

SEP



PLANEACIÓN INSTITUCIONAL (Metodología)

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL (Metodología)

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO DE REFERENCIA	5
Antecedentes de la planeación educativa en México	5
Bases normativas	7
<i>Sustento legal</i>	8
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	8
LEY DE PLANEACIÓN	8
LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	9
REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	9
<i>Disposiciones generales</i>	9
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012	9
PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012	10
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO	23
2. EI CONTEXTO INSTITUCIONAL	25
El reto de la calidad	25
Las organizaciones inteligentes	26
3. PLANEACIÓN	29
Características	30
Niveles	30
Etapas	32
Elementos de la planeación estratégica	34
<i>Visión</i>	35
<i>Misión</i>	36
<i>Diagnóstico</i>	37
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	38
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	38
<i>Prioridades</i>	39
<i>Objetivos estratégicos</i>	40

<i>Estrategias</i>	41
<i>Determinar Proyectos</i>	41
Limitaciones	42
ANEXO: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	43
<i>Planteamiento estratégico</i>	44
<i>Planteamiento operativo</i>	53
Aplicación	60
GLOSARIO	61
BIBLIOGRAFÍA	64

PRESENTACIÓN

La política educativa actual considera inaplazable realizar una reforma de la Educación Media Superior que responda con oportunidad y calidad a los retos de la sociedad. Este desafío requiere del establecimiento de acciones de largo alcance que oriente los proyectos a realizar en los próximos años, ratificando el compromiso de trabajar por una educación de buena calidad para todos.

Lo anterior obliga a diseñar y operar políticas dirigidas a resolver los problemas estructurales que afectan a este tipo educativo. En lo que respecta a la planeación, se propone fomentar en las escuelas públicas la formulación de planes institucionales que apoyen para mejorar su funcionamiento y la calidad de los servicios educativos que ofrecen, considerando procesos de planeación participativa que les permitan formular una visión, así como identificar la situación actual y los retos que se deben enfrentar para mejorar la calidad de su programa educativo, señalando las medidas que sea conveniente adoptar para lograrlo.

De conformidad con las acciones que la Dirección General del Bachillerato (DGB) ha emprendido para incidir en una mejora sustancial de los servicios que brinda, el presente trabajo tiene el propósito de servir como material orientador para llevar a cabo tareas específicas de planeación institucional que, al apoyarse en razonamientos lógicos y viables, hagan posible construir de manera sistemática y participativa el porvenir esperado. La aplicación de un enfoque estratégico en la planeación institucional requiere de un compromiso basado en un consenso amplio y sustentado, que considere evidencias del estado actual de la institución y de las tendencias o fuerzas que la determinan. Bajo estas premisas, los planteles estarán en la posibilidad de elaborar su propio Plan Académico de Mejora Continua.

El presente documento está organizado en tres capítulos. En el primero se presentan los aspectos más sobresalientes de la planeación institucional, tanto en lo referente a su desarrollo histórico como a los elementos normativos que a nivel general rigen y orientan su práctica.

En el segundo capítulo se plantean las reflexiones sobre la necesidad de considerar los retos de la calidad en educación como un eje rector de todo ejercicio de planeación en dicho sector, y se invita a la sociedad del conocimiento a sumarse a través de la consideración de la institución educativa como una organización inteligente.

El tercer capítulo ofrece un marco de referencia básico para el desarrollo de las tareas de planeación. Y su propósito es ayudar al diseño, ejecución y evaluación de planes académicos de mejora continua. Para aquellos que tienen responsabilidades en las tareas de planeación, ya sea en funciones de dirección, coordinación o ejecución, este mismo capítulo les ofrece información que contribuya a la difusión de un conjunto de conocimientos del proceso de Planeación sustentado en un modelo estratégico.

Es conveniente señalar que el modelo estratégico no deberá ser aceptado mecánicamente, pues su riqueza estriba en las adaptaciones que el usuario realice. De esta manera, se podrán examinar adecuadamente las consideraciones particulares de su aplicación en diversos ámbitos: institucional, estatal o regional.

