

XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Factores críticos de la gestión para la calidad en planteles de CBTIS y CETIS de Tlaxcala. Resultados preliminares: planeación estratégica

Hilda Flores Flores

Universidad Autónoma de Tlaxcala. Facultad de Ciencias de la Educación. División de estudios de posgrado
hildaflores2503@gmail.com

Ana Bertha Luna Miranda

Universidad Autónoma de Tlaxcala. Facultad de Ciencias de la Educación. División de estudios de posgrado
ablumi@hotmail.com

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Tipo de ponencia: Reportes parciales de investigación.



Resumen

Se presentan los resultados preliminares de una investigación realizada acerca de los factores críticos de la gestión para la calidad en los CBTIS y CETIS de Tlaxcala, pertenecientes a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de servicios (DGETI). La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo. En ella participaron (54%) mujeres y hombres (46%) en cargos directivos de las instituciones en el estado. Se plantea como objetivo identificar y analizar los factores críticos de la gestión y su influencia en la ruta de mejora para lograr la calidad en la educación, se presentan resultados de una sola dimensión de análisis, la planeación estratégica. El análisis de los datos se realizó con ayuda de Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics 25. Entre los hallazgos más importantes se encontró que uno de los factores críticos de alta relevancia en la planeación estratégica para la gestión para la calidad es la implementación de la visión estratégica y la innovación.

Palabras clave: *Gestión educación, Planeación estratégica, Calidad de la educación.*

Introducción

El contexto educativo actual en el nivel medio superior se encuentra en la necesidad de fortalecer sus sistemas de planeación institucional con el objetivo de establecer el rumbo de la organización educativa y mejorar su estrategia competitiva. En las instituciones de educación superior esta práctica se encuentra ya desarrollada, incluso normalizada al grado de estar certificada por alguna organización externa, sin embargo, en la Educación Media Superior (EMS) esta herramienta de la administración estratégica apenas alcanza los requerimientos mínimos aceptables, las causas probables se explican por la situación de olvido que durante muchos años vivió este nivel educativo, la falta de atención y recursos para su desarrollo, además de la gran heterogeneidad que en él existe lo que impide la adopción de políticas educativas unívocas (Fonseca, 2011; Tuirán & Hernández, 2016).

A nivel internacional diversos organismos (UNESCO, OCDE, BM) han manifestado su preocupación por la gestión y la calidad de la educación, enfocándose en modelos del sector privado para ser adaptados y aplicados al servicio educativo. De igual forma, señalan la necesidad de desarrollar una cultura evaluativa interna y externa para medir y controlar los resultados y así tomar mejores decisiones. En México, la misma preocupación se manifestó con mayor brío a partir de la década de los 80's con la introducción de diversos mecanismos de evaluación en Educación Superior, sobre todo a nivel licenciatura y posgrado, en esta década la evaluación se concibe como una estrategia de planeación (Barroso Ramos, 2007)

Años más tarde, esta preocupación y tendencia de evaluación para mejorar la calidad educativa se hizo patente en la Educación Media Superior (EMS) manifestándose claramente en la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), en 2008. Con esta reforma se creó el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) cuyo objetivo era transformar y cohesionar la diversidad de modalidades educativas, a través de un Marco Curricular Común, además de mejorar la calidad del nivel educativo mediante un ejercicio de evaluación encabezado por el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior, A.C. (COPEEMS). Hoy en día, el SNB ha cambiado de nombre, por Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PC-SiNEMS) y el COPEEMS otorgó la actividad evaluativa para la acreditación a Consultora Mexicana de Negocios S.C.

Tras hacer una revisión de la literatura, se halló una limitada investigación sobre gestión y planeación estratégica (PE) en la EMS, además de una ausencia de la cultura de evaluación, sistematización de procesos, documentación, etc. (Luévano Prieto & Ortega, 2012). Ante este panorama, surge la incógnita de indagar sobre si los planteles de EMS, específicamente los CBTIS y CETIS de Tlaxcala, están preparados para un proceso evaluativo sobre su calidad, en consecuencia, el objetivo de esta investigación es determinar y analizar los factores críticos de la gestión y su influencia en la ruta de mejora para lograr la calidad en la educación, en esta ponencia se presentan los resultados preliminares de la dimensión planeación estratégica.

