

# **La planeación estratégica, en busca de la competitividad para impulsar el desarrollo en las instituciones educativas**

*ROSA PATRICIA ABASCAL GAYTÁN<sup>1</sup>*

*MANUELA BADILLO GAONA<sup>2</sup>*

## **RESUMEN**

La planeación estratégica, base de la competitividad para impulsar el desarrollo es el objeto de estudio que aquí se presenta. El objetivo general que guio el trabajo consistió en analizar el proceso de la planeación estratégica a fin de impulsar el desarrollo en las instituciones, mediante el reconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Proyecto de cuatro fases: documental, de campo, análisis y resultados. Metodología: estudio diagnóstico con enfoque mixto; instrumento, cuestionario semiestructurado; para el análisis de la información se recurre a Excel y “Modelo de Correspondencia” de Steak (2005).

Resultados:

- Se propone plan de mejora, con sugerencias y acciones para el desarrollo de la institución.
- Existe un programa de actualización pero no en temas sobre planeación estratégica y desarrollo.
- Personal con edad avanzada con buena actitud para el trabajo, pero carece de iniciativa y creatividad, versus personal joven que pudiera ser más activo y propositivo.

**Palabras Clave:** Planeación Estratégica, Competitividad, Desarrollo.

## **ABSTRACT**

Strategic planning, competitive basis to promote development is the subject of study presented here. The general objective that guided the study was to analyze the process of strategic planning in order to promote development in the institutions, by recognizing their strengths, weaknesses, opportunities and threats. Four-phase project: documentary field, analysis and results. Methodology: diagnostic study mixed approach; instrument, semi-structured questionnaire; for data analysis are used to Excel and “pattern correspondence” Steak (2005).

---

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional (IPN). Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) Unidad Santo Tomás.

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional (IPN). Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) Unidad Santo Tomás.

**Conclusions:**

- Improvement plan is proposed, with suggestions and action for the development of the institution.
- A program of renovation issues but not in strategic planning and development.
- Staff elderly with good attitude to work, but lacks initiative and creativity, young versus staff could be more active and proactive.

**Keywords:** Strategic Planning, Competitiveness and Development.

## INTRODUCCIÓN

Una de las preocupaciones de la alta dirección es lograr la calidad de la educación a nivel nacional, por lo que el gobierno ha implementado estrategias que promuevan y faciliten el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo, con los que se cubren todos los niveles de educación desde el básico hasta el superior. Las constantes reformas de la educación con base en los requerimientos que marcan los organismos internacionales obligan a México a luchar por el incremento y mejora del sistema nacional de educación. Los puntos claves para el logro de los objetivos que ha impuesto el gobierno, es el fortalecimiento de la educación normal, donde se lleva a cabo la formación de los futuros docentes de todo México, la cual al lograr una mejora desde su interior en los procesos que lleva acabo y los servicios que presta se verá beneficiada la educación en general.

La planeación estratégica como política educativa del gobierno mexicano es el objeto de estudio de la investigación que aquí se presenta. El objetivo general que guió el trabajo consistió en “analizar el proceso de la planeación estratégica en la DGENAM<sup>3</sup> a fin de fortalecer la gestión institucional”, con el análisis respectivo se buscaron y encontraron las estrategias incorporadas a un plan de mejora que coadyuvará a cerrar brechas y crear áreas de oportunidad en la institución y para la institución, y de esta manera fortalecer la gestión institucional para el logro de su misión y visión.

La estructura del trabajo está organizado en cuatro capítulos: en el **primero** se presenta el problema de investigación, objetivos, preguntas de investigación y justificación. En el **segundo** capítulo se toman los diversos puntos de vista de los teóricos de las diferentes posturas de la administración, desde las más antiguas como es el caso de Taylor, Fayol, Smith hasta la actualidad con Ziegel y Ackoff, así también se aborda la diferencia entre planeación y gestión, con la finalidad de esclarecer que estas palabras no son sinónimas, por lo que de forma más específica se incorporan algunos de

---

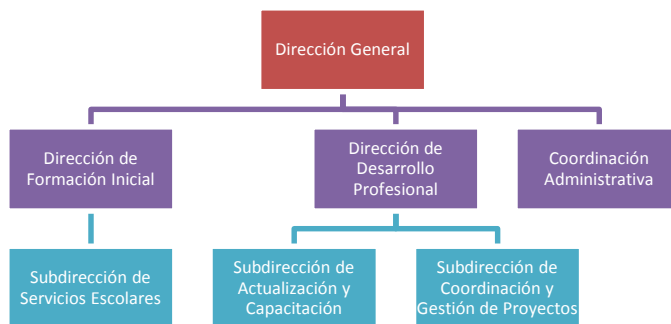
<sup>3</sup> Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio.

