

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA RUTA HACIA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

M.A.I.E. Alejandro García Oaxaca.

Escuela Preparatoria Oficial No. 136, Ixtlahuaca, Estado de México y

Escuela Preparatoria Oficial No. 303, Ixtlahuaca, Estado de México.

Resumen

La intención de este escrito es reflexionar sobre los procesos que se están dando como medidas de cambio en la Educación Media Superior; por ello, este documento aborda la calidad como categoría general, llevándonos a calidad educativa. También se hace obligatorio acudir al tema de reforma educativa, el cual se aborda de manera general, pero se concluye el apartado con la conformación teórica de lo que es la reforma en la educación media superior.

Uno de los puntos clave de la reforma es la necesidad de certificar que las cosas se están haciendo bien, es decir, que se trabaje con calidad, por ello, no puede dejarse de lado el tema de la certificación, su significado, sus implicaciones y su implementación en el sector educativo. En consecuencia, es necesario llevar a cabo acciones y procedimientos de forma rigurosa, ordenada y bien planeada, por lo que la planeación es una alternativa totalmente viable, así que es indispensable trabajar ese tema como proceso fundamental en toda organización.

Se concluye este escrito con lo que ha de consumar toda planeación, nos referimos a la evaluación.

Calidad

Para comprender un proceso de planeación estratégica, es necesario partir de un concepto fundamental para la educación del siglo XXI, la calidad. Actualmente el concepto de calidad encierra múltiples significados, lo escuchamos en todas partes; calidad alimenticia, calidad hospitalaria, calidad en los servicios, cine de calidad, calidad educativa, pero ¿qué es la calidad? El precisar sobre un concepto de calidad es sumamente extenso y complejo, en virtud de la evolución constante de nuestra sociedad mundial, la cual no se detiene, buscando cubrir las necesidades humanas; sin embargo, si lo abordamos únicamente a un sentido general; se puede entender coloquialmente a la calidad como el hacer las cosas bien. Kinicki y Kreitner, (2003), señalan cuatro principios comunes que identifican a dicho concepto:

1. Hacer las cosas bien a la primera y ahorrarse la costosa repetición
2. Escuchar a clientes y empleados y aprender de ellos
3. Aplicar mejoras continuas en las actividades cotidianas
4. Generar trabajo en equipo a través de la confianza y el respeto.

Así entonces, la calidad es un hábito que debe fomentarse constantemente en el ser humano, sin perder de vista el principal objetivo de ésta, que es, satisfacer las necesidades de su semejante, así como, ir más allá de las expectativas que tenga este último; sobre nuestro producto o servicio. En consecuencia, aunque parezca que hablar de calidad es un término reciente, se sabe que la calidad es considerada desde los orígenes del hombre mismo, como una forma de reconocimiento a una labor perfectamente realizada y que subsana sus propias necesidades, dado que, paulatinamente, el hombre ha buscado ir mejorando su estilo de vida, escogiendo las mejores pieles para protegerse de las inclemencias climáticas, analizando cuáles pudieran ser los refugios más apropiados para guarecerse y crear un hábitat idóneo para desarrollarse (Cantú, 2001 y Laboucheix, 2001). Es así como se han ido creando las grandes civilizaciones

en donde se pueden tener las primeras manifestaciones de la aplicación de la calidad. Por ejemplo, en la construcción de casas descrita en el código de Hammurabi; en el capítulo CCXXIX, se precisa que “si un albañil ha construido una casa y, no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”(Laboucheix, 2001:32).

Otro ejemplo, se obtiene de Francia, sobre un informe dirigido al rey Luis XIV; en dicho informe se señala que: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá dinero al reino” (Laboucheix, 2001:33).

Así, podría ir mencionando aspectos que se llegasen a considerar como parte de un desarrollo paulatino de la aplicación de la calidad; sin embargo, lo que para esta investigación importa es construir un concepto general que dé cuenta de su significado, aplicación e importancia para las organizaciones del siglo XXI, siglo en el que los procesos de calidad se hacen relevantes en virtud de los avances de la ciencia y la tecnología.

Así entonces, calidad implica también dar un buen servicio, tomando en cuenta las expectativas de quien requiere el producto o servicio; es decir, “el valor del cliente no está solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, sino también en las que espera y desea el cliente, incluso aquellas inesperadas que influirán favorablemente en su satisfacción.”(K. Albretch, “*Customer Value*”, *Journal: Executive Excellence*, Vol. 11, Iss: 9, cit. en Cantú, 2001:136).

Ahora bien, “clientes” no son nada más aquellos que compran los productos o servicios a una organización, por lo tanto, se puede definir a un cliente como “aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor.”(Henry L. Lefevre, *Quality Service Pays: Six Keys to Success!*, cit. en Cantú, 2001:141). Es decir, hay cliente externo e interno.

El cliente interno es tan importante, como el externo, ya que al hablar del primero nos referimos a los empleados, pero, ¿por qué cliente? Porque dentro de la nueva cultura de servicio, se busca hacer consciente que cada área de trabajo brinde atención a otras tantas. El ejemplo más claro de ello es el área de Recursos Humanos, la cual interactúa con todas las áreas de la organización; al tener bajo sus funciones el cálculo y pago de nóminas, específicamente cuando realiza un cálculo correcto, está satisfaciendo las necesidades de sus clientes (compañeros de trabajo), caso contrario, cuando se realiza un cobro indebido, se tiene que hacer un ajuste y un trámite extra, el cual afecta al cliente interno y además a otro equipo de trabajo que realizó la transferencia de fondos, que fungió como proveedor interno, cerrando el proceso de nómina.

