

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
MÉXICO 2000

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rectora: Marcela Santillán Nieto

Secretario Académico: Tenoch E. Cedillo Ávalos

Secretario Administrativo: Arturo Eduardo García Guerra

Director de Planeación: Abraham Sánchez Contreras

Director de Servicios Jurídicos: Juan Acuña Guzmán

Directora de Docencia: Elsa Mendiola Sanz

Directora de Investigación: Aurora Elizondo Huerta

Director de Biblioteca y Apoyo Académico: Fernando Velázquez Merlo

Directora de Difusión Cultural y Extensión Universitaria: Valentina Cantón Arjona

Subdirectora de Fomento Editorial: Anastasia Rodríguez Castro

Coediciones: Angélica Sánchez Cabrera

Director de Unidades UPN: Adalberto Rangel Ruiz de la Peña

Coordinadora de la serie LE: Xóchitl Leticia Moreno Fernández

© Derechos reservados por la UPN

Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional

Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna

Delegación Tlalpan, C. P. 14200, México, Distrito Federal

Primera edición, 2000

Primera reimpresión, 2001

Queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra,
sus contenidos y portada, por cualquier medio.

Portada y diseño: Angel Valtierra Matus; *formación:* Luis Valdés

Impreso y hecho en México

Ilustración de la portada: Óleo sobre tela de Alejandro Nava, Zacatecas, 1956.

Se reproduce en esta edición por cortesía del autor.

ÍNDICE

PROGRAMA INDICATIVO

Presentación	7
Justificación	9
Sugerencias didácticas	11
Criterios de autoevaluación	12
Estructura del curso	13

Desarrollo de la guía

UNIDAD I.

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: UNA VISIÓN GLOBAL	15
Tema I. La escuela desde adentro	15
Tema II. La escuela mexicana en el contexto macrosocial	16
Tema III. La planeación estratégica y sus aportes a la gestión escolar	16

UNIDAD II.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. UNA INTRODUCCIÓN	18
Tema I. La planeación estratégica desde su inicio	18
Tema II. Los planes estratégicos y la calidad total	19
Tema III. La estructura organizacional y los planes estratégicos	19

UNIDAD III.

DELINEANDO PLANES ESTRATÉGICOS	20
Tema I. Los agentes del cambio desde la planeación estratégica	20
Tema II. La construcción del plan estratégico en la escuela	21
Tema III. La formulación de estrategias y la supervisión continua	21
Tema IV. Predicción y pronóstico de escenarios factibles	22

BIBLIOGRAFÍA	23
--------------------	----

PRESENTACIÓN

Este curso forma parte de la Línea Específica de “Gestión Escolar” del Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación, Plan’94 de la Universidad Pedagógica Nacional. Su ubicación corresponde al último espacio curricular de la línea, por lo que constituye en sí mismo la síntesis del estudio y formación en materia de gestión escolar. En su diseño se han considerado dos condiciones en virtud de que:

- a) el curso puede ser seleccionado por el profesor-alumno como la única asignatura de esta línea y*
- b) el curso puede ser uno más de los que forman parte de la misma línea específica.*

En razón de las posibles condiciones antes descritas, el propósito del curso en general y su contenido implican una perspectiva teórica metodológica y técnicamente globalizadora correspondiente al estudio de la organización, gestión escolar y la planeación estratégica formal en los centros educativos.

Para el logro de esta perspectiva totalizadora, el curso proporciona una formación orientada a la sistematización de los procesos de planeación, con ello el profesor-alumno comprenderá que los contenidos de este curso no se presentan en la forma de una simple materia, sino como la confluencia de múltiples conocimientos provenientes de diversos estudios interdisciplinarios, debido a que las organizaciones se han tornado cada vez más complejas en su dinámica interna como en las interrelaciones que establecen con el medio ambiente. La escuela mexicana como organización no es ajena a los cambios y su complejidad se conforma por las nuevas demandas y necesidades de formación de los educandos que la sociedad actual impone.

Los sistemas educativos no solo en México sino también en el resto del mundo han venido transformándose sustancialmente en sus funciones pedagógico-académicas como en términos de la gestión escolar. Dichas transformaciones tienen su punto rector justamente en el tema de la calidad de la educación que se ha convertido en un “llamado social” en el que se involucran los docentes, directivos, estudiantes y la comunidad. La calidad de la educación pone en tela de juicio la tradición cultural y pedagógica donde se delegaba circunscribiendo a los índices de eficiencia terminal; por el contrario hoy, se amplían y diversifican los agentes directores encargados de los servicios en materia de educación.

El trabajo docente no se restringe a la relación maestro-alumno en la cotidianidad de la vida escolar, la calidad de la educación es ante todo calidad humana de una relación social, reflexión compartida entre maestros, alumnos y comunidad. Lograr la calidad educativa involucra trabajo docente, procesos de enseñar y aprender, el docente como profesional con nuevas habilidades y actitudes (nueva política de formación de recursos humanos) para la gestión de los centros educativos, la planeación y diseño del currículo, las nociones y significaciones previas de los alumnos, por los marcos normativos y políticas generales de las instituciones educativas

El hecho de la federalización educativa en México conlleva en sí mismo cambios en la vida de las organizaciones escolares; dichos cambios no se limitan tan sólo a las modificaciones de la transmisión y tramitación de los recursos, sino que implica gestionar cada día la autonomía de la organización escolar, un nuevo comportamiento del colectivo escolar, con mayor participación de los agentes que en ella intervienen así como del sector social.

La mayor autonomía a los centros escolares involucra simultáneamente la cultura de la racionalización, prevención y evaluación de las actividades educativas, es decir, las escuelas tienden a dejar de centralizar la conducción unipersonal que enmarcaba las funciones en sentido estricto de la administración : Planear, Coordinar, Dirigir y Controlar por las del management social, donde éste último, se

caracteriza por la distinción de las cuestiones realmente estratégicas ligadas con los saberes y conocimientos, eje de las funciones educativas. La velocidad de respuesta del centro escolar a las necesidades con lo cual la estructura piramidal retarda y frena las acciones de solución. En cambio se propone la flexibilidad de la estructura, el nuevo currículo pone énfasis en el desarrollo de perspectivas globales, en el desenvolvimiento de la creatividad, de la innovación, en general, de nuevas habilidades del personal docente en su conjunto y una dirección negociadora-democrática.