los diferentes conceptos y características, en el marco normativo y contextual, se encuentra la normativa que da sustento a la elaboración y operación de la planeación en la DGENAM, así mismo, se presenta la estructura de la institución, el personal docente que labora en ella y sus características, además de los diversos programas que se han operado y que encuadran la situación con la que se ha tratado de dar razón a los cambios constantes de las políticas públicas y los diversos avances que ha traído consigo la educación normal, el capítulo **tercero** se refiere a la metodología, en él se encuentra el enfoque de la investigación, el tipo de estudio (diagnóstico), delimitación del tema, población, variables, categorías e instrumento, se especifica cómo y con que se realizó el análisis de la información, en el capítulo **cuarto**, se aborda el análisis e interpretación de los resultados, en él se presentan los datos cuantitativos a través de gráficas de barras elaboradas con el programa excel, y los resultados cualitativos presentados en cuadros mediante el “Modelo de Correspondencia” de Stake (2005). **Por último** se incluye el cruce de información de los datos cuantitativos y cualitativos, donde se observa el nivel de involucramiento del personal en la elaboración de la planeación estratégica sin que los perfiles sean un obstáculo para que se lleven a cabo las actividades planeadas al interior del área, se finaliza el estudio con las conclusiones en donde se puede encontrar que los maestros se comprometen con las áreas o proyectos en los que se les asigne a pesar de no tener el perfil para el puesto, que existe un programa de actualización pero no en temas sobre planeación estratégica, predomina el personal con edad avanzada que aun y cuando tiene buena actitud para el trabajo carece de iniciativa y creatividad, a diferencia del personal joven que pudiera ser más activo y propositivo; en esta última parte se presenta el plan de mejora.

El **sujeto** de estudio de esta investigación fue la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), en donde se llevó a cabo un diagnóstico respecto a la Planeación Estratégica que en ella se opera, con la finalidad de conocer cómo ésta ha logrado favorecer la gestión de la propia institución, lo que se ve reflejado en el desarrollo académico del personal que labora en ella.

Actualmente la DGENAM está conformada por una Dirección General, dos Direcciones de Área, tres Subdirecciones una cuarta se encuentra en proceso de ser autorizada como parte de la estructura, una Coordinación Administrativa, de la cual dependen de ella los Departamentos de Informática, Recursos Humanos, Materiales y Financieros, éstas últimas no aparecen como parte del organigrama por ser funcionales al igual que el área de planeación como se observa en la figura 1.

Figura 1. Organigrama DGENAM



Fuente: Manual de gestión DGENAM

El área de planeación de manera constante se ha hecho acreedora a cambios en su mando; en momentos recibe órdenes de la Dirección General, y en otros de la Coordinación Administrativa, con esto queda claro que los responsables del proceso de planeación no tienen el apoyo de una autoridad en específico y la incertidumbre a quien dirigirse, al presentarse alguna problemática con lo que se puede concluir que la planeación es de todos y de nadie. Es necesario aclarar que esta área se encuentra actualmente dividida en dos proyectos: planeación y planeación estratégica.

Bajo este esquema el Área de Planeación debiera estar sujeta o bajo el mando de la Dirección General de la institución, con esto se confirmaría la importancia que tiene contar con el apoyo de la autoridad y el vínculo de manera directa durante todo el proceso de planeación.

Es evidente que la educación es la base del desarrollo de un país, por lo que mediante la planeación estratégica se puede alcanzar una mayor competitividad al incrementar la calidad de los procesos y servicios que prestan las instituciones formadores de docentes, sin olvidar que el personal es un elemento clave, sin él no se podría elaborar, operar y evaluar la planeación estratégica, lo que lleva a indagar y conocer la situación en la que se encuentran los docentes adscritos al área de planeación de esta institución.

La **población** (9 docentes) que se consideró es el que se encuentra adscrito a los proyectos de planeación y planeación estratégica. Ésta con características heterogéneas, factor que en su momento podría considerarse como negativo.

Para el **levantamiento** de información en la parte que corresponde a la investigación de campo se utilizó un **cuestionario semiestructurado** el cual está compuesto a partir de **tres variables**, proceso de planeación, planeación estratégica, y gestión institucional. El **instrumento** está **conformado por**

**cuatro partes**, en la **primera** se solicitó información general con la que se conoció el perfil del personal que está involucrado en la investigación, la **segunda y tercera** se consideraron seis ítems bajo una escala Likert con intervalos de tres a cinco opciones de respuesta (con una máxima de siempre y una mínima de nunca), en este caso se optó por tener una categoría central por ser recomendable para no forzar las repuestas hacia un solo lado; y la **cuarta**, contiene cuatro preguntas abiertas, donde el entrevistado aporta información que complementa las tres primeras partes.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para mayor facilidad en la **interpretación** se muestran **las dos primeras** partes con una orientación **cuantitativa**, la información estadística se procesó mediante el programa Excel, **la tercera** fue un análisis **cuantitativo** que se realizó con el modelo “De correspondencia” de Steak, (2005), el capítulo **termina con el cruce de información** de los tres momentos expuestos en los que se busca encontrar la correspondencia entre los datos obtenidos. Cabe aclarar que para **el análisis e interpretación** de la información se hizo con base en las tres variables: proceso de planeación, planeación estratégica y gestión institucional, sin hacer distinción alguna en los datos debido a que inciden por igual en todas ellas.