Como podemos ver, cada uno de nosotros es un cliente en cualquier momento, no solamente comprando un producto en un supermercado, sino también dentro de nuestro trabajo. En reciprocidad a lo anterior, también nos convertimos en proveedores, de ahí que es necesario que establezcamos y difundamos la cultura de servicio hacia nuestros clientes externos e internos; lo que traerá mayores beneficios a la organización en la que nos desempeñemos.

Dado lo anterior, cabe preguntarnos: ¿Podemos hablar de calidad educativa? Pregunta que nos da paso al siguiente apartado.

Calidad educativa

Una de las metas más importantes a nivel mundial es mejorar la calidad educativa, lo cual implica establecer cambios, y hablar de cambios no es algo nuevo, éstos se han dado desde que existe la humanidad, sin embargo, nunca se habían dado con la velocidad que el mundo actual exige (Ackoff, 2004). En ese sentido, si hablamos de calidad en la educación quiere decir que la escuela es una empresa

en donde hay clientes internos que son los docentes y los alumnos, así como clientes externos que son la comunidad y los padres de familia.

Por lo tanto, si la escuela es vista como una empresa, entonces los cambios son vitales en virtud de ofrecer al cliente un buen servicio, no obstante, “el proceso de cambio es siempre complejo y contingente, en parte caótico, dependiendo de contextos, centros y política” (Michael G. Fullan, *revista organización y gestión educativa*, cit. Bolívar, 2001: 16) que se tenga. No obstante y a pesar de todas las vicisitudes, la calidad en la educación resulta ser una de las metas fundamentales del sistema educativo de cualquier país, por lo que las organizaciones mundiales como la UNESCO y la OCDE han ordenado a los países integrantes, la implementación de acciones y políticas encaminadas a alcanzar los estándares educativos que la humanidad necesita y merece; ya que “una buena y coherente política educativa debe contribuir a que cada centro construya su propia capacidad de desarrollo y mejora” (Bolívar, 2001:14).

En ese sentido, las políticas educativas deben estar orientadas a incidir en la eficacia y pertinencia escolar; sin embargo, muchas veces no es así ya que aún no se aceptan políticas de autogestión, pues eso les daría autonomía a las escuelas. (Sendón, 2007:3).

Dado lo anterior, calidad en educación implica un sin fin de aspectos, dimensiones o enfoques, por ejemplo: los programas educativos, la formación docente, la gestión escolar, el entorno y los procesos, por lo que se hace necesaria la planeación de éstos, en vista de que la educación será considerada de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al salón de clases, se podría decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender. Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido, los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionistas, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico y administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad (Yzaguirre, 2007).

No obstante, la calidad educativa no puede reducirse a las dimensiones citadas, pues calidad implica múltiples procesos articulados. En consecuencia, la educación sufre cambios rigurosos que sólo llegarán a buen éxito si todos los involucrados en los procesos educativos hacen su labor con base a las necesidades del mundo actual.

El concepto de calidad dependerá de diversos factores por lo que se puede señalar que es multidimensional ya que atiende a 3 elementos para su construcción que son: los estudiantes, los docentes y las escuelas. Estos tres elementos determinantes en el proceso de construcción de calidad educativa, a su vez, están influenciados por circunstancias y/o factores que alteran o influyen ya sea de forma positiva o negativa en el proceso enseñanza-aprendizaje y por ende, en el proceso de calidad educativa; es decir, la carga histórica, política, económica y cultural de los tres elementos, será clave en la ruta a seguir.

En virtud de lo anterior, hablar de calidad en la educación, se vuelve un tema relevante, pues estamos viviendo la era de la rendición de cuentas, por lo que es preciso mejorar los resultados. Pero cómo hacerlo si el mundo del siglo XXI cambia día con día a pasos agigantados mientras el sistema educativo nacional sigue estático. Para resarcir dichas necesidades y caminar en vías de una educación actual, innovadora y creativa, se ponen en marcha las reformas.

Reforma educativa

Cada nivel educativo tiene que actualizarse en todos los sentidos, es decir, debe ponerse a la par del mundo y la época en que se desarrolla, para ello, es necesario renovar el currículum, los sistemas de enseñanza, los modelos psicopedagógicos, la forma de organizar a la escuela, los medios para desarrollar la labor educativa, etc., por lo que las reformas escolares se han desarrollado y se han estudiado con intereses hacia diversos aspectos. Los años noventa pueden ser considerados como la década de las reformas en América Latina; (Olivera, 2004:188.), dichas reformas, que por cierto se dieron en todos los niveles, trajeron consigo nuevas exigencias y vicisitudes. Al respecto, Miranda (2002), señala que los estudios arrojan resultados desfavorables, ya que las reformas educativas no han salido bien libradas debido a que las instituciones no asumen la idea de plantear proyectos de innovación o mejora.

Las reformas educativas han influido considerablemente en la reorganización escolar, en la toma de decisiones, en la estructura institucional, en las formas de enseñar, en las formas de evaluar y por consiguiente en la forma de planear; lo cual repercute directamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como en la división del trabajo. En virtud de ello, las reformas han orientado el trabajo hacia la conformación de comunidades, en donde el trabajo y las responsabilidades sean compartidas y se realicen los trabajos en comunidad.