Los lineamientos presentados en el anexo metodológico de este documento constituyen una herramienta de carácter integral y operativo, que son útiles para quienes efectúan tareas de planeación. Cada una de las partes que integran este anexo se inscriben en una secuencia ordenada de realización dentro del proceso de planeación. Se explica su significado y el momento en que aparecen en la formulación de un plan, siempre en congruencia con las etapas procedentes del modelo de planeación estratégica.

Respecto al glosario que se presenta al final, cabe aclarar que está compuesto tanto por los conceptos más utilizados en el documento como por otras definiciones que sirven como referencia para profundizar en algunos temas de planeación.

Finalmente, la bibliografía enlista las fuentes consultadas en la construcción de este documento, la cual constituye una serie de referencias útiles para los interesados en ampliar la información presentada.

Queda así como intención dar a conocer a las instituciones coordinadas el presente documento, a fin de que, conforme lo revisen y apliquen, puedan enviar a la Dirección General del Bachillerato sus observaciones y/o comentarios, lo cual será de enorme utilidad para retroalimentar y mejorar la metodología de planeación institucional propuesta.

Sólo el compromiso y la voluntad de todos los participantes en el quehacer educativo, de cada institución o plantel, podrán lograr que se implante y consolide una cultura de planeación y evaluación que permita la mejora continua de los servicios educativos que se ofrecen, y así alcanzar la excelencia en la calidad educativa que la sociedad exige y, por lo tanto, la educación media superior que requiere el país.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracterizará por el acelerado avance científico y tecnológico, el desarrollo espectacular de las telecomunicaciones, el cúmulo y transferencia de información, la apertura de sistemas democráticos, la gradual adopción de economías de mercado abiertas al comercio internacional; pero, también, por la desigualdad social, el replanteamiento del rol del Estado, el desequilibrio ecológico, entre otros factores. El fenómeno de la globalización —la apertura del libre mercado—, no se limita sólo al ámbito económico, sino que también se traslada al cultural, que comprende aspectos lingüísticos, históricos, sociológicos, ecológicos, cívicos, religiosos, etcétera, que influyen en todos los individuos. Estas exigencias implican cambios importantes en las formas de relación entre las personas y el medio que los rodea, por lo cual, se requiere de una visión novedosa que oriente las formas de actuación, así como la determinación de mejores caminos.

En este sentido, los sistemas educativos de todo el mundo deben responder a las exigencias del desarrollo, aceptando el reto del uso de la tecnología como uno de los principales cauces para adaptarse a las exigencias del nuevo milenio.

Sin embargo, la educación no puede hacer todo, la sociedad tiene que afrontar decisiones que pueden ser difíciles, más aún cuando se trata de equidad y calidad.

La educación, por lo tanto, deberá desarrollar en la juventud sus potencialidades individuales y permitir que se formen como personas independientes e íntegras, capaces de responder a los retos actuales. Para lograrlo, es necesario fortalecer entre los estudiantes los valores esenciales que les permitan superarse, así como saber elegir y tomar sus propias decisiones, para actuar con responsabilidad y dirigir su vida en forma constructiva hacia la consecución de sus metas. Todo esto redundará en beneficio de su realización personal y del grupo social al que pertenecen.

En este contexto cobra sentido hablar de **planeación**, porque el incremento en la calidad de los servicios educativos requiere necesariamente del conocimiento sistemático de lo realizado, a fin de valorar dichos servicios y poder perfilar una planeación de las actividades institucionales* de acuerdo con una optimación de los recursos humanos, materiales y financieros; este proceso permitirá que la toma de decisiones se efectúe de manera más adecuada, racional y eficiente.

El sistema educativo mexicano, como parte de un sistema social con diferencias y contradicciones, requiere una planeación congruente con las necesidades de una sociedad plural y en constante cambio, que exige día a día una educación de mayor calidad.