### Parte uno. Datos Generales

La **edad** y **sexo** son factores que no afectan e impactan en el proceso y elaboración de la planeación estratégica, y en la gestión institucional, es irrelevante si son hombres o mujeres, aunque es evidente en este caso y en el periodo de estudio de la presente investigación, la **presencia de varones es mayor en un 75%**.

Es evidente que la **ubicación** del personal se concentra en un 55% en el proyecto **planeación estratégica**, lo que muestra la importancia de esta área.

Los **años de servicios** del personal **va desde los 2 a los 40 años** de servicio, esto denota una variada experiencia con amplia trayectoria en el ámbito educativo y en este sector.

**De la participación** en uno u otro proyecto (planeación y planeación estratégica) **no es de uso exclusivo**, se observa que un 33.3% participa en ambos proyectos. Aunque por otro lado **no queda claro quién determina** la participación del personal en las actividades de cada una de las planeaciones.

En cuanto a las **mejoras** que reportan los datos, en un 55% el proceso de gestión es el más favorecido, mientras que en la parte académica y administrativa solo el 22.5% en cada una de ellas, cabe mencionar que respecto a la **infraestructura no se ha observado** ninguna mejora

#### **Parte dos. Escala Likert:**

A través del cuestionario se recuperó información de la **variable “Proceso de Planeación Estratégica”** y el beneficio que trae consigo a la variable **“Gestión Institucional”**. Las preguntas *¿la diversidad de perfiles profesionales influyen en el proceso de planeación estratégica?* y *¿las decisiones del coordinador del área de planeación lo involucran en el proceso de planeación y gestión estratégica?*, con ellas se obtuvieron que con un 53% los perfiles profesionales de los docentes adscritos a los proyectos de Planeación influyen de forma determinante y constante en el proceso de planeación y gestión institucional, sin embargo el hecho de tener el 37% con respuestas de a veces y de casi nunca implica que la percepción de los encuestados varía dependiendo de su perfil y experiencia en el área de ubicación.

Del **grado de estudio y la formación profesional**, se observa que los perfiles son diversos y heterogéneos, elementos precisos en las actividades derivadas de la planeación estratégica, así también se mira que más del 50% cuentan con licenciatura y que solo **dos de nueve** son los que tienen formación relacionada con la administración.

De la participación del personal en actividades relacionadas con la planeación y gestión, se obtiene que en un caso su participación solo es de colaborador, y en otro no se obtuvo respuesta.

Con respecto a la **variable planeación estratégica**, la permanencia, rotación de personal, capacitación y actualización pueden llegar a ser factores determinantes en el logro de los objetivos de una institución, al igual que las actividades que realiza el personal adscrito en un área en específico, el tiempo de adscripción en el área de planeación y las responsabilidades actuales son factores que determinan el logro de los objetivos de una institución.

Un 70% del personal del área está consciente de la importancia que tiene la **permanencia**, sin embargo el 30% que creen que a veces, respuesta que marca el punto medio del resultado, por otro lado se reconoce que la permanencia del personal es corta ya que va de los ocho meses a cuatro años de antigüedad, esto denota una constante movilidad de personal en esta área.

El 75% de los casos consideraron que siempre se ha logrado reforzar la planeación y la gestión con base en las actividades que realizan, sin embargo el resto de los encuestados mencionaron no estar de acuerdo con la anterior respuesta.

En cuanto a la **capacitación** y **actualización** de nueva cuenta el 75% piensa que son elementos básicos y esenciales para reforzar los conocimientos respecto a la planeación y gestión, los resultados dejan ver que el 25% de los maestros no han recibido capacitación y actualización, Por otro lado la temporalidad y la frecuencia con la que reciben esta capacitación varían, la cual va cada año con un 60%, cada seis meses, por más tiempo o de manera constante el 5% en cada uno de ellos. Las omisiones de respuesta 25% representan un foco rojo esto puede hacer pensar que no reciben capacitación o actualización con respecto a las variables.

Las **instituciones** que han impartido cursos para actualizar y capacitar al personal adscrito al área de planeación son variadas y de amplio prestigio, la más demandada por los usuarios, son la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación (DGESPE) con un 33.3% y un 32.7 % respectivamente, mientras que el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Escuela Normal Superior de México (ENSM), el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana y las consultorías son las menos demandas lo cual representa el 44% en su conjunto.