En nuestro país, una de las reformas que más polémica han causado, es la implementada en el nivel medio superior, ya que por primera vez se ha trabajado en la homologación de este nivel.

El Estado de México ha sido uno de los Estados pioneros en la implementación de la Reforma Integral para la Educación Media Superior, (RIEMS). Una de las intenciones fundamentales de dicha reforma es crear un Sistema Nacional de Bachillerato que dé cobertura a toda la población, ya que existían una serie de subsistemas que operaban de manera independiente y sin correspondencia a un panorama o currícula general. El reto fue encontrar los puntos en común y de unión para potenciar sus alcances, lo cual ya implica hablar de equidad, pues con ello, se estará dando igualdad de oportunidades para todos (Reforma curricular, 2008).

Éste es precisamente el punto de encuentro entre calidad, calidad educativa y reforma, ya que la calidad incluye diversos aspectos que son imprescindibles para que el proceso educativo alcance los propósitos que le corresponden. Por lo tanto, es preciso que los jóvenes permanezcan en la escuela, pero además es necesario que logren una sólida formación ética, cívica y ciudadana, así como el dominio de los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas que requerirán en su vida adulta, dado que en poco tiempo tendrán que integrarse a la vida laboral y económicamente productiva del país.

La calidad pasa también por la pertinencia. Los aprendizajes en la Educación Media Superior deben ser significativos para los estudiantes. Es decir, deben vislumbrar alguna aplicación. (Organización de Estados Iberoamericanos, 2008)

En consecuencia, la reforma tiene el propósito de incidir en la formación y desarrollo de competencias en cuatro dimensiones:

- Competencias genéricas
- Competencias disciplinarias
- Competencias extendidas
- Competencias profesionales

Como se puede observar, esta reforma implica todo un movimiento de transformación y cambio; no sólo en los programas de estudio, sino actualizar y renovar conocimientos y saberes fundamentalmente

para comprender el mundo e influir en él. Así pues, se demanda al sistema educativo, nuevos instrumentos que faciliten una efectiva integración educativa y social, por lo que se evidencia la cohesión que tiene que haber entre, calidad, equidad, desarrollo económico y social (Murillo, 2006: 90).

Dado lo anterior, docentes, alumnos y directivos son piezas clave, ya que la reforma implica cambios estructurales y en la propia práctica. Por lo tanto, “los cambios sociales, culturales y económicos inciden de forma determinante en los planteamientos educativos, como tales, exigen modificaciones estructurales (sistemas educativos) y modificaciones en las propias prácticas” (Tejada, 2000:1), lo cual exige adaptarse rápidamente para alcanzar en breve la certificación, lo cual se ha vuelto una necesidad real.

No obstante, no hay que perder de vista que “el cambio por el cambio no representa ningún beneficio” (Fullan, 2007:23). Lo importante es que dicha reforma se lleve a la práctica pero bien planeada, con objetivos claros y bien definidos, así, la educación Media Superior, podrá enfrentar los desafíos.

Certificación

La RIEMS como parte de las gestiones de cambio en busca de la calidad, ha integrado una acción más, la certificación, a través de la cual se pretende alcanzar una mayor cohesión, en tanto que será una evidencia de la integración de sus distintos actores en un Sistema Nacional de Bachillerato.

La certificación reflejará la identidad compartida del bachillerato y significará que en la institución se han llevado a cabo todos los procesos de la Reforma de manera exitosa, de tal forma que podemos entender a la certificación como sinónimo de la realización del proceso de validación de una entidad externa para aprobar o desaprobar estándares de calidad; incluso en los casos que esta validación no suponga una certificación específica.

El modelo de certificación como herramienta de diagnóstico tiene sus orígenes en el campo empresarial y surge con la intención de elevar el desarrollo productivo de las mismas, así como fomentar el desarrollo económico del país.

En consecuencia, a partir del año 2002, las instituciones educativas empezaron a trabajar en la creación de estándares para evaluar y certificar a las escuelas y sus maestros, con el fin de coadyuvar en la resolución de las problemáticas observadas en el ámbito educativo. Dicho modelo fue concebido por un grupo de miembros de diversas instituciones, así como especialistas en el área educativa, quienes fueron los encargados de hacer las debidas adecuaciones a las normas que se utilizaban en las empresas y así, poder implementar el modelo en la educación. Este instrumento de evaluación tiene sus convergencias con la norma 9001:2000, la cual es un mecanismo que contribuye en la mejora de los procesos relacionados con la gestión de las instituciones educativas.

Para facilitar la comprensión de dicha norma, la SEP comisionó a un equipo de trabajo que tomó la decisión de formular una guía de uso voluntario que facilite el uso de la norma en cuestión. Dicha guía es denominada IWA 2, “Aplicación de ISO 9001:2000 en educación”. (Yzaguirre, 2007:6). Así entonces, el modelo de premios de calidad, atiende a algunos parámetros establecidos en el IWA 2, el cual orienta sobre los requisitos de la norma para hacer más eficiente su gestión.

Como menciona Yzaguirre (2007), cada país tiene diferente concepción de lo que es calidad educativa, a pesar de ello, en lo que se coincide es en establecer mecanismos que contribuyan al establecimiento de modelos de mejora continua y que a la vez, pueda ser evaluada de manera eficaz y cuantitativamente, por medio de promedios y gráficas que hagan más fácil la interpretación de resultados.