Desarrollo

Enfoque teórico

En el ámbito educativo la administración ha permeado desde un enfoque utilitarista, lo cual significa que la escuela es una institución social creada para rendirle beneficios a ésta, comenta Sacristán (1990). El mismo autor señala que el éxito de la administración taylorista en la industria es trasladado por grupos de poder a los esquemas educativos, para aplicarse tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en la gestión de las organizaciones educativas, bajo el criterio de incrementar la eficiencia, permitiendo a los países alcanzar un mayor desarrollo, sobre todo para los países tercermundistas, a través de la mejora de sus sistemas educativos, además del progreso y bienestar para sus ciudadanos.

La administración educativa dio paso a la gestión cuando, en la década de los 80's bajo un marco de recesión económica que trajo consigo una serie de restricciones presupuestarias, el movimiento neotaylorista no dio los resultados esperados, entre ellos mejorar el desarrollo económico de los países a través del incremento en la inversión en el sector educativo (Sander, 2016).

Para Pozner (2000) la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia la educación. Igualmente “es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; ... y a la innovación permanente como proceso sistemático” (pág. 16). Mientras que para Rico Molano (2016) es un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. En ambas aportaciones podemos notar la injerencia de la administración, y como parte de ella y del proceso administrativo de la planeación estratégica como herramienta necesaria para sobrevivir en un entorno de competencia creciente donde la evolución social requiere de mayor eficacia y calidad (Ojeda Ramírez, 2013).

Al respecto de la calidad, esta puede tener varias aristas, una de ellas, la más utilizada en el sector privado, -el lugar de donde proviene-, es cumplir con los requerimientos del cliente o satisfacer las necesidades del mismo. En este tenor Schmelkes (1995) reconoce que la educación pide prestadas las nociones fundamentales de la filosofía de la calidad del sector productivo. Por su parte, Rico Molano (2016) explica que la calidad educativa hace referencia a aspectos de desarrollo integral de los sujetos, su desarrollo intelectual y social, por lo que la calidad es la relación estrecha entre recibir y brindar un servicio educativo excelente y organizado. Es así que el autor concluye: “Es entonces cuando emerge la relación educación – gestión – calidad, en donde todo proceso educativo debe ser planeado, gestionado y evaluado con un fin último que es la calidad de la educación” (pág. 61). En donde cada modelo educativo propuesto para cada uno de los subsistemas, aporta elementos y factores a fin de favorecer en sus estrategias de planeación de la educación y mejoramiento de los procesos educativos en los estudiantes y como fin mejorar los aprendizajes en beneficio de su desarrollo académico.

Enfoque metodológico

Diseño de la investigación. La investigación se realiza bajo el enfoque cuantitativo. Su diseño es no experimental, transeccional y correlacional-causal.

Instrumento. El instrumento fue un cuestionario realizado bajo la técnica de encuesta, constituido en tres partes: La primera, variables independientes, correspondiente al perfil sociodemográfico y profesional, con 15 ítems. La segunda, hace referencia a las variables de contenido, éstas se realizaron en escala Likert con cinco adjetivaciones que fueron desde *siempre* hasta *nunca*, esta parte contuvo 84 ítems subdivididos en cinco dimensiones: planeación estratégica, gestión de los recursos, evaluación de los resultados, innovación y liderazgo; aquí se presenta parte de los resultados obtenidos en la primera dimensión; y, por último, la tercera parte, fueron tres preguntas abiertas para la triangulación. En total, la encuesta constó de 102 ítems.

Validación. La validez del constructo del instrumento se realizó mediante el Modelo de Lawshe (1975), modificado por Tristán-López (2008). Se buscó la participación de cinco jueces expertos en el tema, quienes sometieron a su escrutinio cada ítem del cuestionario. El constructo fue validado de manera cualitativa en coherencia, relevancia, claridad y pertinencia de cada uno de los ítems. Una vez obtenido el escrutinio, se obtuvo la razón de validez de contenido (CVR'). La CVR' del instrumento fue de 0.92. De manera cuantitativa se midió la confiabilidad interna del instrumento con el Alfa de Cronbach. El valor obtenido para la dimensión planeación estratégica fue del .940 para sus 20 elementos.

Población, muestra y sujetos. En la investigación participaron directivos y docentes de los seis planteles de CBTIS y un CETIS del Estado de Tlaxcala. La muestra se calculó considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Participaron 172 sujetos, de los cuales 157 fueron docentes frente a grupo (91%) y 15 directivos (9%). La elección de los participantes fue por el procedimiento de muestreo probabilístico por conglomerados. El periodo de estudio fue Otoño de 2020 (octubre a diciembre). Participaron 93 mujeres (54%) y 79 hombres (46%).

Aplicación. El instrumento se aplicó por medio del Google Docs. El periodo de aplicación fue del 20 de octubre al 8 de diciembre del 2020.