**Parte tres. Preguntas abiertas:**

Mediante las preguntas abiertas el encuestado tuvo la libertad de expresar su opinión y punto de vista, en ese sentido, el tratamiento de la información se realizó mediante el modelo de correspondencia de Steak (1998:72) el cual consistió en escribir literalmente las preguntas y respuestas de los entrevistados (tabla 1), para que posteriormente se identificaran los modelos (tabla 2) que dieron como resultado las categorías de análisis (tabla 3).

**Tabla 1. Evidencias y Aportaciones.**

Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
<b>Variables: Proceso de planeación, Planeación estratégica y Gestión institucional</b>			
<b>¿Cómo considera usted que su perfil docente y administrativo contribuye en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?</b>	Describe ¿de qué manera, el nivel de involucramiento de la organización en el proceso de planeación y gestión estratégica repercute al interior del área de planeación de la	¿Qué sugerencias aportaría para que la gestión educativa estratégica se vea beneficiada con base en la planeación?	¿Cómo influye al interior del área de planeación la diversidad de perfiles profesionales en el proceso de planeación y gestión estratégica en la DGENAM?

DGENAM?			
Respuestas entrevistado 1			
<b>Al intervenir en los procesos de planeación y gestión de la DGENAM procesos a largo plazo.</b>	El área de <u>planeación</u> es la que <u>coordina</u> y <u>orienta</u> el desarrollo de los diferentes instrumentos de <u>Planeación</u> PDI, PAT's y POA's.	La <u>Conformación</u> y <u>permanencia</u> de los equipos de <u>planeación</u> un mayor <u>involucramiento</u> de las diferentes áreas y escuelas en los <u>procesos de planeación y gestión</u> .	Es necesario que se <u>capacite</u> de manera permanente en los campos de <u>planeación y la gestión institucionales</u> .

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Se identificaron los modelos al reconocer y ubicar las palabras con mayor frecuencia (tabla 1), que al relacionarlas con las variables de proceso de planeación, planeación estratégica y gestión institucional, dieron como resultado los modelos por cada una de las preguntas (tabla 2).

**Tabla 2. Modelos**

Variables	Preguntas			
	8	9	10	11
	Modelos			
Proceso	Planeación, procesos a largo plazo		Proceso de planeación	Planeación
Planeación estratégica	Planeación	Planeación	Planeación	
Gestión institucional	Intervenir. Gestión	Coordina y orienta	Conformación y permanencia, Involucramiento Proceso Gestión	Capacitación Gestión institucionales

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Al considerar cada uno de los modelos anteriores se buscó la correspondencia entre ellos, el resultado fueron las cuatro categorías (tabla 3), entiéndase por categoría *conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado* (Hernández, 2010:452).

**Tabla 3. Categorías.**

	Preguntas			
	8	9	10	11
	Categorías			
<b>Entrevistado1</b>	Participación	Organización Actualización	Organización	Actualización
<b>Entrevistado 2</b>	Actualización	Participación		



<b>Entrevistado 3</b>	Participación	Participación	Organización	Perfil, Organización
<b>Entrevistado 4</b>		Participación	Participación, organización	Perfil
<b>Entrevistado 5</b>	Actualización Participación	Participación	Participación	Perfil Actualización
<b>Entrevistado 6</b>	Actualización Participación		Actualización Participación	Actualización Perfil
<b>Entrevistado 7</b>	Perfil	Participación Actualización	Actualización Participación	Perfil
<b>Entrevistado 8</b>	Actualización		Actualización	Perfil
<b>Entrevistado 9</b>	Participación	Actualización	Actualización	Perfil

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Con las categorías de **participación**, **organización**, **actualización** y **perfil** se elaboraron las tablas de correspondencia 4 y 5, en la primera tabla se consideró la categoría **participación** como la figura central de la relación que existe entre las restantes, porque de acuerdo al modelo es la que más se repite.

**Tabla 4. Correspondencia entre participación, actualización, organización y perfil.**

	Participación								Totales	
	Mencionada				no mencionada					
	Preguntas									
	8	9	10	11	8	9	10	11		
<b>Organización mencionada</b>			1						1	<del>4</del>
<b>Organización No mencionada</b>	1	4	1			1	2	1	6	<del>0</del>
<b>Actualización Mencionada</b>	2	1	2						5	<del>9</del>
<b>Actualización no mencionada</b>		4	1		2	2	2	3	5	<del>0</del>
<b>Perfil mencionado</b>	1								1	<del>6</del>
<b>Perfil no mencionado</b>		4	1					6	5	<del>0</del>
<b>Totales</b>	4	13	6	0	2	3	4	10	23	<del>19</del>
	23				19					

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

La relación que existe entre la categoría de participación con respecto de las otras tres, es en estrecha correspondencia, sin embargo la tabla 4 muestra que realmente la participación permea de forma invariable solamente en la actualización con respecto al resto de las categorías, esto se observa en las respuestas de las preguntas 8, 9 y 10 en donde se hace mención de la actualización y la participación de forma conjunta; de igual forma la organización y el perfil de manera somera muestran relación con la participación al solo observarse que en las preguntas 10 y 8 respectivamente se entrelazan.