Dado lo anterior, “Probablemente no existan procesos tan fundamentales para los seres humanos como los educativos.... Los recursos son escasos, de aquí la necesidad de mejorar continuamente dichos procesos. Las oportunidades de aprendizaje de los individuos y al final de cuentas, el desarrollo permanente de sus competencias, es un sine qua non para alcanzar un desarrollo económico sustentable” (Estevez, 2003). Por lo que todo lo que se pueda hacer en materia de gestión y planeación, coadyuvará a la mejora de las instituciones educativas, de ahí la importancia de contar con bases aplicables a los diagnósticos y evaluaciones educativas.

A la fecha, existe un gran número de instituciones educativas y oficinas gestoras de educación que han logrado la certificación en ISO 9001:2008, pues la SEP ha dado gran impulso a esta acción. El propósito es aumentar más los resultados favorables y que año con año cada vez más instituciones formen parte de este sistema de certificación.

Ese es precisamente el reto que tiene la Educación Media Superior, lograr la certificación para todo el Sistema Nacional de Bachillerato; lo cual implica para las escuelas un esfuerzo redoblado ya que para lograrlo será necesario poner en marcha varias acciones, no obstante, la clave está en la organización y planeación escolar, donde la Planeación Estratégica y la implementación de las Tecnologías de la Información, juegan un papel fundamental, sobre todo en el presente siglo.

Hoy en día, no podemos seguir siendo una sociedad reactiva, las necesidades globales y competitivas, requieren agentes de cambio planeadores y con visión estratégica, por tal motivo, lograr acreditaciones y certificaciones durante la vida académica de los jóvenes, proporciona elementos en su acervo cultural, que los convierte en mano de obra calificada y atractiva para las empresas con estándares globalizadores.

Sin embargo, esta labor no sólo se debe enfocar a los estudiantes, también los docentes tienen la responsabilidad de actualizarse constantemente, es por ello que el uso de las TIC, se convierte en un elemento idóneo para su actualización, en virtud de que el profesor que tiene una serie de compromisos en diferentes instituciones escolares, no tiene el tiempo suficiente para asistir a cursos presenciales, por tal motivo, su alternativa de actualización se vuelve virtual.

Siendo así, es que las organizaciones académicas, sobre todo aquellas que ofertan estudios a nivel técnico, ofrecen constantemente cursos de certificación y acreditación de competencias laborales de forma virtual o a distancia, facilitando con ello que el docente logre desarrollar sus competencias tanto en su área de especialidad como en materia pedagógica.

Estudiar a distancia se ha vuelto la alternativa para muchos, las aulas virtuales, las redes sociales, la búsqueda de información por medios electrónicos, el intercambio de información entre alumno-alumno, docente-alumno y docente-docente, han revolucionado el sistema educativo mundial. Las certificaciones hoy son una moda, que conducen a la obtención de mejores posiciones laborales, obligando a todos a perseguirlas para aspirar a un mejoramiento profesional.

Académica, Eduteka, CACEI, etc., son alternativas educativas que se valen de las Tecnologías de la Información y Comunicación, que ofrecen a sus agremiados una gran cantidad de cursos que fomentan el autoaprendizaje, la especialización y la acreditación de habilidades cognitivas y laborales.

Por lo tanto, no se puede hablar de certificaciones y acreditaciones, dejando de lado a las nuevas tecnologías, el desarrollo del docente y de los estudiantes, dependen en gran medida de la manera en que aprovechemos los adelantos tecnológicos para especializarnos, de no involucrarnos en su uso estaremos destinados al analfabetismo tecnológico y por consiguiente al desinterés del mercado laboral.

Planeación estratégica

La planeación estratégica, es posterior a la realización de la planeación normativa con un alcance de 5 a 10 años; sin embargo, depende de las características particulares de la institución, para lo cual es recomendable realizar ajustes anuales dependiendo de las necesidades de la población. Se define como un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno. En otras palabras, la planeación estratégica es un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (Daniel James Rowley, Herman D. Lujan y Michael G. Dolence, *Strategic Change in College and Universities*, cit. en Ruiz, 1997:56).

Para la planeación estratégica, en 1998 el Modelo del Premio Nuevo León a la Calidad sector educación propone seis planteamientos:

- a. Necesidades y expectativas de los clientes, estudiantes, padres de familia y comunidad.
- b. Entorno competitivo local, nacional y mundial con instituciones similares para generar nuevas oportunidades.
- c. Capacidad del personal en aspectos como tecnología, investigación, administración y procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d. Factores externos: financieros, del mercado, tecnológicos y sociales.
- e. Capacidad e involucramiento de proveedores.
- f. Información estratégica comparativa con otras instituciones.

Ramírez (2004) refiere que la planeación estratégica comprende dos fases a saber, desarrollo de la estrategia (características de la institución educativa, entorno educativo y oportunidades, posibilidades y limitaciones de la institución, componentes estratégicos como alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, riesgos probables y utilización de recursos) y desarrollo del plan propiamente dicho (definición de metas y objetivos, determinación de plazos, recursos y costos).

Finalmente, para realizar la planeación estratégica es necesario explorar las implicaciones en cuanto a recursos (humanos, financieros, equipos, instalaciones, etc.) que requieran los planes con base a las estrategias y metas y con ello pasar a la planeación operativa; en otras palabras, el despliegue institucional respecto al cumplimiento de la planeación normativa y estratégica.