Análisis de los datos. El análisis de los datos obtenidos se realizó con ayuda de bases de datos realizadas en Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics 25. Se analizaron las variables independientes con análisis de frecuencias, porcentajes y gráficas y tablas cruzadas, mientras que las variables dependientes se analizaron por medio del porcentaje de efectividad del modelo implementado, calculado con las frecuencias relativas de las respuestas positivas de la escala Likert, aunado al análisis de inferencia estadística de comparación de media con la prueba T Student para rechazar la hipótesis nula (Ho).

Resultados

Factores críticos de la planeación estratégica en el proceso de gestión de la calidad, en los CBTIS y CETIS DE Tlaxcala (análisis desde la percepción de docentes con cargo directivos).

Resultados preliminares

La planeación estratégica en la investigación hace referencia a los elementos de la visión que orientan el camino hacia la calidad, a través del despliegue de los objetivos y metas. Así mismo, a los procesos institucionales, las áreas de mejora y el trabajo colegiado. También supone el uso y aplicación de la innovación a los procesos de gestión, el desarrollo continuo del personal y la asignación de recursos.

Los indicadores de la planeación estratégica analizados fueron: la visión institucional, las metas y objetivos, el trabajo colegiado, los procesos institucionales y sus áreas de mejora; así como la innovación, la asignación de recursos y por último la capacitación, actualización y superación profesional del personal. Esta dimensión se valoró con 20 ítems que constituyen los indicadores de las variables que se analizan en tres grupos: el estado que guarda la visión institucional, las metas y los objetivos; el estado de los procesos, las áreas de mejora y el trabajo colegiado, y el estado de la innovación, capacitación y asignación de recursos.

En un sistema de calidad, la efectividad se mide en el logro del 50% más uno, que determina que la implementación de cualquier sistema de calidad está en desarrollo (Luna, 2020). El cálculo de la efectividad del proceso mediante el algoritmo para determinar la frecuencia de las respuestas positivas, identificado como porcentaje de efectividad, permite medir la percepción de los sujetos sobre su sistema de calidad. La escala utilizada en el análisis de frecuencias y porcentajes para interpretar el resultado alcanzado fue: excelente (90% al 100%), muy bueno (80% al 89%), bueno (70 al 79%), aceptable (60% a 69%), en desarrollo (50 al 59%) y desarrollo inicial (<50%). La percepción de los docentes y directores para la dimensión de planeación estratégica alcanza un promedio de 47% de efectividad lo que indica que se encuentra en el desarrollo inicial de su ruta de mejora para la calidad educativa. De forma paralela también se practicó la prueba de hipótesis a través de la prueba *T de Student* para una muestra en cada uno de los ítems de esta dimensión.

El estado que guarda la visión institucional, las metas y los objetivos

En el primer grupo de análisis sobre la visión institucional, las metas y los objetivos, se muestran los comienzos del trabajo realizado en los planteles CBTIS y CETIS de Tlaxcala por mejorar con un promedio de efectividad del 50%; el mayor porcentaje fue de 58% de respuestas a favor alcanzado por el establecimiento de metas a corto plazo, mientras que la valoración más baja, con el 35% de efectividad, fue obtenido por la revisión periódica de la visión institucional. Estos resultados muestran que el camino iniciado hacia la ruta de mejora apenas está en desarrollo inicial y en porcentajes mínimos. También se valora como factor crítico la consideración de las necesidades de calidad plasmadas en la visión institucional, las cuales se encuentran en desarrollo con un porcentaje del 49%; mientras los objetivos sirven de guía hacia la mejora tienen un porcentaje del 57% lo significa que apenas están en un porcentaje al desarrollo inicial y en desarrollo (ver tabla, gráfica 1).