En cuanto a la categoría de actualización a pesar de ser una constante como es en el caso de la participación, no muestra ese vínculo tan estrecho como con la organización y el perfil (tabla 5), mientras que la mayor relación es con la categoría de participación.

Si bien es complicada la interpretación de la tabla 4, ésta fue necesaria porque a través de ella se estableció la correspondencia fiel de las categorías, que permitió realizar el resumen mostrado en la tabla 5.

**Tabla 5. Concentrado de correspondencia de las categorías Participación, Actualización, Organización y Perfil.**

<b>Categorías</b>	<b>Organización</b>	<b>Actualización</b>	<b>Perfil</b>	<b>Participación</b>	<b>Totales</b>
Organización	2	1	1	1	5
Actualización	1	6	2	5	14
Perfil	1	2	5	0	8
Participación	1	5	0	8	14
Totales	5	14	8	14	37

Fuente: Derivado del resultado del trabajo de campo

Aunque el perfil solo se relaciona de forma directa con la actualización y la organización, esto no quiere decir que sea irrelevante en la participación la cual de forma indirecta esta se involucra al trastocar las categorías antes mencionadas, por otro lado y de manera independiente al ser considerada de forma constante representa un factor importante en la toma de decisiones al interior del área de planeación.

La correspondencia entre las cuatro categorías es notoria sea de manera directa o indirecta, primero porque la organización se vincula con la actualización, el perfil y la participación, sin importar el número de frecuencias por cada una de ellas; la actualización también se entrelaza al fortalecer la

participación del personal docente adscritos al área de planeación con funciones académico-administrativas a pesar de no influir en el perfil y la organización.

Con las respuestas se ratifica la importancia de la diversidad de perfiles, sin embargo los encuestados al tener libertad de respuesta consideran que también esta situación beneficia el trabajo que se desarrolla al interior del área, además de que abre la posibilidad de incrementar los conocimientos con lo que se logra el enriquecimiento de los procesos al aceptar los puntos de vista de los demás.

### **CRUCE DE INFORMACIÓN DE LOS TRES MOMENTOS DE ANÁLISIS**

El cruce de información se realizó mediante los resultados que se obtuvieron de la información estadística y del análisis cualitativo obtenido del “Modelo de Correspondencia” de Stake. El objeto de cruzar fue tener claridad en la relación que existe entre la información que arrojaron los tres momentos de análisis al darse la triangulación de datos, entendiéndose ésta como utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección (Hernández, 2010:439) por lo que para esta etapa se adaptó y se consideró la parte cuantitativa y la cualitativa.

#### **Parte uno y tres. Datos generales y Modelo de Correspondencia**

La información que se obtuvo de la primera parte del cuestionario (edad y sexo), son datos que en su momento no se relacionan de forma directa con las variables de la investigación. Sin embargo si son relevantes.

Por otro lado el último grado de estudios, la formación profesional se relacionan de forma estrecha con la categoría de perfil en la que se hace notar la diversidad de perfiles profesionales y su influencia en el proceso de planeación y gestión estratégicas, al respecto se puede decir que la situación entre estas tres variables determina el tipo de planeación y gestión estratégica de la Dirección General, al confirmarse con las contribuciones que dan con base en su perfil docente y administrativo, entre los que se encuentra al dar certeza jurídica a los procesos, además de crear un vínculo con las actividades que realiza y contribuye de forma significativa, así como también al intervenir en los proceso de planeación y gestión.

En cuanto al rubro del área de adscripción se muestra que la Dirección General tiene claramente diferenciadas dos proyectos destinados a la planeación y planeación estratégica, esto no significa que el personal que labora en cada uno de ellos se vea limitada su participación o que no pueda

relacionarse o estar involucrada de manera indistinta con alguna de las planeaciones o en su defecto con ambas.

### **Parte dos y tres: Escala Likert y Modelo de Correspondencia:**

Con respecto a la parte de actualización como es el caso de la categoría (tabla 3) y los datos cuantitativos se percibe relación y congruencia entre ambas respuestas por lo que se puede decir que ésta es una parte fundamental para el logro de los objetivos de la institución, las frecuencias con las que se presentan los datos son realmente significativas en ambas situaciones con lo que se confirma la importancia que tiene la actualización para el personal del área de planeación.