El curso de *Planeación Estratégica* aportará elementos para la gestión de los centros educativos desde la visión del management social donde se procuró que las fuentes de apoyo para el desarrollo de los contenidos de este programa no proveyeran exclusivamente del ámbito pedagógico tradicional; sino que los contenidos de las unidades se articulan con la participación de otras fuentes de conocimiento relacionadas con el estudio de las organizaciones, tales como la sociología, la administración empresarial, dirección estratégica, técnicas de predicción y pronósticos, micropolítica, nuevas políticas de recursos humanos orientadas al desarrollo humano, experiencias de innovación en escuelas, el conocimiento, factor clave en las habilidades básicas de aprendizaje, calidad educativa y organización escolar, gestión de los sistemas educativos en México y otros países, cambios en la organización escolar derivados de la descentralización y federalización de sistema educativo, entre otras. Considerando que ninguna actividad de planeación y menos la de sistema formal de planeación podrá ser eficiente, si los que intervienen no poseen un panorama general y plural sobre la gestión y el proceso de la planeación estratégica aplicado a la escuela en aras de alcanzar los objetivos y misión inherentes a la prestación de los servicios educativos con calidad.

Es por ello que el curso se centra en los factores estratégicos, es decir, que le dan una visión de racionalización crítica y comprometida socialmente al profesor-alumno para la formación e implementación de estrategias. Con base en lo anterior se posibilita conscientemente alcanzar los objetivos de la organización educativa mexicana.

El Curso también proporcionará un panorama amplio de las posibles aplicaciones del sistema formal de la planeación estratégica en el campo de las instituciones de carácter no lucrativo, como es la

escuela; aportando herramientas para ser utilizadas en el desarrollo de alternativas viables con respecto al contexto tanto de las políticas organizacionales como de los factores extra-organizacionales, que son sin duda los escenarios particulares susceptibles de transformar e innovar para el mejoramiento del servicio educativo, con los educandos y la sociedad en su conjunto.

JUSTIFICACIÓN

La incorporación del curso de Planeación Estratégica en el Plan de estudios de la Licenciatura en Educación, Plan '94 tiene pertinencia en virtud de las transformaciones de los sistemas educativos, entre ellos el mexicano, y las orientaciones a fortalecer la autonomía de la escuela y la coparticipación del sector social en la prestación y evaluación de los servicios educativos. Asimismo la calidad de la educación involucra cambios y nuevos retos para el desempeño del trabajo docente que favorezcan los procesos de innovación educativa acordes a las necesidades de formación de los educandos.

Lo anterior puede lograrse en la medida que el docente disponga y tenga a su alcance mayores recursos teórico-metodológicos que le permitan enfrentar mejor su trabajo y conducción de los centros educativos. Los cambios en el sistema educativo cobran su real magnitud en razón del establecimiento de una nueva actitud y cultura en la gestión escolar, y en algunos casos, de la adecuación de las políticas organizacionales donde los directivos, docentes, personal administrativo y el resto del colectivo escolar hagan uso y pongan en práctica un conjunto de herramientas y técnicas especializadas para el desarrollo de las organizaciones en el mundo actual. El conocimiento y apropiación de las técnicas de la Planeación Estratégica conforman una de las vías para mejorar la calidad de los servicios educativos y también en otros campos de la sociedad.

El curso comprende desde la conceptualización de la organización dinámica y compleja de la escuela, del razonamiento estratégico por parte de los actores que la integran, para reconocer a la escuela con sus restricciones, las aparentes irracionalidades y también de sus potencialidades de realización y desenvolvimiento en aras de reducir los fracasos de las acciones tendientes a solucionar los problemas educativos. La Planeación Estratégica como un sistema formal de planeación a largo plazo se convierte en una de las herramientas básicas para desarrollar en forma deliberada, siempre y cuando se tome en consideración las necesidades reales y apremiantes de cada escuela con la participación de todos los miembros; delimitando los factores internos de la organización y los factores extra-organizacionales que influyen e intervienen en el contexto socio-político-cultural y como el factor activo y hacedor de la innovación, sea el docente.

El profesor-alumno es el propiciador de los cambios y de la innovación para la calidad educativa, esto sólo es posible mediante el conocimiento y dominio de otros saberes que no son exclusivamente pedagógicos sino de otras disciplinas científicas, entre ellas el *management social* aplicado en los sectores no lucrativos como es el caso de la educación.

La gestión escolar y sus implicaciones educativas pueden ampliarse en tanto se reflexione y se reconozca en forma crítica y comprometida en razón del desarrollo de las metas, misión y objetivos relacionados con la calidad de la educación.

En contraposición con la cultura pedagógica tradicional que daba por hecho que la preparación de directivos, supervisores y docentes se adquiría mediante la práctica misma de la ejecución de las tareas y responsabilidades en cada puesto; considerando que el docente de

mayor experiencia, o de más prolongada práctica, debería ser un buen gestor escolar. Sin embargo, actualmente esto no basta, por el contrario se requiere de los directivos, del cuerpo técnico-administrativo y de los docentes que tengan una perspectiva nueva, no sólo con relación a los procedimientos didácticos y pedagógicos como tales; sino que tenga el dominio de otros saberes, habilidades y proyección a futuro de los retos que las escuelas demandan, en la medida que son organizaciones cada vez más complejas con servicios especializados, que correspondan a las necesidades reales de su comunidad, cuya dimensión social rebasa las fronteras de los centros educativos.