La planeación estratégica “Está asociada con la presencia o posesión de mayor cantidad de información respecto a procesos de planeación institucional global, a los propios procesos de planeación operativa y, al mismo tiempo a la actividad de diversos cuerpos colegiados de la institución” (Sevilla, et al., 2008:9).

Ahora bien, ya que se ha establecido el marco teórico sobre la planeación estratégica, surge la pregunta ¿es posible que las instituciones educativas del nivel medio superior del sector público implementen con éxito un proceso de planeación estratégica? Cuyo propósito conduzca al logro de la certificación del Sistema Nacional de Bachillerato.

Esa pregunta forma parte del contexto global de este escrito, por lo que a continuación se realiza un bosquejo de lo que puede ser la implementación del proceso de planeación estratégica dentro de una institución educativa.

Planeación estratégica aplicada a la institución educativa

Durante las últimas décadas, el sistema educativo nacional ha sufrido una serie de cambios y reformas ya que el proceso de globalización económica, social, política y por tanto cultural ya es eminente, en consecuencia, la educación media superior ha tenido que realizar cambios en su hacer, en ese sentido, el proceso de planeación estratégica no ha sido la excepción.

Se ha podido observar¹ que algunas instituciones cuentan con líneas estratégicas que muestran “qué” se va a lograr, pero no incluyen el “cómo”, que acciones realizarán para lograr sus objetivos, no se observaron las políticas, “límites” que se tomarán en cuenta en cada acción. Por lo tanto, el proceso de planeación estratégica se realiza de manera tradicional, no se consideran los siguientes criterios para evaluar la efectividad de las estrategias: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos y horizonte temporal adecuado y aplicabilidad.

Los directores juegan un papel muy importante en este proceso, por lo que es necesario que ejerzan un liderazgo transformacional, que motiven a la comunidad educativa para el logro de las metas establecidas, ya que el fracaso de la innovación educativa no depende siempre del contenido sino de la implementación. Los líderes académicos deben involucrar al personal en el proceso, identificar ventajas y dificultades, compartir riesgos y crecer juntos en el alcance de sus metas.

Las instituciones educativas con una planeación estratégica, satisfacen las necesidades de su comunidad educativa, son más recomendadas por la calidad de sus servicios, obtienen estabilidad y crecimiento con base a objetivos realistas, utilizan sus recursos eficientemente, están mejor preparadas para enfrentar contingencias, aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

El proceso de planeación aplicado en organizaciones educativas, deberá cubrir una serie de características elementales. García, Gamboa y Fernández (2004), establecen las siguientes:

1. Activa
2. Innovadora
3. Flexible
4. Participativa
5. Operativa

Cada característica descrita, propiciará mayor certidumbre en la elaboración de la planeación, pues al contemplar cada una de ellas y plasmarlas en dicho proceso, formarán un elemento totalmente integrador, dado que se unificarán los criterios e intereses con el único fin de lograr establecer objetivos reales y alcanzables en el futuro deseado.

Sin embargo, cuando referimos a la planeación estratégica, se debe considerar que ésta debe ir más allá de una metodología o técnica, es un cambio de actitud el que se desea lograr en toda la organización. A continuación se mencionan algunas de las actitudes que impactan el proceso de planeación estratégica (García, Gamboa y Fernández, 2004).

- Planeación reactiva
- Planeación inactiva

¹ Se han observado y estudiado los procesos de planeación de diversas instituciones educativas, como parte de ésta investigación.

- Planeación preactiva
- Planeación proactiva
- Planeación prospectiva

En la actualidad existen varias herramientas que apoyan a la realización de una planeación estratégica, tal es el caso del análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA, utilizando las letras iniciales de cada palabra).

Evaluación

Como hemos podido darnos cuenta, los conceptos que se han abordado a lo largo de este documento, llevan un orden en cuanto al proceso de ponerlos en práctica, es decir, para que la calidad sea una realidad, las organizaciones tienen que implementar cambios que pueden cristalizarse a través de reformas, las cuales tienen que pasar por procesos de certificación, de ahí la importancia de planear adecuadamente y formular estrategias que impacten en esa ruta hacia la calidad, pero cómo darnos cuenta si las acciones, procesos y estrategias han dado los resultados esperados; para ello hace falta un indicador importantísimo, la evaluación, la cual no es más que un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar las metas, las finalidades y los objetivos previstos en la planeación, lo cual posibilita hacer ajustes, reorientar el camino, así como la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas establecidas.

En consecuencia, la evaluación tiene que verse como el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución a mediano y largo plazo, lo cual debe estar perfectamente establecido en la planeación.

De la Garza (*La Evaluación Educativa. Revista Iberoamericana de Educación* 9(23), cit. en Aranda, 2006) menciona que la evaluación es una “actividad indispensable y previa a toda acción conducente a elevar el nivel de la calidad. La evaluación así formulada constituye un momento de la planeación, entendida como una acción racional dotada de propósito y la última etapa del proceso natural del conocimiento que concluye con la emisión de juicios informados”.