La categoría de perfil, los perfiles, la formación profesional y el grado de estudios (datos cuantitativos) se relacionan entre sí, la heterogeneidad es evidente, los distintos niveles académicos y las especialidades confirman que por sí solos son elementos que traen consigo la necesidad de una constante actualización, por lo que de esto depende en un momento determinado la participación del personal sin embargo, la asignación de responsabilidades no se encuentran estrechamente vinculadas ni con el perfil ni con la actualización esto más bien depende de la organización del área de planeación al observarse que se puede estar involucrado en el proyecto de planeación o planeación estratégica o en ambas.

Después del análisis y como resultado de la investigación se determinó la necesidad de implementar un plan de mejora con el que se logre disipar la incertidumbre en la que se encuentra la DGENAM con el que se diera respuesta a las necesidades de las áreas y del personal adscrito a las mismas.

### **PLAN DE MEJORA**

La vinculación entre el proceso de planeación estratégica y la gestión institucional que se busca encontrar en la Dirección General, provoca incertidumbre al observar que categorías que se encuentran en la planeación estratégica como la participación, actualización, organización y el perfil, permean de forma negativa al no lograr una adecuada participación del personal en la gestión. Con lo anterior se establece un plan de mejora que se acompaña de un plan de acción (tabla 6), el cual surge del Modelo de Correspondencia de Steak; con ambos se busca incidir en la calidad de la educación al plantear acciones que lleven al fortalecimiento y desarrollo de la institución lo cual se refleje en el propio ámbito educativo; sin olvidar que la planeación estratégica y la gestión institucional benefician los procesos y servicios del mismo organismo.

Lo anterior se traduce en dos aspectos:

- ✓ Perfil: de los docentes comisionados en la DGENAM, determinará la actualización que requieren y por consiguiente la participación mediante propuestas que apoyen el trabajo que se desarrolla en la Dirección en busca del fortalecimiento de la gestión institucional, con base en la planeación estratégica.
- ✓ Organización: se considera el perfil y la cultura institucional lo cual se refleje tanto en la planeación estratégica como en la gestión institucional.

Al considerar los aspectos anteriores, el **Plan de mejora** tiene como finalidad incorporar acciones: dar seguimiento y evaluar las mismas, con ello se pretende coadyuvar en la gestión para el logro de la misión institucional.

### **Responsable (s)**

El responsable del plan de mejora será el Director General de la institución, quien determinará la conformación de un equipo de trabajo, que estará encabezado por un director o subdirector de área. Sería pertinente, considerar como parte del equipo a un miembro de cada dependencia a las que se les rinden cuentas Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) y la Dirección General de Educación Superior y Profesionales de la Educación (DGESPE) con la finalidad de conocer los cambios de las leyes y reglamentos de manera inmediata. Después de la conformación del equipo de trabajo, los mismos miembros determinarán quién será el líder del plan, éste será el encargado de vincularse con las autoridades y reportar los avances y dificultades de los trabajos realizados.

### **Alcance**

Primeramente estará dirigido al personal que conforma el área de planeación estratégica y de planeación (9 docentes), las acciones en materia de organización y perfiles abarcará la totalidad del personal de la DGENAM si así fuera determinado por las autoridades.

### **Objetivo general**

- Determinar los requerimientos básicos en materia de perfiles y organización para el personal comisionado en el área de planeación estratégica de la DGENAM.

## Objetivos específicos

- Determinar los rasgos deseables del perfil del personal docente que participa en el área de planeación.
- Establecer períodos de actualización para el personal que participa en la elaboración, operación y evaluación de la planeación estratégica, con base en las necesidades de la institución y de los involucrados.
- Unificar información que se relaciona estrechamente con la planeación estratégica en la Dirección General.
- Evaluar los procesos de los proyectos que opera el área de planeación.
- Promover la incorporación de personal docente al área de planeación en sus dos proyectos.
- Modificar la organización interna, con base en el perfil del personal adscrito al área de planeación.
- Elaborar un instrumento de medición respecto a la percepción que tiene el personal adscrito al área en relación al trabajo que realiza, la actualización que requiere y la organización del lugar de adscripción.

