en efectivo rápidamente y ella no se puede obtener de forma razonable de otra fuente.
- Cuando una acción anti monopolística del gobierno amenaza a una organización.

Estrategia de Liquidación.

Se deben considerar las siguientes pautas para su aplicación:

- Cuando una organización ha llevado a cabo tanto estrategias de reducción como de desposeimiento y ninguna de ellas ha sido fructífera.
- Cuando la única alternativa de una organización es la quiebra; la liquidación representa un medio ordenado y planificado para obtener el mayor dinero posible de los activos de una organización. Una organización puede verse legalmente en quiebra primero y después liquidar varias divisiones con el objeto de obtener el capital deseado.
- Cuando los accionistas de una firma pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

Estrategia de Combinación.

- Cuando una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Como es posible observar, la planeación estratégica es uno de los conductos más viables para la realización de situaciones básicas de la Gestión Escolar, por lo que debería ser imprescindible su aplicación en los ámbitos de la educación y sobre todo, debe de ser la base normativa de este nuevo enfoque de trabajo en el marco de la innovación de la RIEB.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado todas las revisiones pertinentes respecto al problema que se indagó, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

- Es necesario plantear correctamente, todos los elementos de carácter metodológico, ello, hará que el desarrollo de la investigación se concrete y no ocurran divagaciones o dispersiones por la falta de seguimiento en la organización del trabajo.
- Los elementos históricos que conforman la evolución de la Educación Básica de México, resultaron un excelente soporte de análisis para converger en el modelo educativo de origen y su posterior innovación, acorde a los requerimientos de la nueva visión de la educación.
- Se considera que la Planeación estratégica, es la base de dicha nueva visión, por lo que ésta, se conceptualiza y se revisa en cada una de sus partes constitutivas para su implantación.
- Finalmente, se concluye que la planeación estratégica, es la mejor opción para delinear en forma prospectiva, los matices de la nueva gestión escolar en la Educación Básica e inclusive en la Educación Medio Superior y Superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFIZ, Irene. El proyecto educativo institucional. Argentina, AIQUE, 1997.

ALVAREZ, García Isaías. Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa de Producción S.C.L.

ALVAREZ, García Isaías. Educación Básica en México. Experiencias, modelos y alternativas. Vol.1 México, Edit. Limusa, Noriega editores/I.P.N, México,1999

ANTÚNEZ, Serafín. Organización escolar y acción directiva. Secretaría de Educación Pública.México.2004.

CACERES, Luis R. Estrategias Planificación y Control: Fondo de cultura económica, 1991.

CARRIEGO, Cristina. Los desafíos de la gestión escolar, Argentina, La Crujía, 2005.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Publicada en el Diario oficial de la Federación. El 5 de febrero de 1917. Edit. Alfaro.2009.

(Última reforma publicada 12-11-2002 art. 3°).

CÓRTEZ Torres.Ma. G. La gestión educativa, edit., UPN, México, 2004.

CHAN, María Elena. La gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas, ITESO, Guadalajara, Jalisco, México.2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.

DAFT Richard L., Administración, México, Edit. Thompson, 2004.

De MATERI, Lilia E.H. y N. Ruth Bâlher. Administración escolar, Planeamiento institucional. Argentina, El Ateneo, 1997.

ELIZONDO Huerta, Aurora, (coord.), La nueva escuela, Il Liderazgo y gestión escolar, México, Edit. Paidos, 2001.

ESCALANTE, J. Pablo (2007). La gestión Educativa, México, Trillas.2009

ESPELETA Justa. La gestión pedagógica de la escuela. Correo de la UNESCO. México. 2000.

GALVÁN, Escobedo José. Tratado de administración general: desarrollo de la teoría administrativa. 2da ed. México, edit. Trillas, 1981.

GALVÁN, Lafarga Luz E. “Breve Historia de la educación en México”, en La educación en México, México Desconocido, México, 2000.

GARCIA Martínez, Munch Galindo. Fundamentos de administración. México, Edit. Trillas, S.A., 1994.

GONZÁLEZ, García M. Administración escolar, la administración enfocada a las instituciones educativas, ediciones Castillo S.A de C.V, México, 2000.

LAVÍN, Sonia, et al. La Propuesta CIGA: Gestión de calidad para instituciones Educativas. Santiago de Chile.LOM, Ediciones,2002.

LEY ORGANICA DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de Enero de 1942.

LEY DE PLANEACIÓN (Publicada en el Diario Oficial de la Federación. El 5 de enero de 1983.

LOERA, Armando. «Planeación Estratégica y Política Educativa». Documento de trabajo, Escuelas de Calidad. Mimeo, 2003.

