

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y CREACIÓN DE ESTRATEGIAS EMERGENTES

MARÍA LEONOR MANDUJANO RODRÍGUEZ

Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl

RESUMEN: Una de las finalidades de esta investigación es la comprensión de la complejidad del contexto escolar. Con base en este argumento, la Escuela Normal de Texcoco se convirtió en el objeto de estudio, la planeación institucional y la creación de estrategias emergentes en referentes de indagación. Los objetivos fueron: Analizar el proceso de la Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación con la finalidad de identificar las fases de construcción; identificar y describir los principales factores de la organización que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional, así como, describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes. La pregunta de investigación expresa ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Planeación de Estrategias Deliberadas y

la creación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco? Los instrumentos de recolección: la entrevista semi-estructurada, la observación y la revisión de documentos. Entre los principales hallazgos, se reconocen factores internos y externos que han limitado el aprendizaje estratégico, como son: la escasa participación del personal docente en el proceso de formulación y en el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco; la débil participación del personal directivo y docente en procesos colectivos de análisis y reflexión, sobre los alcances y limitaciones del Programa de Fortalecimiento y en la creación de Estrategias Emergentes; la falta de un Programa institucional de seguimiento y evaluación, que dé cuenta de los avances y rezagos de los diferentes proyectos, derivados de la Planeación y creación de Estrategias.

PALABRAS CLAVE: planeación institucional, estrategias, educación superior.

Introducción

La comprensión del fenómeno educativo es una posibilidad para transformar las comunidades escolares y atender con eficacia las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento, bajo esta lógica, los fines de la investigación cobraron sentido y relevancia al estudiar la planeación institucional y la creación de estrategias emergentes, desde la particularidad del contexto escolar. Es importante mencionar, que la investigación se

reconoce en el paradigma cualitativo de la investigación educativa, bajo la perspectiva del estudio de casos.

Contenido

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

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

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

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

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

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

La planeación estratégica inicia con la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, el cual fue concebido como un “proceso de construcción compartida, que

hace explícitas las intencionalidades de la comunidad normalista para el cambio y la transformación” (Secretaría de Educación Pública, 2003, p. 17), de éste se derivó el Plan Anual de Trabajo. La metodología para la construcción se ubicó en cuatro momentos: explicativo, normativo, estratégico y operacional; conformándose de componentes o elementos para su elaboración.

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

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

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

Es importante enfatizar que la implantación de la planeación estratégica institucional llevada a cabo por la Secretaría de Educación Pública, en las Escuelas

Normales a partir del 2002, así como el proceso de construcción al interior de las comunidades normalistas se realizó por etapas a través de documentos rectores como son lineamientos y orientaciones, además de capacitaciones a nivel federal y estatal, el sentido de gradualidad está relacionado con la complejidad del proceso.

El contexto histórico de la educación normal, los propósitos y finalidades de la Secretaría de Educación Pública, la política educativa y económica, las demandas y necesidades de la sociedad mexicana, la cultura normalista, las características de la Educación Superior, la implementación de la planeación estratégica institucional, el establecimiento de acciones emergentes, así como otros factores, han definido distintos rumbos y dinámicas al interior y exterior de la Escuela Normal de Texcoco, impactando en su organización y funcionamiento, en el proceso de formación de los futuros docentes de Educación Básica y en el actuar de los formadores de docentes.

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

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

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

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

- a) Analizar el proceso de la Planeación Institucional en sus diferentes etapas de implementación, con la finalidad de identificar las fases de construcción.

- b) Identificar y describir los principales factores de la organización, que limitan el desarrollo de la Planeación Institucional.
- c) Describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco.

Se seleccionó como método el estudio de casos de Stake (2007) por la particularidad y complejidad que representa la planeación estratégica y prospectiva, así como la formulación y desarrollo de estrategias emergentes en las instituciones formadoras de docentes. La particularidad entendida por su cultura e identidad, y la complejidad por sus características organizacionales.

Es importante referir que la muestra está constituida por siete académicos, de un total de cuarenta, incluyendo a los tres directivos. De los docentes seleccionados, cinco han estado directamente involucrados en el proceso de construcción del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco al formar parte de la comisión de planeación institucional y dos han intervenido de manera indirecta al contribuir con información relevante durante este proceso.