DE LAS ACTIVIDADES

Para el logro de los propósitos de las Unidades y del curso en general se han diseñado cuatro tipos de actividades: Actividad Previa, Actividades de Desarrollo y de Profundización y Actividad Final.

ACTIVIDAD PREVIA

Esta actividad tiene como finalidad reconocer los conocimientos que el profesor-alumno posee sobre las nuevas funciones que la escuela mexicana enfrenta actualmente. Se recurre a su experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de su formación en esta licenciatura. La realización de esta actividad es justamente antes de iniciar cualquier tarea relacionada con los contenidos temáticos de este curso.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Constituyen las tareas medulares de los temas en cada unidad. La estrategia metodológica es recuperar en primer instancia la información aportada en las fuentes biblio-hemerográficas seleccionadas para que posteriormente el profesor-alumno conceptualice, analice, y sintetice, en su caso aplique los conceptos, técnicas, procedimientos, saberes y conocimientos estudiados.

ACTIVIDADES DE PROFUNDIZACIÓN

Son actividades que tratan de llevar al profesor-alumno a un mayor conocimiento de los temas o problemáticas analizadas. Al mismo tiempo permiten ahondar a detalle en cuestiones muy específicas del quehacer docente y la gestión escolar.

ACTIVIDAD FINAL

Estas actividades en cada unidad recuperan los conocimientos, el análisis, la reflexión e información recopilada y aportada por el profesor-alumno, con ello se va estructurando el proyecto escolar en sus diferentes momentos para llegar a tener completo el diseño de un plan estratégico de su escuela. Para cumplir con los propósitos de cada unidad y del curso en general ***es imprescindible que estas actividades no se omitan.***

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

Cuando el punto de partida del trabajo a desarrollar por el profesor-alumno es su experiencia como docente, dicha experiencia se enriquecerá en la medida que vaya avanzando en el estudio y análisis de los contenidos temáticos para posteriormente reflexionar y resignificar su práctica.

El curso desde el punto de vista metodológico, se diseñó considerando los niveles de complejidad y profundidad de los temas, por lo cual va de lo simple a lo complejo, para que en forma gradual el profesor-alumno se apropie y haga suyo el conocimiento sobre la planeación estratégica. En un segundo momento estará en posibilidad de realizar la confrontación entre sus puntos de vista y su práctica cotidiana en el ámbito profesional con los conocimientos adquiridos a través de las distintas actividades realizadas. *Dependiendo de la modalidad usted podrá también comparar sus opiniones con otros compañeros o en su caso con el asesor.*

A lo largo del trabajo que usted desarrolle podrá iniciar algunas modificaciones, viables, en su centro escolar en forma precisa, clara y acorde con las propias estructuras y normas de la escuela donde labora en aras de elevar la calidad de sus tareas y al mismo tiempo contará con mayores elementos teórico-metodológicos y técnicas para su formación y desempeño profesional.

Es importante que usted realice las distintas actividades, ya que se han diseñado con una finalidad, en la mayoría de los casos, múltiple, es decir, que el aprendizaje se fortalezca y consolide a través del análisis de la información, esfuerzo de síntesis, conceptualización y expresión de ésta por escrito o en forma verbal, confrontación y delimitación con su práctica y el estudio de casos, que le proporcionará otros puntos de referencia de la dinámica e innovaciones en otras escuelas.

Esta guía constituye el recurso básico e indispensable para lograr en forma óptima los propósitos en ella definidos.

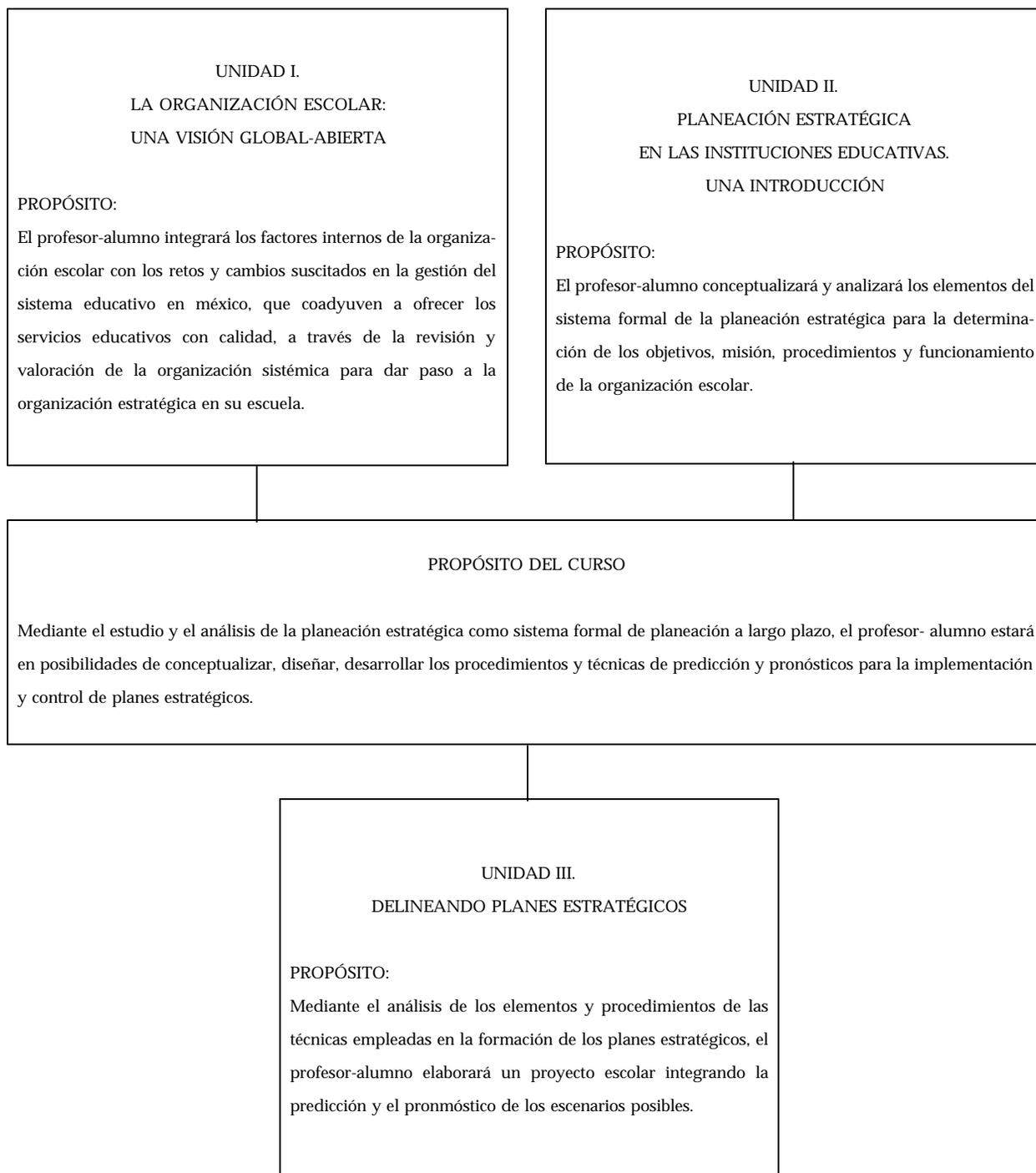
CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Los criterios para saber en qué medida está usted aprendiendo son:

De los propósitos. Al inicio de cada unidad se plantea la intención con la cual, al concluir el desarrollo de las actividades podrá medir los niveles de cumplimiento del propósito. El alcanzar los tres propósitos de las unidades es lo que permite llegar al propósito general de este curso.

De las actividades. Por medio de las actividades de reelaboración usted podrá evaluar los cambios e incorporación de nuevos conocimientos ligados con sus opiniones y experiencia profesional. Las actividades de confrontación serán aquellas que le proporcionen elementos de distinción y selección entre los enfoques de los autores o corrientes teóricas. Las de construcción gradual o las que se van desarrollando paulatinamente para poder aplicar en forma explícita el diseño completo de proyecto escolar con planeación estratégica.

ESTRUCTURA DEL CURSO



UNIDAD I.

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: UNA VISIÓN GLOBAL

PRESENTACIÓN

La unidad está orientada en relación a la comprensión del ámbito escolar partiendo de la noción de los factores que la integran y al mismo tiempo la dinámica de las interrelaciones que establece con el medio ambiente en razón de su influencia e intervención en la vida escolar. El estudio de la organización escolar se plantea como un sistema complejo y cambiante donde los actores y la estructura le imponen su propia caracterización y racionalidad en términos de conformación y modificación permanente.

El reto de la calidad de la educación de la escuela mexicana actual implica el conocimiento y manejo de otras herramientas metodológicas para el desempeño del personal docente, es por ello que se incorpora la pertinencia de la Planeación Estratégica como objeto de estudio aplicado a la organización de la escuela mexicana; considerando de antemano sus debidas adecuaciones y una visión crítica-analítica de las aportaciones y viabilidad de la misma. Al mismo tiempo se procuró la delimitación con base en la naturaleza e implicaciones del trabajo académico como parte esencial de la organización escolar y no simplemente como herramientas provenientes de organizaciones cuyos fines y objetivos son otros.

PROPÓSITO DE LA UNIDAD

El profesor-alumno integrará los factores internos de la organización escolar con los retos y cambios suscitados en la gestión del sistema educativo en México, que coadyuven a ofrecer los servicios educativos con calidad, a través de la revisión y valoración de la organización sistémica para dar paso a la organización estratégica en su escuela.

ACTIVIDAD PREVIA

Describe por escrito, en un máximo de tres cuartillas, la función principal que tiene el plantel educativo donde labora, para tal fin puede considerar las siguientes preguntas como guía:

1. ¿Por qué existe su escuela?
2. ¿Cuáles son las funciones de la escuela?
3. ¿Qué servicios presta?
4. ¿A quiénes están dirigidos los servicios que ofrece su escuela?

Tema 1.

La escuela desde dentro

Actividades de desarrollo

1. Del texto “La organización educativa” de Alberto Block haga una síntesis donde defina:

- a) el concepto de educación
- b) ¿qué es un sistema educativo?
- c) ¿cómo la sociedad influye en el sistema educativo?
- d) ¿cuáles son las necesidades que la escuela debe atender?, poniendo especial énfasis en el conocimiento como factor fundamental en el aprendizaje.

2. Una vez hecha la lectura de “Calidad educativa y organización escolar. Entrevista con Sylvia Schmelkes” de Leticia Pérez y Emma Mendoza, establezca las determinaciones que se presentan en una escuela mexicana para dar respuesta a las preguntas:

- ¿Cuáles son las condiciones prevaletentes en las escuelas mexicanas?
- ¿En qué consiste la Educación con Calidad?
- ¿Cómo mejorar la calidad de los servicios educativos?
- Cuál es la nueva relación que debe darse entre la escuela

y la comunidad?

Con base en estas preguntas reelabore su escrito de la actividad previa, argumentando a partir de los dos textos estudiados.

3. Del texto de Joaquín Gairín, “Las instituciones educativas como organizaciones”, señale cuáles componentes de la organización de institucional identifica usted en su centro educativo, visto desde la perspectiva organizacional.

Actividad de profundización

4. Si el profesor-alumno considera pertinente ampliar su visión sobre la conceptualización de la organización escolar, con la finalidad de tener una perspectiva sociológica más amplia de la institución educativa y su confrontación tanto en lo funcional, estructural, los fines, tipo de servicio, operatividad, control y evaluación de resultados. Consulte en especial los textos de: “Reflexión sobre el sistema: diferencia y unidad” de Niklas Luhman, de Richard H. Hall “Teorías contemporáneas sobre las organizaciones” y “Un saber sobre las escuelas” de Graciela Frigeiro y Margarita Poggi.