*Adaptaremos el término de planeación institucional porque es el tipo de planeación que corresponde llevar a cabo a las instituciones educativas, derivada del ordenamiento del programa sectorial en materia educativa.

Tradicionalmente se ha entendido a la planeación educativa sólo desde un punto de vista cuantitativo, tratando de expandir el sistema educativo mediante la creación de un mayor número de instituciones educativas para atender totalmente la demanda escolar.

Sin embargo esto no es suficiente, la educación de calidad requiere que se conciba a la planeación de otra manera. Es necesario, además, y de manera prioritaria, que dichas instituciones logren cabalmente los objetivos formativos que tienen propuestos. Para ello, es indispensable que la planeación se proponga eliminar deficiencias y contribuya con alternativas de solución e innovación desde el punto de vista cualitativo.

Desarrollar un sistema de planeación que contribuya a mejorar la calidad de la educación significa poner en juego los recursos y métodos que se han generado para determinar objetivos, establecer metas, determinar prioridades y estrategias acordes con las necesidades del sistema económico, social, político y cultural de la nación.

Si las acciones de las instituciones son planeadas y evaluadas de acuerdo a políticas y objetivos institucionales señaladas de antemano por los programas sectoriales, se promueve que la institución funcione como un sistema integral en donde cada una de sus partes elabore sus propios proyectos, tomando en cuenta su interrelación con las demás estructuras que la integran.

Se requiere, en consecuencia, del conocimiento sistemático de lo realizado para valorar los servicios que presta una institución educativa y, de este modo, poder realizar un replanteamiento de sus actividades, así como de una prospectiva que rebase los aspectos inmediatos y pueda orientar las actividades hacia el futuro.

En este sentido, y en virtud de que el proceso formativo permite realizar cambios significativos en las personas y en las instituciones, es conveniente mencionar que la *planeación institucional con un enfoque estratégico* proporcionará las bases requeridas para regular y optimizar el funcionamiento y desarrollo de las instituciones.

Este ejercicio invita a imaginar y actuar en un sentido más constructivo sobre la problemática educativa de nuestro país, en especial en lo referente a la Educación Media Superior y, en lo específico, a las instituciones que imparten el Bachillerato General, por ello, la Dirección General del Bachillerato considera importante activar el proceso de planeación para que los planteles de los subsistemas coordinados elaboren sus prospectivas y la concreten en proyectos y programas derivados de su ejercicio de Planeación Estratégica.

1. MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes de la planeación educativa en México

La planeación de la educación contemporánea en México surge en los años posteriores a la instauración de la Carta magna de 1917, con el artículo 3°. A partir de 1921¹, con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Estado absorbe el quehacer educativo y empieza a crear organismos para atender esta función, tales como la Escuela Normal de Maestros, el Departamento de Enseñanza Tecnológica de la SEP, la Educación Normal Técnica Industrial y, también, se le concede la autonomía a la Universidad Nacional.

De 1930 a 1940, con el establecimiento de la primera *Ley sobre Planeación General de la República*, se da inicio a la formulación de planes sexenales orientados al crecimiento del país, marcando así el rumbo de la educación nacional. "Con el llamado Plan Sexenal del Gobierno Mexicano se incrementa el porcentaje presupuestario de la educación, se instrumenta la educación socialista basada en los postulados y orientaciones de la Revolución Mexicana y se desarrolla la enseñanza técnica"².