## ACCIONES

**Tabla 6 Plan de acción**

Categoría	Acciones	Periodo
Perfil	Diagnóstico de la distribución del personal docente adscrito a áreas centrales	Al inicio de cada año fiscal
	Elaboración de criterios para la selección de personal para los proyectos (licenciatura a fin, posgrados, especialidad, nivel de conocimiento del área y de los proyectos, cursos de actualización)	
	Evaluar los avances de los proyectos con base en los perfiles del personal	
Capacitación	Diagnóstico de las necesidades del personal	Inicio de año fiscal
	Implementación de cursos y talleres con temática que dé a conocer el Sistema Educativo, la normativa (Plan Nacional de Desarrollo, Ley General de Educación, Programa Sectorial de Educación, Planes y programas de educación básica y Normal), y de la situación actual de la Educación normal y dependencias que rigen el quehacer de esta dependencia)	Semestral
Actualización	Diagnóstico del desempeño del personal docente con base en su participación en la elaboración de los proyectos responsabilidad del área	Al inicio del año fiscal
	Diseño de cursos y talleres relacionados con temáticas que ayuden en el desempeño del personal y que den respuesta a las necesidades y problemática del área, como es el caso de Cultura Institucional, planeación, planeación estratégica, gestión educativa e institucional, dirección, liderazgo, trabajo en equipo	Semestral
Organización	Distribución y redistribución de personal con base en las necesidades del área (número de proyectos y procesos).	Todo el año
	Consolidación de equipos de trabajo.	

Participación	Elaboración de proyectos por cada uno de los procesos de responsabilidad del área de planeación para la consolidación de la planeación.	Inicio año fiscal
	Involucramiento de las autoridades competentes en la toma de decisiones para redimensionar a la planeación.	Todo el año

### **Periodicidad**

Para lograr una evaluación imparcial con base en los objetivos que plantea el plan de mejora y de las necesidades del personal docente comisionado, se recomienda la aplicación anual, con lo que se evitaría la carga de trabajo excesivo y el desinterés de los integrantes del equipo de trabajo.

Para la aplicación del instrumento se tomará en cuenta, la difusión del mismo al personal del área, con la que se dará a conocer el contenido y la intención de éste. La recogida de la información será responsabilidad de uno de los miembros del equipo, el procesamiento y el análisis corresponde a todo el grupo de trabajo.

La elaboración y presentación del informe, el líder del proyecto notificará y hará la entrega del mismo a las autoridades correspondientes, con el objeto de buscar estrategias que logren que la gestión institucional se beneficie en su operación.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en la información y los resultados obtenidos es necesaria la búsqueda de estrategias que se reflejen en la planeación estratégica y la gestión Institucional.

### **Gestión**

- ❖ Hacer un seguimiento anual respecto a la situación que presenta la gestión institucional al interior de la Dirección General, con la finalidad de contar con la información actualizada y así buscar alternativas de solución o estrategias que ayuden a solventar la problemática existente.
- ❖ Publicar la información obtenida del seguimiento mediante carteles, que den a conocer la realidad que se vive en la Dirección General respecto a la planeación, planeación estratégica y la gestión institucional.
- ❖ Verificar mediante una evaluación que la organización que se tiene al interior del área es la más pertinente para el logro de la misión y visión de la institución.

## **Perfil**

- ❖ Convocar de forma abierta a todo el personal que labora en la DGENAM, para que participen de forma activa en la elaboración de la planeación estratégica al involucrarse en las actividades y en el proceso y con ello se beneficie la gestión institucional, con lo que se evitaría que la responsabilidad recaiga en unos cuantos.
- ❖ Solicitar a las autoridades competentes que se lleve a cabo la selección de personal de nuevo ingreso (hombres y mujeres) con perfiles afines al área y que deseen incorporarse en los dos proyectos de planeación, para fortalecer el proceso de planeación, planeación estratégica y la gestión institucional.
- ❖ Evitar la rotación constante de personal, para impedir que se rompa con los trabajos y las actividades en el área y en los proyectos.

## **Capacitación y Actualización**

- ❖ Implementar como una primera etapa cursos y talleres de capacitación que aborden temáticas afines al proceso de planeación, planeación estratégica y gestión institucional para todo el personal que no cuenta con los conocimientos necesarios respecto al tema.
- ❖ Actualizar al personal del área de planeación como mínimo dos veces al año de forma obligatoria con base en las necesidades del mismo, con la finalidad de unificar criterios y la información que de manera constante se maneja al interior de cada proceso, con lo que se rompería con usos y costumbres.
- ❖ Buscar estrategias para que el personal continúe con estudios de posgrado impartidos por instituciones reconocidas a nivel nacional.

## **CONCLUSIONES**

Se reconoce como parte sustancial la distribución del personal y su heterogeneidad, de éstos depende la organización del área de planeación en dos proyectos: planeación y planeación estratégica; la asignación de responsabilidades no depende tanto del perfil pero si del nivel de involucramiento de los docentes adscritos al área de planeación, aunque se puede decir que el personal solo se limita a realizar lo que se le indica, lo cual genera que la carga recaiga en los responsables de cada proyecto volviéndose un obstáculo al retarda la toma de decisiones por buscar integrar cada uno de los puntos de vista de los involucrados en los procesos.