Tema 2.

La escuela mexicana en el contexto macrosocial

Actividades de desarrollo

1. A partir de la lectura de Joaquín Gairín S, “Las instituciones educativas en el contexto socio-cultural”, analice y describa su institución: como producto histórico, como construcción social y como institución especializada.

2. De la lectura “La descentralización educativa y el orden político: países unitarios y federales” de Silvia de Senén González, analice el proceso de federalización y su impacto en el proceso educativo de su contexto institucional.

3. Evalúe el impacto que tiene el medio ambiente en razón de obstaculizar o apoyar a las funciones propias de su organización escolar en aras de la innovación, renovación y mejora de los servicios educativos. En el texto “Las decisiones que afectan la calidad de la educación” de Antonio Salonia se ofrece una perspectiva de incorporación de otras posibilidades además del punto de vista pedagógico.

Tema 3.

La planeación estratégica y sus aportes a la gestión escolar

Actividades de desarrollo

1. A partir del texto de George Steiner “¿Qué le puede enseñar el sector privado al sector privado no lucrativo”, realice las siguientes actividades:

- a) Identifique las semejanzas entre la organización escolar y la organización empresarial.
- b) En qué se distingue la organización del sector privado con respecto al sector público educativo en México.
- c) Considere los aspectos de rentabilidad, eficiencia, eficacia y calidad en los servicios educativos como puntos de análisis para determinar en qué medida la *planeación estratégica* es aplicable en sectores públicos no lucrativos.
- d) Redacte su opinión respecto a la importancia y aplicación de la Planeación Estratégica en el desarrollo de sus actividades cotidianas como docente.

Actividad de profundización

3. Compare qué distingue a su centro escolar de otros (con respecto a la calidad del servicio, su personal docente, de apoyo a la educación y a los resultados, entre ellos puede considerar los concursos o eventos de carácter académico).

ACTIVIDAD FINAL

Para dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo puede enfrentar la escuela el reto de elevar la calidad de la educación y sus servicios en general? Diseñe un cuadro donde destaque los factores organizacionales, internos y externos que favorecen y obstaculizan el desenvolvimiento y cumplimiento con calidad de las funciones de su escuela.

UNIDAD II

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PRESENTACIÓN

Es en esta unidad donde se empieza propiamente el estudio de la planeación estratégica y la calidad total, ubicando en primera instancia la trayectoria histórico-organizacional bajo perspectivas de análisis y reflexión que se han sistematizado a lo largo de los últimos años; resaltando los momentos de ruptura y avance metodológico-instrumental en aras de proporcionar al profesor-alumno un panorama amplio y preciso de los conceptos básicos que se involucran en la edificación de un razonamiento y conducción de la transmisión de la organización sistémica a la organización estratégica de la calidad total.

Asimismo, se desarrollan mediante los contenidos temáticos los modelos de planeación estratégica y el paradigma de calidad total que le permiten al profesor-alumno realizar un análisis comparativo y valorativo de la utilidad y aplicación del estudio y conocimiento del proceso, con sus elementos en la construcción de planes estratégicos en el campo de las organizaciones de carácter educativo.

PROPÓSITO DE LA UNIDAD

El profesor-alumno conceptualizará y analizará los elementos del sistema formal de la planeación estratégica y la calidad total para la determinación de los objetivos, misión, visión, políticas de calidad total, procedimientos y funcionamiento de la organización escolar.

Tema 1.

La planeación estratégica desde su inicio

Actividades de desarrollo

1. De la lectura del Russell L. Ackoff "Concepto cambiante de la planeación", exponga por escrito las diferentes concepciones que el autor desarrolla acerca de la trayectoria histórica sobre la planeación;

considerando los siguientes aspectos:

- a) Las características y desarrollo interno de las organizaciones y su ubicación en los contextos históricos.
- b) Los objetivos.
- c) Metodologías empleadas.
- d) Formas de participación de la comunidad que compone la organización correspondiente a cada tipo de planeación.
- e) Alcances.
- f) Aplicaciones.

2. Distinga los elementos que caracterizan a la planeación estratégica, apoyándose en "¿Qué es la Planeación Estratégica?" de George Steiner, resaltando la planeación formal, a largo plazo, estructura, filosofía, proceso, etc.

Actividad de profundización

3. En un marco más amplio de la planeación, el profesor-alumno puede retomar los textos de Roger A. Kauffman en "Planificación. Introducción", Russel Ackoff en "Los principios operativos de la planeación interactiva" Mascort Diez "Considerandos previos" y Cuno Pümpin en "Una breve historia de los desarrollos de las teorías estratégicas" para tener un panorama más amplio y distinto de los autores anteriores sobre el desarrollo histórico de la planeación estratégica; donde podrá comparar y valorar algunas propuestas de análisis e identificación de los elementos a seleccionar y que están involucrados en la planeación estratégica.

Tema 2.

Los planes estratégicos en el contexto de la Calidad Total

Actividades de desarrollo

1. Distinga los elementos que caracterizan a la planeación estratégica y la calidad total, apoyándose en Hernando Mariño “Filosofía de la Calidad Total”, resaltando la definición de Calidad Total, su necesidad en los procesos de planeación, la cultura empresarial y su aplicación en el ámbito educativo.

2. Distinga los elementos que caracterizan a la planeación estratégica y la calidad total, apoyándose en Hernando Mariño “Gerencia de la calidad Total”, resaltando la importancia de, la misión, la visión y la política de la Calidad Total en los procesos de implantación de los planes estratégicos.

Actividad de profundización

3. De la lectura de Steiner “Modelos conceptuales de la planeación estratégica” proponga una clasificación de los posibles factores a incorporar o descartar en los modelos descritos por este autor con la finalidad de aplicar la planeación estratégica en la escuela donde trabaja, para construir un *proyecto escolar* con calidad en sus servicios. Elabore un *plan de trabajo* detallado conforme a lo expuesto en el texto “El ciclo de la planeación” y “Fase I: El Plan Estratégico (teoría)” de Karsten Hellebust. NOTA: Puede retomar la actividad final de la Unidad I.