Entre 1940 y 1950 se intensifican los trabajos referentes a la planeación educativa, proponiendo un segundo Plan Sexenal, mismo que funcionó como un modelo de desarrollo centrado en una industrialización acelerada. En el ámbito educativo, con la finalidad de construir espacios y brindar más educación, se crea el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), el Instituto de Capacitación del Magisterio y la apertura de escuelas normales en todo el país.³

Entre 1950 y 1960, en respuesta a la creciente necesidad de planificar la educación, surge el Consejo Nacional Técnico de la Educación (1957), que en 1958 desarrolló el Plan Nacional para la Expansión y el Mejoramiento de la Enseñanza Primaria, también conocido como Plan de Once Años, que fue el primer instrumento de planificación oficial del sistema educativo mexicano. Este plan contenía un diagnóstico de la situación educativa imperante en 1959, y una proyección de hacia dónde se dirigía el sistema de no corregirse las tendencias. Planteaba un escenario alterno, definido fundamentalmente en términos de construir y equipar aulas, crear plazas de maestros y matricular alumnos⁴.

Para la década de 1960, con la celebración de la Conferencia de Ministros de Educación de América Latina (1963), se delinean las pautas para la concepción de la planeación y se adquirió conciencia en el país acerca de su importancia. Ello propició que en 1965 se instalara la Comisión Nacional para el Planeamiento Integral de la

¹ Cf. Prawda, Juan, *Planeamiento educativo en México*, p.6.

² En esta época aparece el concepto de planeación educativa, derivada de la influencia de los planes sexenales de la Unión Soviética. Cf. Álvarez G., Isaías, *Panorámica y perspectiva de la planeación educativa en México*, p. 438.

³ Cf. *op. cit.*, Prawda, Juan, p.8.

⁴ *Ibid.* pp. 9-10.

Educación, la cual, dentro de sus funciones, tenía la formulación del Plan Integral de la Educación.

Con la creación de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa de la SEP, en el periodo 1970-1980 se institucionaliza por primera vez la planeación educativa. En este periodo se crea la *Ley Federal de Educación* (1973), que presenta una concepción unitaria del sistema educativo y se incluyen disposiciones de carácter general en torno a su planeación. En 1977, el Gobierno Federal, de manera conjunta con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), elabora el Plan Nacional de Educación, a efecto de realizar una planeación integral del sistema educativo nacional. A partir de la coordinación SEP-ANUIES, en 1978 se instaló el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPE), mismo que orientó la creación de instancias de planeación nacional en todos los niveles educativos. Asimismo, surge la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), cuya función es estudiar la problemática global que caracteriza a la educación superior. A fines de este periodo se intensifican los trabajos de coordinación entre las instituciones educativas, dando como resultado el novedoso concepto de la Planeación Institucional.

La década de 1980 se caracteriza por reformas legales, modernización administrativa, investigación, planeación, renovación pedagógica y nuevas posibilidades de enseñanza. Todo esto plasmado en dos programas que marcaron el rumbo de la planeación educativa: el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte (1983-1988) y el Programa Nacional para la Modernización Educativa (1989-1994). Con ello se dio inicio a las políticas de racionalización y evaluación, a los criterios de eficiencia, calidad, productividad y competitividad como ejes del desarrollo educativo.

En la década de 1990, y como respuesta al Programa Nacional para la Modernización Educativa, el 14 de febrero de 1990 se crea la Coordinación Nacional para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CONPPEMS), a fin de contar con una instancia que permitiera la concertación de acciones y la planeación educativa de las diferentes instituciones de Educación Media Superior, respetando sus diferencias y estructuras jurídicas. Para 1993, se publica la *Ley General de Educación*, que retoma algunos aspectos que marcaba la antigua *Ley Federal de Educación*, quedando esta última sin vigencia.

En la nueva ley se resalta la función del Estado de brindar educación obligatoria a nivel básico. Con la modificación del artículo 3° constitucional se incluye educación preescolar (aunque los padres de familia o tutores no tienen la obligación de enviar a sus hijos a este nivel educativo), primaria y secundaria, además, se resalta el interés del Estado de proporcionar Educación Media Superior y Superior, pero esto no se constituye como una obligación; se precisan los conceptos de calidad y equidad; se promueve la participación social, en especial de los padres de familia; se establece la necesidad de revisar el libro de texto gratuito, entre otros aspectos de índole administrativo enfocados al cambio de actitud de los directores, quienes deberán interesarse más en los aspectos pedagógicos.