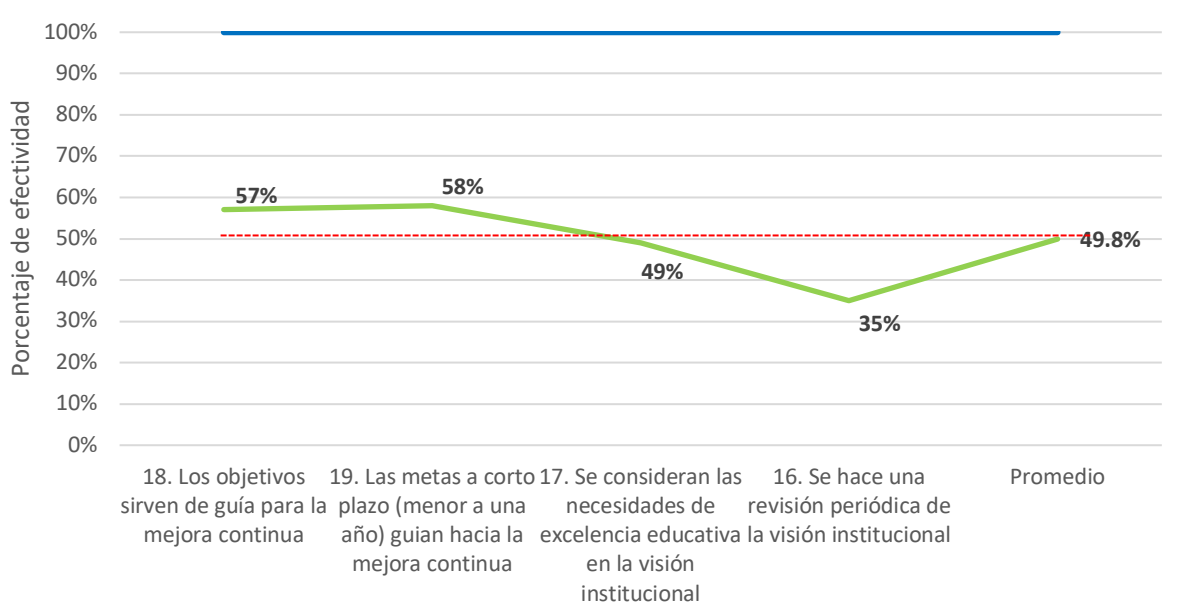
Tabla 1. *Visión institucional, las metas y los objetivos*

Ítem	Media	Valor de T	Sig. (bilateral)	Interpretación prueba t	Interpretación porcentaje de efectividad
18. Los objetivos sirven de guía para la mejora continua	3.52	4.697	0.000	Se rechaza Ho M.Aceptable	57% Desarrollo
19. Las metas a corto plazo (menor a un año) guían hacia la mejora continua	3.59	5.876	0.000	Se rechaza Ho M.Aceptable	58% Desarrollo
17. Se consideran las necesidades de excelencia educativa en la visión institucional	3.15	5.119	0.000	Se rechaza Ho M.Aceptable	49% Desarrollo inicial
16. Se hace una revisión periódica de la visión institucional	2.6	1.896	0.000	No aceptable no se rechaza la Ho	35% Desarrollo inicial
Promedio	3.215				50% Desarrollo
Notas: **u= 4 muy bueno * μ =3.5 bueno, μ = 3 m. aceptable. $u < 3.0$ no aceptable					

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

La estadística inferencial aplicada con ayuda de la herramienta Prueba T Student para una muestra a estas cuatro variables dependientes, esta primera subcategoría permite realizar la prueba de hipótesis misma que se aplicó a todos los criterios que involucra la planeación estratégica. Los resultados entre la hipótesis son coincidentes con los valores del porcentaje de efectividad misma que prueba la validación de los resultados obtenidos y en donde: la revisión periódica que se realiza a la visión institucional no se rechaza la hipótesis nula (Ho).

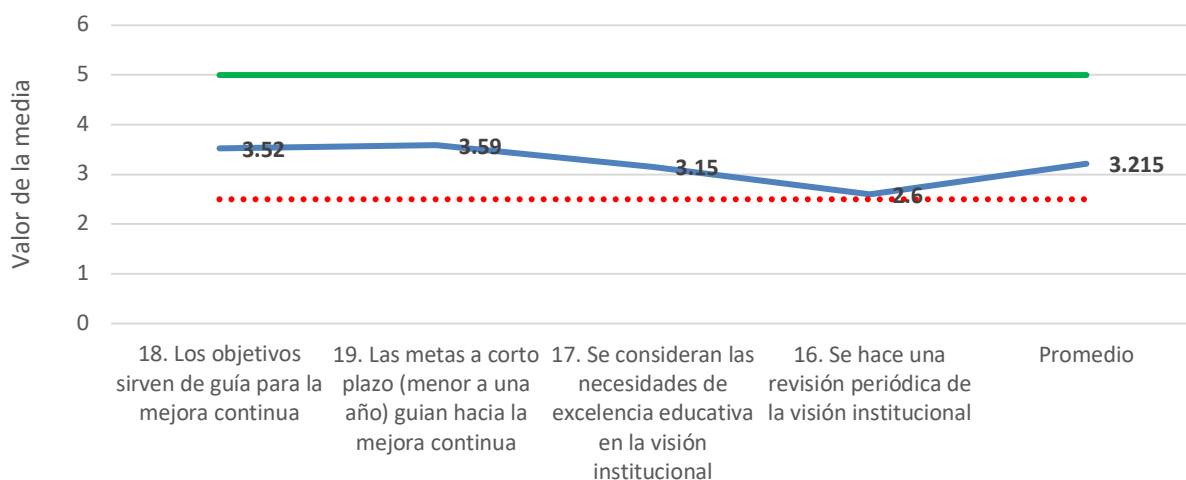
Gráfica 1. Porcentaje de efectividad: Visión institucional, las metas y los objetivos