Tema 3.

La estructura organizacional y los planes estratégicos

Actividades de desarrollo

1. Algunas formas de organización de las instituciones posibilitan o frenan el desarrollo estratégico, de acuerdo con Pedro Municio estructura conceptualmente las teorías organizacionales que abordan el concepto de estructura y éste concepto en su anclaje articulado a la misión y visión de la organización en el complejo de la planeación escolar.

2. De la lectura “Planeación estratégica de la calidad total”, de Hernando Mariño, contraste: administración por objetivos vs. Calidad Total.

3. A partir de la lectura “Estructura organizacional para la Calidad Total” de Hernando Mariño, articule el concepto de Estructura Organizacional con el de Calidad Total en los procesos de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad.

ACTIVIDAD FINAL

Retome el *proyecto escolar* y reconsidere qué factores de la dinámica reguladora y normativa de la institución escolar le favorecen y qué no consideró para la construcción del *proyecto escolar* o *plan anual de trabajo* que usted llevó a la práctica. Para realizar dicha tarea retome las lecturas desarrolladas en esta unidad.

UNIDAD III

DELINEANDO PLANES ESTRATÉGICOS

PRESENTACIÓN

La transición de la organización sistémica a la organización estratégica implica la participación deliberada de los actores, es por tanto que, se plantea la necesidad de modificar las relaciones internas del colectivo escolar, buscando la creación de una nueva cultura en la escuela donde se fundamente el trabajo académico en la participación real y comprometida de cada uno de los integrantes. En forma paralela el diseño de los planes estratégicos sólo es posible en la medida que se conforma el trabajo colegiado de manera sistemática que permite dar continuidad y alcanzar el logro de las metas deseadas. Es decir, la aplicación de la planeación estratégica proporciona proyectos de largo plazo donde la consecución de las metas se obtienen en la medida que se rehacen permanentemente con base en las circunstancias, la aparición de necesidades y eventualidades no previstas desde su inicio. A través del diseño e implementación de estrategias se incorpora la supervisión y control de los planes estratégicos en forma continua, asimismo se integran en el contenido temático de esta unidad las técnicas de predicción y pronóstico de los escenarios posibles en que la escuela se ve inmersa en un tiempo relativamente largo.

PROPÓSITO DE LA UNIDAD

Mediante el análisis de los elementos y procedimientos de las técnicas empleadas en la formación de los planes estratégicos, el profesor-alumno definirá las estrategias que le permiten delinear el proyecto escolar desde la lógica teórica de la planeación estratégica y la calidad total, apoyándose en la formulación de estrategias con una supervisión continua basada en la predicción y el pronóstico de los escenarios posibles.

Tema 1.

Los agentes del cambio

desde la planeación estratégica

Actividades de desarrollo

1. Con base en los textos de “Una estrategia de desarrollo personal” de Enrique Ogliastri explique cómo se conforma una nueva cultura de trabajo y de relaciones interpersonales mediadas por la propia estructura organizacional en la escuela.

2. Después de haber realizado la lectura “Los Comités deberían formarse cuidadosamente” de George Steiner, proponga por escrito cómo se conformaría la nueva cultura de trabajo en su escuela. Considerando la aplicación de la planeación estratégica en el *proyecto escolar*. Se sugiere seguir los siguientes puntos:

- a) Cambios organizativos orientados para alcanzar las metas deseadas
- b) Resistencias manifestadas y latentes para la aplicación de la planeación estratégica en el *proyecto escolar*
- c) Modificaciones en el curso de la información
- d) Cambios en la toma de decisiones, manejo de los conflictos y el ejercicio de la autoridad
- e) Obstáculos para la ejecución de lo planeado
- f) Modificación de las relaciones interpersonales en el colectivo escolar
- g) De los riesgos y amenazas respecto al fracaso de lo deseado.

Para ampliar estos aspectos puede consultar el texto de “Peligros a Evitarse en la Planeación Estratégica” de George Steiner.

Actividad de profundización

3. Desde el punto de vista de los objetivos de la Educación Básica en el contexto de la Modernización Educativa, considera al docente como el principal promotor del cambio hacia la mejora de los

servicios educativos tendientes a elevar la calidad de la educación. Desde su práctica profesional diseñe la organización que responda a estos objetivos; puede apoyarse en la lectura "La Paradoja de definir el éxito" de Makridakis.

Tema 2.

La construcción del plan estratégico en la escuela

Actividades de desarrollo

1. La elaboración del *análisis de la situación* comprende los factores interorganizacionales como los extra-organizacionales, con la finalidad de identificar y seleccionar los aspectos que son estratégicos para una organización dada. Con base en los textos de "Exámenes de las políticas nacionales de educación" de la OCDE y el de "Organización del proceso de la planeación estratégica" de George Steiner desarrolle el modelo OPEDEPO (oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades) de la situación en que se encuentra la organización de su escuela, tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. Técnico pedagógico
2. Planeación de las actividades de enseñanza
3. Organización escolar
4. Control escolar
5. Supervisión
6. Servicios asistenciales
7. Recursos humanos
8. Recursos materiales
9. Recursos financieros
10. Extensión educativa

Actividad de profundización

2. Para la elaboración de los planes de operación considere, con sus respectivas adecuaciones los modelos del "GAP" y el del "Enfoque del mercado" cuya fuente de información es el texto de Steiner "Pasos conceptuales y operaciones en la Planeación Estratégica".

Tema 3.

Situación actual	Futuro deseado	Estrategias	Factibilidad(1,2,3)*
12% menos de matrícula	8% de incremento en matrícula	promoción del servicio	1 en zona de influencia

*1. Es posible con los recursos existentes
 *2. Es posible a largo plazo
 *3. Es posible con recursos adicionales

La formulación de estrategias y la supervisión continua

Actividades de desarrollo

1. Compare los elementos de un plan estratégico revisados en la Unidad II con el modelo propuesto por Fernando Arias Castañeda en el texto "Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior". Una vez hecha la comparación, identifique qué elementos son necesarios de modificar o adecuar y agregue lo que le faltó.