Puede existir una evaluación previa a la implementación de las nuevas normas, reglas y estrategias con el fin de establecer un diagnóstico inicial. Es importante que dicha evaluación pase por un análisis interno el cual puede realizarse a través de las fuerzas y debilidades de la institución, (Análisis FODA) pues así se ve la situación actual y real y lo que la institución es o no capaz de hacer pero desde la mirada de los propios involucrados. Por otra parte también es recomendable una evaluación externa ya que pueden existir vicios ocultos que ya son tan comunes que no se ven si no es con ayuda de otros. Esta evaluación previa permitirá innovar a partir de la detección de problemas o debilidades de aquellos puntos que queremos cambiar. (Arteaga, López y Cabello, 2007)

En cuanto a la evaluación final, se ha observado que el periodo idóneo para llevarla a cabo es de un año posterior a la aplicación de las reformas, cambios o innovaciones. Lo anterior obedece a que ya ha pasado tiempo suficiente para poder medir en forma adecuada e incluso permanente el avance y los resultados de los programas, y así poder prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario. Por consiguiente, los responsables de la implementación de acciones en busca de la calidad, podrán darse cuenta de lo que está pasando, lo que implica nueva revisión de planes, normas y/o estrategias. (Steiner, 2003).

En consecuencia, la organización tiene que acceder a las transformaciones del mundo globalizado y multicultural, de ahí que todos los sectores, incluyendo el educativo, necesitan procesos de evaluación.

Evaluación educativa

Una vez que se ha planteado la importancia de evaluar pues es un elemento indispensable que retroalimenta la práctica cotidiana de las instituciones, acudimos a reflexionar sobre la evaluación como proceso dentro del ámbito educativo.

No es posible pensar a la educación y todas las acciones que en ella se desarrollan sin contemplar el proceso de evaluación, concebido como reflexión de lo que se hace dentro y fuera de las aulas para alcanzar la calidad requerida por las instituciones certificadoras, pero más aún por la misma comunidad o sociedad con base a sus necesidades; por ello, el evaluar está íntimamente relacionado con la interpretación de los hechos plasmados en información que se obtiene a través de diversos indicadores formulados específicamente para cada acción o actividad. La tarea de evaluar puede tener diversas concepciones o paradigmas lo cual tendrá coherencia y una continuidad con la concepción de educación que tengamos. Así entonces, evaluar conlleva “un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones” (Fundación Instituto de ciencias del hombre, s.f.)

En virtud de ello, cada vez hay mayor conciencia por parte de todos, en que es necesaria la evaluación pues sólo así se puede garantizar que los procesos educativos se lleven a cabo con la mayor calidad. “Las circunstancias sociopolíticas y culturales que van transformando la vida de un país obligan a tomar decisiones que den coherencia a las exigencias planteadas en ella. El reconocer una democracia como sistema de gobierno supone una serie de actuaciones consecuentes con los principios que la inspiran...” (Casanova, 1998:39)

Dado lo anterior, las intenciones, metas y objetivos educativos estarán siempre buscando estar a la par de las políticas y necesidades sociales, ya que “...el sistema educativo viene condicionado por la sociedad en la que se implementa. Reproduce muchas de sus virtudes y también muchos de sus defectos...Es la dialéctica habitual en la que se mueve la educación: se ve condicionada por la sociedad, reproduce –de modo inconsciente, en la mayor parte de los casos- sus rutinas y, a la vez, se propone soluciones innovadoras para llegar a una sociedad mejor.” (Casanova, 1998:103)

Partiendo de esa premisa, puedo señalar que el proceso de seguimiento y evaluación es un elemento o hilo más de ese tejido o entramado, que tienen las políticas, por lo tanto; hay que tener cuidado con el cómo, qué y para qué evaluar, ya que se puede pensar o asumir a la evaluación educativa únicamente como una acción que responde sólo a políticas económicas, dado que si recordamos los orígenes de la evaluación, nos remitiremos a su fin primario; por lo que acudo a la siguiente cita:

“El término evaluación aparece a partir del proceso de industrialización que se produjo en Estados Unidos a principios de este siglo, que no sólo incidió y modificó su organización social y familiar; sino que obligó a los centros educativos a adaptarse a las exigencias del aparato educativo.” (Casanova, 1998:28)

Es a partir de ese entonces, que poco a poco, ese elemento, la evaluación, empezó a figurar como parte importante en las instituciones educativas, así, ese principio administrativo, se asegura un lugar importante y de vanguardia para las propuestas sobre educación.

Ya para la Segunda Guerra Mundial, la práctica de cuantificar las capacidades, el aprendizaje, el desempeño, la producción y los resultados, se vuelve la herramienta más utilizada, reflejando los resultados en informes, gráficas y estadísticas. “Éste es el contexto en el que surge la evaluación científica en educación, dentro de un paradigma esencialmente cuantitativo y de mentalidad tecnocrática...”

(Casanova, 1998:29) contexto que inevitablemente nos conduce a pensar en una educación producto de su entorno, de su sociedad. Dado lo anterior, es importante que las autoridades educativas reflexionen sobre el tipo de evaluación que deben realizar ya que en muchas ocasiones caen en evaluaciones meramente cuantitativas en donde todo lo quieren controlar midiendo: cuántos alumnos aprobados o reprobados tiene cada docente, cuál es el promedio del grupo, cuántas acciones planeadas se llevaron a cabo, cuántas actividades se desarrollaron durante la semana, mes, bimestre, semestre y año, cuántas acciones no programadas se desarrollaron, cuánto papel se ha gastado en tal o cual departamento, etc.

Es necesario pensar en una evaluación verdaderamente crítica, reflexiva e incluso creativa, no se puede continuar con el proceso de evaluación como un simple y llano rito, un aparato de control, un trámite burocrático, normativo y cuadrado. “Si los mecanismos evaluativos son impuestos desde arriba, con criterio burocrático, no podrán obtener el grado de legitimidad requerido y sólo servirán para cultivar una actitud de conformidad con los criterios y estándares definidos por la autoridad reguladora” (Bruner, 1999:11).