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Al respecto, se puede observar que los profesores y directores de los CBTIS y CETIS de Tlaxcala perciben y valoran las metas y los objetivos como medios que guía hacia la mejora con valores ubicados por arriba del promedio de la media entre las cuatro variables igual al 3.2. Mientras que la revisión periódica de la visión y el considerar las necesidades en la visión alcanzan valores por debajo del promedio de la media (ver gráfica 2).

Gráfica 2. Valor de la media: visión institucional, las metas y los objetivos



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Mantener una visión congruente con las necesidades del entorno social y económico es uno de los propósitos de la planeación estratégica, sin embargo, en la práctica los resultados distan de la retórica, muestra de ello son los hallazgos preliminares de esta investigación y los de Avendaño Castro, William, Paz Montes, & Parada-Trujillo (2016) realizada en Colombia, en la cual demuestran que es común que las misiones y visiones de las organizaciones educativas están desactualizadas o desvinculadas con el entorno, incluso comenta que existen instituciones que desconocen su razón de ser (misión), en consecuencia el proceso de planificación estratégica se encuentra limitada.

El estado que guardan los procesos, las áreas de mejora y el trabajo colegiado

Son seis las variables que integran este grupo las cuales involucran el trabajo por procesos, el nombramiento de responsables por cada uno de los procesos, la identificación de actividades claves, el establecimiento de compromisos con la comunidad escolar, la identificación de áreas de mejora y el trabajo colaborativo. Los resultados apuntan que el promedio de efectividad es del 63% para este grupo (ver tabla 2).

Tabla 2. *Los procesos, las áreas de mejora y el trabajo colegiado*

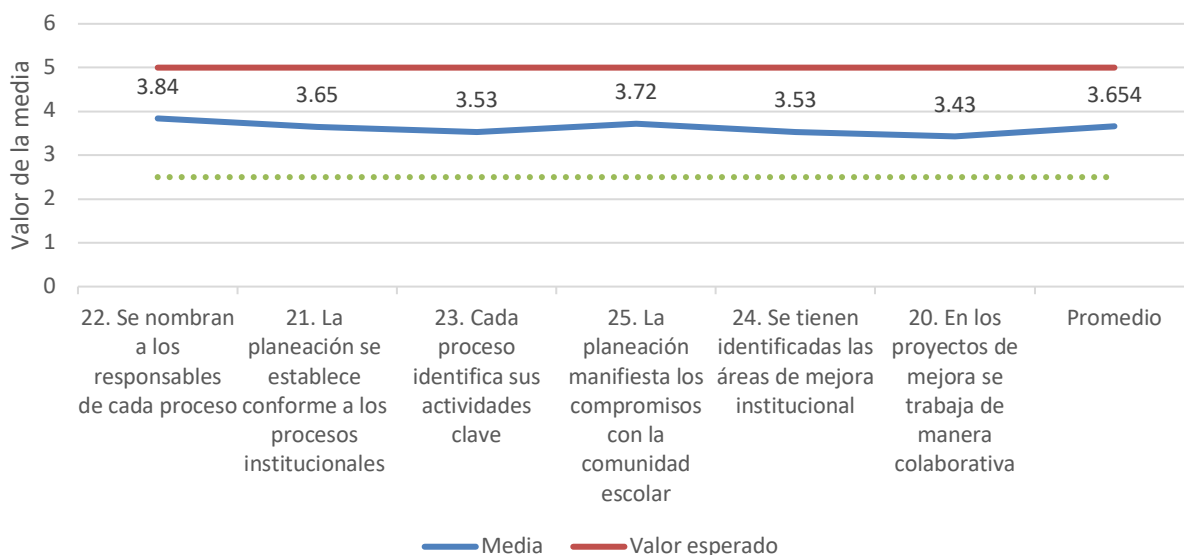
Ítem	Media	Valor de T	Sig. (bilateral)	Interpretación prueba T	Interpretación para % efectividad
22. Se nombran a los responsables de cada proceso	3.84	2.985*	0.003	Se rechaza H ₀ Bueno	69% Aceptable
21. La planeación se establece conforme a los procesos institucionales	3.65	5.604	0.000	Se rechaza H ₀ M.Aceptable	62% Aceptable
23. Cada proceso identifica sus actividades clave	3.53	4.537	0.000	Se rechaza H ₀ M.Aceptable	61% Aceptable
25. La planeación manifiesta los compromisos con la comunidad escolar	3.72	2.078*	0.039	Se rechaza H ₀ Bueno	63% Aceptable
24. Se tienen identificadas las áreas de mejora institucional	3.53	4.514	0.000	Se rechaza H ₀ M.Aceptable	60% Aceptable
20. En los proyectos de mejora se trabaja de manera colaborativa.	3.43	4.64	0.00	se rechaza H ₀ M.Aceptable	54% En desarrollo
Promedio	3.654				63% En Desarrollo