2. Revise los elementos de un plan estratégico revisados en la unidad II y confróntelos con lo propuesto en el texto "Formulación de alternativas" de Russell L. Ackoff, por ejemplo:

Actividad de profundización

3. Diseñe sus propios instrumentos de control y evaluación de las acciones en la medida que éstas se realizan, puede tomar como referencia los formatos que aparecen en el texto "Implementación y Control de los Planes y la Planeación" de Russell L. Ackoff. En la otros textos también puede usted encontrar otros estilos de implementación y control del plan, como el de Cuno Pümpin "Implementación de la Estrategia".

Tema 4.

Predicción y pronóstico de escenarios factibles

Actividades de desarrollo

1. Russell L. Adckoff propone el uso y manejo de los escenarios de referencia como proyecciones del pasado hacia el futuro de un sistema de planeación estratégica en el texto "Escenarios de referencia", identifique las posibilidades de conformación de un escenario o escenarios distintos dados a partir de la planeación estratégica y otros sin planeación en la elaboración de su *proyecto escolar* o de su *plan de trabajo*.

2. Con respecto a la precisión de alcances y determinación del tiempo de los planes operacionales, incorpore para ello los criterios y nociones de los pronósticos a largo plazo que el autor

Sólo a manera de ejemplo, usted anote los problemas derivados de su ámbito de competencia.

Makridakis plantea en “El futuro inmediato y a largo plazo”.

3. A partir del documento “Planeación y evaluación como procesos asociados a la calidad de la educación” de Jardón H., describa la importancia que el proceso de planeación y evaluación adquiere en el contexto contemporáneo de la educación nacional.

Actividades de profundización

4. Para la revisión de algunos casos prácticos en torno a toma de decisiones y conformación de escenarios posibles, puede recurrir al texto “Dos Casos de Análisis Empírico de Secuencias Decisionales” de Michael Crozier.

5. Una vez analizadas las técnicas referidas a los modelos que sirven para la predicción y pronóstico de los posibles resultados de las acciones planeadas en las organizaciones, que son desarrolladas en “La opinión del ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la planeación” de George Steine y en “Predicción del futuro; mitos y realidad” de Spyros Makridakis; elabore un escrito donde exponga en qué circunstancias se pueden aplicar, señalando los alcances y limitaciones que dichas técnicas abarcan.

ACTIVIDAD FINAL DEL CURSO

Integre en un modelo de plan estratégico y calidad total los mecanismos y estrategias de implementación y controles viables que se requieren tomar en cuenta para la operatividad del mismo dentro del proyecto escolar que se desarrolla en su centro de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD I.

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: UNA VISIÓN GLOBAL

Bibliografía básica

- BLOCK, Alberto. "La organización educativa", en: *Desarrollo de capacidades administrativas: con ejemplos y ejercicios aplicables a la educación*, Ed. Trillas, México, 1981, pp. 58-69.
- PÉREZ, Leticia y Emma Mendoza. "Calidad educativa y organización escolar. Entrevista con Sylvia Schmelkes", en: *Debate*, Año III, Núm. 11, 1192. pp. 5-14.
- GAIRIN S., Joaquín. "Las instituciones educativas como organizaciones", en: Guillermo Domínguez Fernández (coordinador), *Manual de organización de instituciones educativas*. Ed. Escuela Española, España, 1996. pp. 18-24, 24-32.
- DE SENEN GONZÁLEZ, Silvia. "La descentralización educativa y el orden político: países unitarios y federales", en: *Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, OREAL-UNESCO, Boletín 26, Diciembre de 1991, pp. 60-70.
- SALONIA, Antonio. "Las decisiones que afectan la calidad de la educación", en: *Proyecto principal de educación en América Latina y El Caribe*, Santiago de Chile, OREAL-UNESCO, Boletín 26, Diciembre de 1991, pp. 57-59.
- STEINER, George A. "¿Qué le puede enseñar el sector privado al sector no lucrativo", en: *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 311-325.

Bibliografía complementaria

- LUHMANN, Niklas y Karl Eberhard Schorr. "Reflexión sobre el sistema: diferencia y unidad", en: *El sistema educativo. Problemas de reflexión*, Ed. Universidad de Guadalajara, Universidad Iberoamericana e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México, 1993, pp. 386-395.
- HALL, Richard H. "El medio ambiente", en: *Organizaciones, estructura y proceso*. Ed. Prentice Hall, México, 1983, pp. 214-233.
- HALL, Richard H. "Teorías Contemporáneas sobre las Organizaciones", en: *Organizaciones, estructura y proceso*. Ed. Prentice Hall, México, 1983, pp. 307-320.
- FRIGERIO, Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti. "Un saber sobre las escuelas", en: *Las instituciones educativas CARA y CECA. Elementos para su comprensión*. Troquel Educación, Serie FLACSO-Acción. 1992, pp. 19-33.
- NAMO DE MELLO, Guiomar. "Política de recursos humanos para la gestión de los sistemas educativos", en: *Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, OREAL-UNESCO, Boletín 33, Abril 1994, pp. 19-27.

UNIDAD II.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

UNA INTRODUCCIÓN.

Bibliografía básica

ACKOFF, Russell L. "Concepto cambiante de la planeación", en: *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 71-87.

DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ, Guillermo (coordinador), *Manual de organización de instituciones educativas*. Ed. Escuela Española, España, 1996. pp. 125-137

MARIÑO, Hernando. *Planeacion estratégica de la Calidad Total*, Ed Tercer Mundo, Bogotá, Colombia. 1993, pp.15-44.