La entrevista de siete docentes bajo una guía establecida permitió documentar las distintas visiones del proceso de planeación prospectivo y estratégico de la institución, así como el proceso de formulación y desarrollo de estrategias emergentes la intención fue recuperar su experiencia.

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

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

La metodología de validación consistió en seleccionar información relevante de las entrevistas, verificar coincidencias y diferencias, contrastarlas con los análisis derivados de las observaciones y de la revisión de documentos. Establecer triangulaciones entre los entrevistados y los documentos, entrevistados y observaciones, documentos y observaciones.

Conclusiones

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

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

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

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

Se identifica una mejor comprensión del enfoque prospectivo, evidenciado en la Planeación normativa y estratégica de la institución, pero no, en la Planeación operativa. Además, el personal docente reconoce diferentes tiempos (corto, mediano y largo plazo) para el desarrollo y logro de las acciones y finalidades establecidas en el Programa de

Fortalecimiento de la Escuela Normal de Texcoco, sin embargo, es necesario que los integrantes de la comunidad escolar, vayan más allá de la ubicación cronológica, porque de acuerdo a Miklos y Tello (1999) la prospectiva es un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad para alcanzar el escenario deseable y no únicamente un acto imaginativo y de creación.

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

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

El primer factor se centra en la intervención de los integrantes de la comunidad escolar en el proceso de Planeación Institucional, en este sentido, se expresa que la participación del personal ha sido limitada. En la mayoría de los casos, los docentes sólo proporcionan información, obteniendo una perspectiva parcializada del proceso. Con base en este argumento, se expone la necesidad de incorporar estrategias o mecanismos que favorezcan la integración de los diferentes actores escolares para fortalecer el Sistema de Planeación, porque en palabras de Sevilla, Galaz y Arcos (2008) la participación del profesorado en estos procesos puede promover otros valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad sobre las acciones plasmadas en los documentos de Planeación.

Para describir el segundo factor, es indispensable retomar las aportaciones de Hargreaves (1996) respecto a las culturas de la enseñanza, porque el individualismo, el aislamiento y el sincretismo, son factores que obstaculizan el cambio. En palabras de González et al. (2003) las organizaciones, visualizadas como un entramado de relaciones

o redes de interacción y flujo de comunicación favorecen el cambio. Significando, que los factores obstaculizadores se rompen con procesos de interacción y comunicación.

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

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

El tercer objetivo de la investigación, expresa: Describir y comprender el proceso de formulación e implementación de Estrategias Emergentes en la Escuela Normal de Texcoco. Las Estrategias Emergentes han contribuido en la organización y el funcionamiento de la Escuela Normal de Texcoco, pero no todas son consideradas como referentes para el cambio y transformación de la comunidad normalista. Se evidencian tres tipos de Estrategias Emergentes:

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

Bibliografía

González González, M.T., Nieto Cano, J.M., Portela Pruaño, A. y Martínez Ruzafa, J.A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. España: Pearson Prentice Hall.

Hargreves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. España: Morata.

Miklos, T. y Tello, M.E., (1999). *Planeación Prospectiva*. México: LIMUSA

Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, D.F.: GRANICA

Secretaría de Educación Pública. (2003). *El Diagnóstico Institucional en las Escuelas Normales .Orientaciones para su elaboración*. Serie: *Gestión Institucional – 3*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública. (2003). *El Mejoramiento de la gestión Institucional en las Escuelas Normales .Elementos para la reflexión y el análisis*. Serie: *Gestión Institucional – 1*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública. (2003). *La Planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*.

Serie: *Gestión Institucional – 4*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública. (2003). *Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN). Finalidades, características y estrategia de operación. Cuaderno de Trabajo*. Serie: *Gestión Institucional-2*. México,D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Sevilla, J., Galaz, J. y Arcos J. (2008). La participación del académico en Procesos de planeación y su visión institucional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (2). Recuperado de [<http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-sevillagalaz.html>].

Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. España, Madrid: Morata