“La búsqueda de la calidad implica tanto racionalidad como apertura. Son desde luego valores que deberían caracterizar la gestión del conjunto del sistema educativo” (Wilson, 1992:111). De lo contrario, todo cambio o evaluación sería inútil, no olvidemos que ninguna propuesta educativa dará buenos resultados por novedosa y funcional que parezca, si los guías, los formadores, no se encuentran aptos y capacitados para tan importante labor.

En vista de ello, hay que buscar la mejor vía para salir adelante en el contexto que nos tocó vivir por lo que se plantea acceder a una propuesta de evaluación en donde ni alumnos, ni docentes, ni directivos, cumplan el rol dialéctico de controladores y controlados, partiendo entonces, de un proceso educativo con mejores procedimientos para poner en práctica una evaluación valorativa y no cuantitativa o numérica.

Así entonces, este recorrido por los ejes y categorías fundamentales del proceso de planeación, se conforma como el sustento teórico y por lo tanto, la primera parte de lo que se ha de consolidar como una investigación teórico-práctica.

Establecimiento de un Plan Estratégico

Basándome en el modelo sugerido por Aclé (1990), es que se establece el siguiente caso práctico, que sirvió para solucionar el problema para el desarrollo de la infraestructura dentro de la localidad cuyo fin fue tener el acceso a internet para toda la comunidad escolar.

Objetivo estratégico: Propiciar un ambiente pedagógico con el apoyo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), teniendo acceso ilimitado de internet para toda la comunidad escolar, y con ello, dar un paso importante para lograr la certificación e incorporación al Sistema Nacional de Bachillerato, estableciendo como plazo seis meses.

Problemas a solucionar:

- a) Las instalaciones no son las propicias para un laboratorio de cómputo.
- b) La infraestructura de la localidad es deficiente y no se tienen los servicios elementales.
- c) La escuela no cuenta con la tecnología y cableado para la instalación del internet para toda la comunidad escolar.
- d) No se tiene proveedor para el servicio de internet en la localidad.
- e) No se tiene al personal capacitado y asignado específicamente para dar mantenimiento y servicio a esta problemática.

- f) Los recursos económicos son limitados.
- g) Desinterés de los docentes para actualizarse en materia de tecnologías de la información y comunicación.

Acciones a desarrollar:

- a) Gestionar la donación de equipos de cómputo actualizados para que los estudiantes y docentes puedan desarrollar una clase bajo el modelo por competencias.
- b) De las aportaciones del patronato de padres de familia, establecer una partida para la adecuación del laboratorio de cómputo.
- c) Convocar a las instituciones académicas vecinas (Jardín de niños, Primaria y Secundaria) para que se logre la creación de la infraestructura necesaria para el servicio de internet; negociación con estas instituciones para establecer costo-beneficio.
- d) Buscar entre la plantilla de docentes, aquella persona que tenga los conocimientos y habilidades para que contribuya al desarrollo de dicha infraestructura, de igual manera lograr la asignación de unas horas para que se brinde el servicio de mantenimiento de la red tecnológica.
- e) Realizar una Detección de necesidades de capacitación del personal Directivo, Administrativo y Docente para que logren desarrollar competencias y certificaciones en materia de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Asignación de responsables:

- a) Gestionar la donación de equipos de cómputo. Directora Escolar
- b) Aportaciones por parte del Patronato de Padres de Familia. Directora Escolar, Subdirector Escolar y Secretario Escolar.
- c) Involucramiento de Instituciones Académicas vecinas. Directores Escolares de cada nivel escolar.
- d) Búsqueda de persona idónea para el puesto de Mantenimiento y Servicio de Red. Secretario Escolar.
- e) Desarrollo Académico del personal Directivo, Administrativo y Docente. Secretario Escolar.

Mecanismos de Seguimiento y Control.

Se desarrollará una tabla con gráfica de Gantt en donde se podrán medir los avances para la resolución de dicha problemática, estipulando tiempos, porcentajes de avance, control de costos y gastos y responsables. Dando puntual seguimiento con reuniones para la presentación de resultados de manera mensual.

Otro caso de éxito, donde la Planeación Estratégica tuvo una gran relevancia, siendo una herramienta que propició el logro de los objetivos propuestos por CONALEP Estado de México, quien ha sido un pionero en la implementación del modelo por competencias en nuestro país, logrando la certificación de sus carreras como profesionales técnicos bachilleres en sus diferentes planteles, donde se ofertan carreras relacionadas con ingenierías.

Tal es el caso de la acreditación que otorga el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C. (CACEI), organismo que solicita altos estándares educativos, donde la ciencia y tecnología juegan un papel primordial, por lo tanto, el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación no quedan al margen de dichas exigencias, pues son pilares esenciales en el proceso de evaluación.

Ejemplo de este caso, en donde la Planeación Estratégica y el uso de las Tecnologías de la información contribuyeron en el logro de dicha acreditación, pues establecerse como objetivo estratégico

desarrollar estudiantes y académicos competitivos en la utilización de herramientas informáticas, es que en los días comprendidos del 4 al 6 de febrero del presente año, se llevó a cabo el curso de acreditación de las carreras de Informática por parte de CONAIC, así también, se han hecho las gestiones para acreditar a los estudiantes y académicos en la utilización del software tales como: Autocad (Autodesk), y la certificación internacional de Microsoft Specialist Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint, Access), de igual manera, se han hecho todas las gestiones para la creación de aulas virtuales, las cuales complementan el desarrollo académico de los estudiantes matriculados, así como para aquellos jóvenes estudiantes que tienen que desarrollar sus estudios de manera autodidacta.