Notas: **u= 4 muy bueno * μ =3.5 bueno, μ = 3 m. aceptable, $u < 3.0$ no aceptable.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

El valor más alto conforme a la media de los promedios obtenidos corresponde a la variable se nombran a los responsables de cada proceso, con un valor de 3.84, seguido de la manifestación de compromisos con la comunidad escolar, con un valor promedio de 3.72, en ambas la prueba T Student para una muestra se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un valor de u de comparación de 3.5, lo que da como resultado de interpretación *bueno* para ambas variables a una significancia de 0.003 y de 0.039 respectivamente; la planeación conforme a procesos alcanza un valor de media de 3.65 y en la prueba T Student para una muestra se rechaza la H_0 a un valor de prueba u de 3, dando un resultado de aceptable. En la interpretación, cada proceso identifica sus actividades clave y la identificación de áreas de mejora obtienen un valor promedio de 3.53; en el último lugar del grupo se ubica el trabajo colaborativo con un valor de media de 3.43, valor por debajo de la media de las variables del grupo, mientras que en la prueba T Student para una muestra se rechaza la H_0 a un valor de u de 3 dando el resultado interpretativo de *aceptable* a una significancia de 0.000, situación coincidente con el porcentaje de efectividad del 54% valor por debajo del promedio de este grupo del 63% (ver tabla 2, gráfica 3).

Gráfica 3. Valor de media: Procesos, áreas de mejora y trabajo colegiado



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Estado que guarda la innovación, capacitación y asignación de recursos

Los resultados obtenidos en la valoración de este grupo de análisis permiten determinar que el promedio de las variables de este grupo alcanza el 47% de efectividad. El valor más alto del porcentaje de efectividad corresponde a la variable realización de proyectos innovadores para la mejora de aprendizajes, con el 58% de efectividad, valor por arriba del promedio para el grupo de variables en esta dimensión, mientras que la valoración más baja, con el 38% de efectividad, fue para la superación profesional del personal y la actualización, que se encuentra en desarrollo inicial (ver tabla 3).

Otro de los factores críticos valorados por debajo del promedio del grupo, con un 39% de efectividad, es la asignación de recursos económicos a las metas planeadas, así mismo la asignación de recursos humanos obtiene una valoración de 43% de respuestas positivas, ambas variables son indicativos de la necesidad de destinar recursos económicos y humanos a las actividades prioritarias programadas y presupuestadas que además sean congruentes con las necesidades, las metas y la visión establecidas en la planeación (ver gráfica 4).

Tabla 3. La innovación, capacitación y asignación de recursos

Ítem	Media	Valor de T	Sig. (bilateral)	Interpretación de T De Student	Interpretación para % de Efectividad
26. Se llevan a cabo proyectos de gestión para la mejora de los procesos	3.24	1.983	.049	Se rechaza la Ho M. Aceptable	52% Desarrollo
27. Se llevan a cabo proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes	3.55	5.034	.000	Se rechaza la Ho M. Aceptable	58% Desarrollo
28. Se llevan a cabo proyectos de mejora continua institucionales	3.28	2.241	.026	Se rechaza la Ho M. Aceptable	54% Desarrollo
29. Incorpora innovaciones tecnologías educativas: proyectores por salón, servicio de internet, uso de plataformas, etc.	3.23	2.331	.021	Se rechaza la Ho M. Aceptable	47% Desarrollo inicial
31. Instrumenta la capacitación del personal docente (teorías pedagógicas, NEM, etc.,)	3.44	4.168	.000	Se rechaza la Ho M. Aceptable	54% Desarrollo
32. Instrumenta la actualización del personal (seguridad e higiene, protección civil, etc.)	3.23	2.102	.037	Se rechaza la Ho M. Aceptable	46% Desarrollo inicial
30. Contiene estrategias de desarrollo para todo el personal	3.15	1.78	.000	No aceptable No se rechaza la Ho	38% Desarrollo inicial
33. Instrumenta la superación profesional del personal (estudios de maestría y doctorado)	2.80	1.89	.009	No aceptable No se rechaza la Ho	38% Desarrollo inicial
34. Asigna los recursos humanos necesarios para lograr las metas planeadas	3.02	1.87	.000	No aceptable No se rechaza la Ho	43% Desarrollo inicial
35. Asigna los recursos económicos necesarios para lograr las metas planeadas	2.82	1.65	.008	No aceptable No se rechaza la Ho	39% Desarrollo inicial
Promedio	3.176				47% Desarrollo inicial