_____. *Planeacion estrategica de la Calidad Total*, Ed. Tercer Mundo, Bogotá, Colombia. 1993, pp.45-85 .

STEINER, George A. "¿Qué es la planeación estratégica", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 19-22.

Bibliografía complementaria

ACKOFF, Russell L. "Los principios operativos de la planeación interactiva", en: *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 88-99.

ANSOFF, H. Y. y R. P. Declerck. "Un nuevo paradigma en el estudio de metas de organización", en: *El planteamiento estratégico*, Ed. Trillas, México, 1990, pp. 25-37.

----- "La Dinámica de Normas en la Administración Estratégica", en: *El Planteamiento Estratégico*, Ed. Trillas, México, 1990, pp. 39-45.

HELLEBUST, Karsten y Joseph C. Krallinger. "El ciclo de la planeación", en: *Planeación estratégica*. Ed. CECSA, México, 1991, pp. 177-178.

----- "Fase I: El plan estratégico (Teoría)", en: *Planeación estratégica*. Ed. CECSA, México, 1991, pp. 179-186.

KAUFFMAN, Roger A. "Planificación. Introducción", en: *Planificación de sistemas educativos*. Ed. Trillas, México, 1991, pp. 11-18.

MASCORT DIEZ, Ernesto. "Considerandos previos", en: *Tecnología de la organización educativa*, Ed. Kos-Tau, Barcelona, 1987, pp. 55-83.

PUMPIN, Cuno y S. García Echevarría. "Una breve historia de los desarrollos de las teorías estratégicas", en: *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 2-6.

----- "Organización estratégica", en: *Estrategias empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 177-187.

STEINER, George A. "Modelos conceptuales de la planeación estratégica", en : *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 22-30.

UNIDAD III. DELINEANDO PLANES ESTRATÉGICOS

Bibliografía básica

ACKOFF, Russell L. "Formulación de alternativas", en: *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 207-221.

----- "Implementación y control de los planes y la planeación", en : *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 283-291.

----- "Escenarios de referencia", en : *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 303-316.

ARIAS CASTAÑEDA, Fernando. "Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior", en: *Dos décadas de planeación de la educación superior en México*, ANUIES, México, 1992, pp. 69-96.

JARDON Hernández, W. S. "Planeación y evaluación como procesos asociados a la calidad de la educación", en: *Planeación y evaluación educativa*, cuaderno cuatrimestral, año 5, Vol. 13, UNAM-ARAGON, febrero de 1997, pp.4-14.

JARDON, Márquez y Ballesteros. "El Proceso innovativo y la revolución científico-tecnológica", en *Los procesos de desarrollo educativo*. Mimeo. 2000.

MAKRIDAKIS, Spyros G. "El futuro inmediato y a largo plazo", en: *Pronósticos, estrategia y planificación para el siglo XXI*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 95-109.

OCDE, *Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación*. 1997, pp. 235-241.

OGLIASTRI, Enrique. *Manual de planeación estratégica*. Ed. Tercer Mundo. Ediciones UNIANDES, 7ª. Ed. Colombia, 1992. pp. 101-107.

STEINER, George A. "Los comités deberían formarse cuidadosamente", en : *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 106 - 107.

STEINER, George A. "Organización del proceso de la planeación estratégica", en : *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 57-79.

Bibliografía complementaria

CROZIER, Michael y Erhard Friedberg. "Reflexiones sobre la intervención", en: *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Ed. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, pp. 329-352.

----- "Dos casos de análisis empírico de secuencias decisionales", en: *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Ed. Alianza Editorial, Mexicana, México, 1990, pp. 269-282.

MAKRIDAKIS, Spyros G. "La paradoja de definir el éxito", en: *Pronósticos, estrategia y planificación para el siglo XXI*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 260-277.

----- "Predicción del futuro: mitos y realidad", en: *Pronósticos, estrategia y planificación para el siglo XXI*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 49-69.

MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos y Sylvia Schmelkes. "Diagnóstico y marco conceptual para la planeación integral de la educación en México", en: *Educación y desarrollo dependiente en América Latina*, Ed. Gernika, España, 1979, pp. 171-198.

NAMO DE MELLO, Guiomar y Rose Neubauer da Silva. "Selección competitiva de directores de escuela. Estudio de caso de innovación

educativa en Brasil", en: *Cero en conducta*, Año X, Núm. 38 y 39, Enero-Abril de 1995. pp. 29-57.

PUMPIN, Cuno y S. García Echevarría. "Implementación de la estrategia", en : *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 129-141.

STEINER, George A. "La superación de los prejuicios en contra de la planeación", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 97-103.

----- "Planeación de la vida personal", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 303-308.

----- "Pasos conceptuales y operacionales en la planeación estratégica", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 30-39.

----- "La opinión del ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la planeación", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 239-253.

PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE TRABAJO DEL CURSO:
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

RESPONSABLE: LAURA MANCILLA HELGUEROS • UNIDAD 152, TLALNEPANTLA, MÉX.
COLABORADOR: ELADIO ARTURO MÁRQUEZ BUSTAMANTE • UNIDAD 152, TLALNEPANTLA, MÉX.
ASESORES: JUSTA EZPELETA Y EDUARDO WEISS

EN LA REVISIÓN DE ESTE CURSO PARTICIPARON EN MARZO DE 2000:

ARTURO BALLESTEROS RAMOS • UNIDAD UPN 263, NOGALES SONORA
ELADIO ARTURO MÁRQUEZ BUSTAMANTE • UNIDAD UPN 152, TLALNEPANTLA, MEX.
WENCESLAO SERGIO JARDÓN HERNÁNDEZ • UNIDAD UPN 096, D.F. NORTE

COORDINADORA DE LA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 94
XÓCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ

Esta guía del estudiante del curso
Planeación estratégica
se terminó de imprimir y encuadernar en el mes de septiembre de 2000
en Impresora y Encuadernadora Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA),
Calz. de san Lorenzo 244; 09830, México, D. F.
Se tiraron 3,000 ejemplares.