Manual de la Calidad de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. México. S.A.

MÜNCH Galindo, Lourdes y García M. José. Fundamentos de Administración Edit. Trillas 1983.

NAMO, de Mello Guiomar, Nuevas propuestas para la gestión educativa, edit.SEP, 1998, México.

ORNELAS, Carlos. El Sistema Educativo Mexicano. La Transición de fin de siglo. México, Edit. Siglo XXI, S.A.,1996.

OWENS, Roberto G. Institución Escolar. Antología LE"94.upn 1994, México.

PASCUAL, Roberto, La nueva escuela, Il Liderazgo y gestión escolar, México, Edit. Paidos, 2001.

PÉREZ, Guardado Miguel Á, Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas, 2001, México, Edit. Trillas.

PODER EJECUTIVO FEDERAL Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.Diario Oficial de la Federación, miércoles 30 de mayo de 2001. Segunda sección.

PODER EJECUTIVO FEDERAL Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.Diario Oficial de la Federación, miércoles 30 de mayo de 2001. Segunda sección.

POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina, Ed., Aiqué, S.A.

POZNER de Weinberg, Pilar. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Módulo tres Liderazgo, IIPE, Buenos Aires, Argentina, Edit. Ministerios de Educación Nacional, 2000.

PRAWDA, Juan. Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México. Edit. Grijalbo, México.

RAMÍREZ Padilla David N. Contabilidad Administrativa. Mc Graw Hill inc.2000.

Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad, 2006.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica. Edit. Limusa, S.A de C.V. 2002.

REIRMES, Fernando. La Educación en México. Historia, realidad y desafíos. México. Ed. Siglo XXI.S.A., 1999.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa THOMSON Editores, S.A de C.V. México, 2005

RUSSELL Ackoff, Guía para controlar el futuro de la empresa, México, limusa, 1986,

RUSSELL Ackoff, Rediseñando el futuro, México, limusa, 1984.

SAENZ Moisés, citado por Fernando Solana en: Historia de la Educación Pública en México. México,SEP,1981.

SACHSE, Matthias. Planeación estratégica en empresas públicas. México, ITAM/ Edit. Trillas, S.A., 1990.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA del Estado de Sonora, Hermosillo, Son.

SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica.

SEP. Acuerdo 384 (2006). Diario Oficial de la Federación.26 de mayo 2006.

SEP. Gestión escolar en educación secundaria

VOL.1 Marco Político Programa Gestión y Proyecto Escolar. Hacia una escuela secundaria técnica de calidad.

SEP. Gestión escolar en educación secundaria

VOL.III Proyecto Escolar. Hacia una escuela secundaria técnica de calidad.

SEP. Ley General De Educación, Diario Oficial de la Federación, México 13 de julio de 1993.

SEP. Lineamientos para la organización y Funcionamiento de las escuelas secundarias. México, 2002.

SEP.. Manual General de Organización de la SEP. 16 de Diciembre de 1994

SEP. Manual de Organización de La Escuela de Educación Secundaria Técnica. DGEST.

SEP. Plan de Estudios de Educación Secundaria 2006. México, 2006.

SEP. Plan Estratégico De Transformación Escolar (PETE) México,2007.

SEP. Programa Escuelas De Calidad (PEC).

SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México 2001.

SEP. Programa Nacional de Educación 2007-2012. México 2007.

STEINER. A George, Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber. CECSA. 1997.

TOMAS Micklos Las decisiones políticas de la planeación a la acción editorial siglo XXI, Editores S.A de C.V 2da edición en sesión con el instituto federal electoral. pág. 14,15, 16.

VICENTE Arredondo, Planeación Educativa Y Desarrollo, MEXICO, OEA-CREFAL, 1990.

Revista Mexicana de Educación, La construcción de una nueva gestión2 escolar los servicios educativos, Número 105, Febrero 2004.

REFERENCIAS DE INTERNET

<http://mapserver.inegi.org.mx/mgn2K;agosto> de 2008.

http://www2.sepdf.gob.mx/info_dgest/identidad/mas2222222noadministrativaacota.jps.

<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/>

<http://basica.sep.gob.mx/pec/star.php?act=programa&sec=des#1>

[http://alianza.sep.gob.mx/pdf/Alianza por la calidad de la Educación.pdf](http://alianza.sep.gob.mx/pdf/Alianza_por_la_calidad_de_la_Educacion.pdf).

http://www.iae.gob.mx/webiea/sistema_educativo/reforma_secundaria/ACUERDO_384completo.pdf.