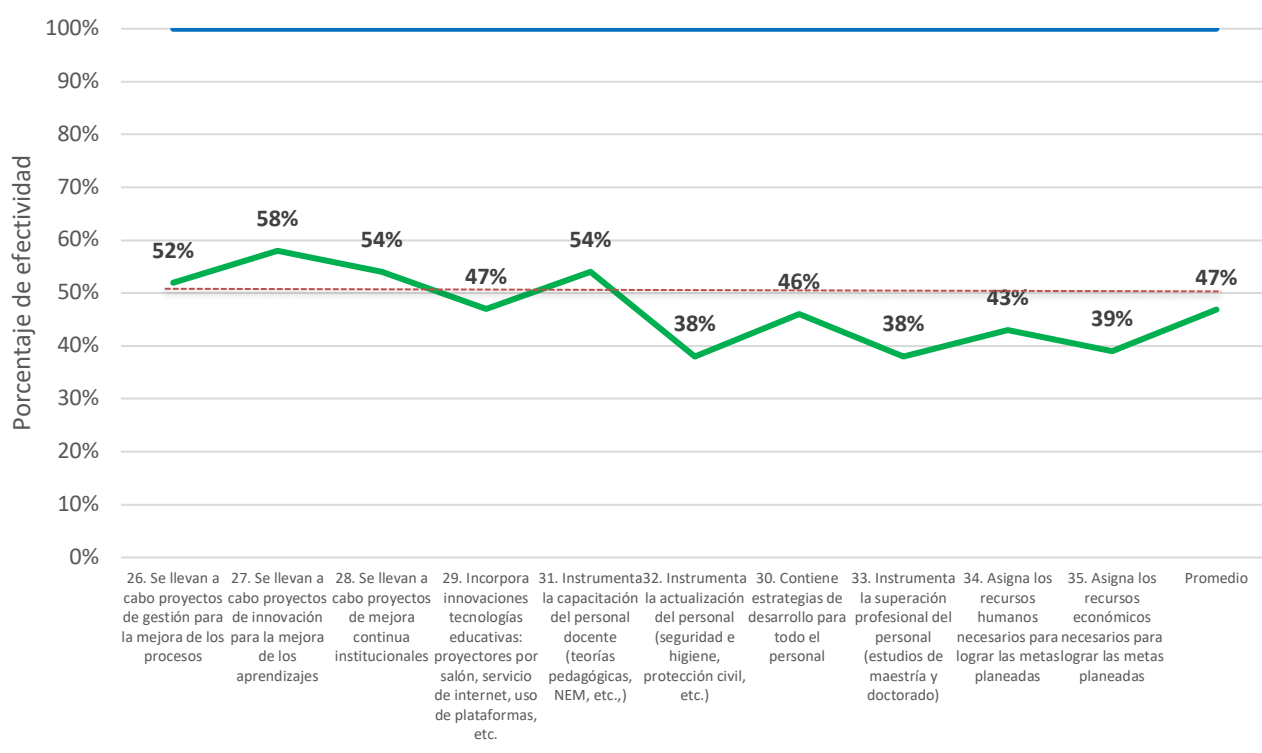
Notas : **u = 4 muy bueno * μ = 3.5 bueno, μ = 3 m. aceptable. $u < 3.0$ no aceptable.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

La variable incorporación de innovaciones de tecnologías educativas obtiene una valoración del 47% de efectividad, por lo que se ubica en una significancia de desarrollo inicial. La realidad de varios de los planteles es la limitada disponibilidad de recursos tecnológicos (proyectores, servicio de internet al servicio de los alumnos, etc.) que apoyan y promuevan los aprendizajes en los estudiantes.