Conclusión

Es así como se cierra esta propuesta, la cual se enfila directamente a lo correspondiente a la planeación estratégica, pues como se ha podido dar cuenta, la planeación normativa se lleva a cabo en instancias de mayor jerarquía, mientras que la planeación operativa, es básicamente la que le toca desarrollar a la institución conforme a lo establecido por la Dirección General de Nivel Medio Superior del Estado de México.

Por lo que queda descubierto el plan estratégico, del cual ambas partes no se ocupan, dejándolo totalmente en el olvido, pues las instituciones académicas no tienen la cultura de la planeación o no ven a ésta, como una herramienta que puede contribuir al logro de objetivos complejos, al contrario, hablar de planeación, es hacer mención de una gran cantidad de papel impreso cuyo contenido no es más que buenas intenciones, quedando únicamente archivado en una carpeta.

Es ahí efectivamente, donde la cultura de la certificación para fines académicos queda totalmente evidenciada, pues se observa al proceso de certificación como un medio de justificar un puesto de trabajo, el cual, si logra la acreditación entonces es un excelente directivo, de lo contrario su capacidad y seguridad laboral se ve en entredicho.

Referencias

- Ackoff Rusell, L. (2004). *Planificación de la empresa el futuro*. México: Limusa
- Acle Tomasini, Alfredo (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
- Aranda Gutiérrez, Heriberto (2006). Experiencias en la gestión hacia la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista electrónica de investigación educativa*, No. 2, Vol. 8, 1-16.
- Arteaga Lechuga, G., López Espinosa, M. R. y Cabello Bonilla, V. F. (2007). El proceso actual de evaluación de la Escuela Normal No. 3 de Toluca; análisis y perspectivas. En: *Revista de divulgación Temachtiani. Año 4, No. 11, febrero*, 27-35.
- Bolívar, Antonio (2001 y 2004). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, centros o aula. En: *Revista Organización y Gestión Educativa*, No. 39, 10-16 y En: *Revista Educare (Revista de las escuelas de Calidad)*, No. 6 (verano-otoño), 34-43.
- Bruner, José Joaquín (1999). Educación superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano. En: *La educación. Revista Interamericana de desarrollo educativo. Año XLIII, No. 132 – 133, I –II*. Organización de los Estados Americanos. Washington D.C.
- Cantú Delgado, Humberto (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGrawHill.
- Casanova, Ma. Antonia (1998). *La evaluación educativa. Escuela básica*. Biblioteca para la Actualización del Maestro. México: SEP.
- Estévez Ramírez, Fausto (2003). ISO/IWA 2. Directrices para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación. [Versión Electrónica]. *Curso-Taller impartido por el Instituto Politécnico Nacional*. 16 de noviembre de 2003. México: D.F., consultado el 26 de enero de 2015.
- Fullan, Michael. G. y Stiegelbauer, Suzanne (2007). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- García González, E. L., Gamboa Méndez, M. E. y Fernández Sánchez, N. (2004). *Gestión de la educación continua y la capacitación*. México: El Manual Moderno
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGrawHill Interamericana.
- Laboucheix, Vincent (2001). *Tratado de la calidad total*. México: Limusa.
- Miranda Martín, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo un modelo de supervisión para la transformación. Profesorado: *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*. No. 6, (1-2)
- Murillo Torrecilla, F. Javier y Gómez Martín, Juan Carlos. (2006). “Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización”. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. No. 4e, Vol. 4, 85-98.
- Olivera, Dalila. A., Gonalves, Gustavo B.B. y Melo, Savana D.G. (2004). Cambios en la organización del trabajo docente, consecuencias para los profesores. En: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. No. 20, Ene-Mar, 183-197.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2008). La Reforma Integral de la Educación Media Superior [Versión electrónica], México: OEI, consultado el 26 de enero de 2015. http://www.oei.es/pdfs/reforma_educacion_media_mexico.pdf

- Ramírez Cavassa, César (2004) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega
- Ruíz Cantisani, María Ileana (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- s.A. (s.f.). La evaluación educativa: conceptos, funciones y tipos. [Versión electrónica]. Artículo publicado por la Fundación Instituto de ciencias del hombre, Madrid, España: UV, consultado el 26 de enero de 2015.
- <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>
- Sendón, María Alejandra (2007). “Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires”. En: *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 44/2, 1-12.
- Sevilla García, Juan José, Galaz Fontes, Jesús Francisco. y Arcos Vega, José Luis (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista electrónica de investigación educativa*. No. 2, Vol. 10, 1-19.
- Steiner, George A. (2003). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. México: Compañía Editorial Continental.
- Tejeda Fernández, José. (2000) La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, año/vol. 4, número 001
- Wilson, John D. (1992). *Evaluación y mejora de la calidad del rendimiento del profesor*. En: Como valorar la calidad de la enseñanza. Temas de educación. Barcelona: Paidós, Ministerio de educación y ciencia.
- Yzaguirre, L. (2007). Educación y calidad: ¿Por qué utilizar la guía IWA 2? [Versión Electrónica] *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 42/2 – 10 de marzo de 2007, p. 1-13. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado el 13 de febrero de 2010.