Es evidente que el área favorece la incorporación de personal en su mayoría del sexo masculino sin que sea evidente la discriminación de género, por otro lado la rotación del personal al interior de la



Dirección es una constante, es una cultura laboral que ha permanecido desde los inicios de la organización, acción que afecta de forma directa o indirecta las actividades que se realizan al interior de cada proyecto, por lo que no se debe olvidar que la permanencia es un elemento positivo al dar continuidad al trabajo ya lo refiere Joaquín Rodríguez (2007, p. 104) (...) la planeación de recursos humanos debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. Queda claro que la selección del personal y la administración del mismo dependen de las necesidades de cada área, o de los propios intereses del personal adscrito lo que da como resultado la falta de involucramiento profundo al desconocer la importancia que tiene el proyecto de planeación estratégica.

Respecto a la actualización que es tan necesaria, se pudo constatar que existe un programa, elemento clave para el fortalecimiento del proceso de planeación, la planeación estratégica y la gestión institucional lo cual se obtiene mediante cursos específicos. Con respecto a este punto suceden dos cosas, una, que el personal se actualice porque le interesa o dos, que se les obligue a actualizarse. Las instituciones actualizadoras o son públicas o privadas con reconocimiento nacional, lo que no deja en duda el tipo y calidad de la de actualización que se recibe, además la DGENAM implementa cursos y talleres para el mejoramiento de la gestión institucional, aun y con dicha intervención de corte profesional no se ha logrado tener avances al respecto al prevalecer costumbres, inercias y tradiciones que limitan la incorporación de formas alternas de trabajo académico y la aplicación de estrategias y procedimientos acordes a las exigencias actuales con lo que se debiera valorar su pertinencia al observarse que existe cierta holgura en tiempo con respecto a los cursos rompiendo así con la continuidad de los mismos.

Los discursos, las políticas de gobierno y la normativa distan de manera marcada con respecto a la realidad que se vive en las instituciones educativas, por un lado la necesidad de dar respuesta a la problemática al interior de los organismos, los logros han sido mínimos respecto a la implementación de la Planeación Estratégica, la evaluación de los procesos y servicios en la DGENAM reflejan el total apego a las reglas de operación de la planeación estratégica sin embargo hasta ahora no ha sido posible observar una mejora en el sistema de la educación normal.

## **REFERENCIAS**

Álvarez, I. (2008). Fundamentos de la teoría de Planificación. En Álvarez, Isaías (Autor) *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. (17-44). México: Limusa.  
Recuperado [http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas\\_gestion\\_educativa1.pdf](http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf)

Esquivel, J. E. (2004). Contexto, Sujetos y dispositivos. En Esquivel, Juan (Autor) *Unidad y Gestión Estratégica*. 21-63. México: UNAM.

Esquivel, J. (2007). Chile: campo experimental para la reforma universitaria. *Perfiles Educativos* 29(116), 41-59.

Recuperado <http://scielo.unam.mx/pdf/peredu/v29n116/v29n116a3.pdf>

Lira, I. (2003). Disparidades, Competitividad Territorial y Desarrollo Local y Regional en América Latina. *CEPAL*, 33(6), 43-50 Naciones Unidas. CEPAL.

Recuperado <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/12416/sgp33.pdf>

Pizarro, J. (2008). Ensayos sobre Planificación y Evaluación Educativa: Retos para el Siglo. *Investigación y planificación educativa a nivel internacional, estatal y local*, XXI(17-27), Alemania: Grin.

Rodríguez, R. (2000). *Políticas Públicas y Tendencias de Cambio de la Educación Superior en México Durante la Década de los Noventa*. México: UAM Azcapotzalco.

Torres, M. (2004). Conceptualizaciones y Otras Aportaciones Teóricas. En Torres, Mercedes, (Autor) *La Gestión Educativa*, (13-50). México: Universidad Pedagógica Nacional.

Zapata, A. (2006). El saber administrativo y su método. En autor *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*, 167-182. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Ley de Planeación 1983, Diario Oficial de la Federación 5 de enero (1983).

Ley de Planeación 2011, Diario Oficial de la Federación de 20 junio (2011).

Ley de planeación 2006-2012, Diario Oficial de la Federación 9 de abril (2012).

Plan Nacional de Desarrollo 1989, Diario Oficial de la Federación 31 de mayo (1989).

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Diario Oficial de la Federación 30 de mayo (2001).

Plan de Desarrollo UNAM 2008-2011. Recuperado <http://www.planeacion.unam.mx/consulta/PlandeDesarrollo2008.pdf>

Programa para la Modernización Educativa 1989-1995.

Programa Nacional de Educación 2001-2005, Diario Oficial de la Federación 30 de mayo (2001).

Programa Sectorial de Economía 2007-2012, Diario Oficial de la Federación.