Entre otros factores valorados se ubica el llevar a cabo proyectos de gestión para la mejora de los procesos, con el 52% de efectividad, y la realización de proyectos de mejora continua institucional, con el 54% de efectividad, ambos porcentajes muestran que en los planteles existe la motivación y el esfuerzo por mejorar la manera en que realizan sus procesos y sus proyectos como consecuencia alcanzan un nivel de significancia en desarrollo.

Gráfica 4. Porcentaje de efectividad: La innovación, capacitación y asignación de recursos



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Por otro lado, la capacitación docente obtiene una valoración del 54% de efectividad, esto significa que las estrategias de capacitación empleadas a nivel nacional con el uso de la plataforma oficial han sido efectivas, ya que esta variable alcanza una valoración positiva por arriba del promedio de este grupo de variables, con una significancia en desarrollo, datos que coinciden con el valor de la media de 3.44 con un valor de u de 3 y a un nivel de significancia del 0.000. Los datos ofrecidos por Delgado-Coronado (2019) refuerzan los resultados, ya que sostiene que una tercera parte de los sujetos de su investigación (33.3%), y que además son maestros de educación media superior, han tomado más de cinco cursos de actualización, ya sea por necesidades de formación o por requerimiento de la institución donde laboran.

Conclusiones

Los resultados preliminares de la investigación reflejan la situación actual en la que se encuentran los CBTIS y CETIS del Tlaxcala en torno a los factores críticos de la Planeación Estratégica en su gestión, para alcanzar la ruta de mejora y el logro de la calidad en la Educación.

Entre los resultados preliminares hallados, se encuentra el hecho de que ninguna de la variables analizadas en la dimensión de planeación estrategia se ubica en un nivel de percepción excelente, ni muy bueno, en

consecuencia, la brecha existente entre lo planeado y lo esperado es muy grande lo que sucede entre el deber ser y lo que realmente *ejecutan* en el trabajo de gestión en los planteles, tomando como punto de partida la planeación para poder construir resultados basados en la mejora de los mismos.

Los hallazgos reportados representan áreas de oportunidad para afianzar las indicadores con mayor nivel y fortalecer las debilidades a fin de mejorar los objetivos y alcanzar la ruta de mejora en todos los planteles, en la etapa inicial y cuyo factor más crítico entre los resultados obtenidos resulta ser: el establecimiento y revisión periódica de la visión estratégica que marca el rumbo hacia donde se dirigen las organizaciones, este al igual que la misión, se convierten en prioridad que deben establecer los CBTIS y CETIS de Tlaxcala para llevar a cabo su planeación estratégica. No basta con dejarla en el papel, sino que debe ser implementada a través del establecimiento de metas y objetivos a corto mediano y largo plazo a fin de optimizar los procesos y mejorar la atención al estudiante que favorezca sus aprendizajes. Para dar continuidad a la ruta de mejora, los hallazgos demuestran que los planteles están trabajando, pero lo están haciendo de manera accidentada y esporádica, por lo tanto, es necesario potencializar más los procesos de implementación de la visión y su control para asegurar congruencia con las acciones y los resultados esperados a fin de lograr la Calidad en la Educación.

Referencias

- Avendaño Castro, William, R., Paz Montes, L. E., & Parada-Trujillo, A. E. (2016). Estudio de los factores de la calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *investigación & Desarrollo*, 24(2), 329–254.
- Barroso Ramos, C. (2007). Un análisis crítico sobre los modelos de gestión de la calidad en la educación. *Innovación Educativa*, 7(41), 19–29.
- Fonseca, C. (2011). Reforma integral de la educación media superior. *Inventio*, 13, 44–52.
- Luévano Prieto, H., & Ortega, F. (2012). La gestión en la educación media superior. *Primer Congreso Internacional de Educación*, 1019–1028.
- Luna, A.-B. (2020). Actividad integradora y formación del licenciado en Ciencias de la Educación, evaluación de su gestión. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XI(32), 163–182. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.820>
- Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planeación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16(enero-junio), 119–129.
- Pla, S. (2018). *Calidad educativa*. (Primera ed). México: IISUE educación.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) UNESCO.
- Sander, B. (2016). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *La educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(1-3 123-25), 29–40. Recuperado de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf
- Schmelkes, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Guanajuato, México: Secretaría de Educación Pública.
- Tuirán, R., & Hernández, D. (2016). Desafíos de la educación media superior en México. *Este país*. Recuperado de http://prepacihuahua.sems.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/01desafios_ems_mexicorodolfotuiran_0.pdf