A mediados de la década de 1990 entra en marcha el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 del que se deriva el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE), el cual tiene como propósitos fundamentales la equidad, calidad y pertinencia de la educación. Además, propone la formación y actualización de los maestros como política relevante y la viabilidad para reestructurar los órganos de planeación, evaluación y coordinación entre las instituciones, tanto en el ámbito nacional como en las entidades federativas.

En el sexenio 2001-2006, el Gobierno Federal expresa su convicción acerca del papel central que debe tener la educación en las políticas públicas, precisa que la elevada prioridad que tiene la educación habrá de reflejarse en la asignación de mayores recursos para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que la hagan cualitativamente diferente y transformen el sistema educativo.

En consideración a lo anterior, se desprende el Programa Nacional de Educación (ProNaE) 2001-2006, el cual presenta un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país necesita para enfrentar los retos heredados del pasado y que deben enfrentarse para construir un futuro mejor. Las políticas del programa configuran un enfoque educativo para el siglo XXI que resume la visión de un sistema educativo nacional equitativo, de buena calidad y de vanguardia.

Finalmente, la política social de la actual Administración pretende lograr el desarrollo humano y el bienestar de los mexicanos a través de la igualdad de oportunidades, para conducir a México hacia un desarrollo económico y social sustentable en el que se requiere resolver a fondo las graves diferencias que imperan en el país. Gobierno y sociedad deben ser capaces de mejorar significativamente las condiciones de vida de quienes viven en la pobreza.

Bases normativas

Un elemento primordial dentro de la planeación en general es el conjunto de políticas, leyes, reglamentos, normas, lineamientos y demás disposiciones jurídico-administrativas que establecen las atribuciones, responsabilidades y organización de las dependencias y entidades de la Administración Pública, ello permite delimitar el alcance de las atribuciones y compromisos de los participantes para ubicar su quehacer institucional.

Sustento legal

Las bases legales están integradas, principalmente, por ordenamientos de aplicación general que norman la planeación como medio o instrumento del Estado para regir el desarrollo nacional de manera integral, entre las que destacan para la educación están las siguientes:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Representa el ordenamiento de máxima jerarquía jurídica en nuestro país, de ella emanan las demás leyes que conforman el conjunto legal nacional. En este mandato se inscriben las atribuciones y obligaciones del Estado sobre los aspectos sustantivos de responsabilidad (educación, trabajo, tenencia de la tierra y explotación de recursos energéticos, entre otros).

En lo que respecta a la planeación, el artículo 25 hace explícitos los fundamentos para que el Estado, como rector del desarrollo nacional, pueda planear, conducir, coordinar y orientar la actividad económica nacional, así como regular y fomentar las demás actividades que demande el interés general de la Nación. Asimismo, en el artículo 26 se hace énfasis en la intervención del Estado para organizar un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional, con facultades del Ejecutivo Federal para designar responsables a nivel nacional, estatal e institucional y procurar la participación de los particulares.

LEY DE PLANEACIÓN

En sus artículos 1, 2 y 3, establece los principios, bases y lineamientos aplicables en el Sistema Nacional de Planeación Democrática, con el propósito de encauzar las actividades del Estado, del Ejecutivo Federal, de la Administración Pública Federal y de la sociedad en general, hacia el funcionamiento de la Planeación Nacional del Desarrollo, con apego a los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos de la Constitución. Establece, además, que mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

En sus artículos 12 y 16, esta misma ley menciona que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que tengan asignadas funciones de planeación, forman parte del Sistema Nacional de Planeación Democrática, por lo tanto, les corresponde intervenir respecto de las materias que les competan en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo.

En el resto de los capítulos y artículos correspondientes, la ley se ocupa de sustentar las bases para la participación social en la planeación; se refiere a la elaboración del Plan Nacional y los programas de desarrollo sectoriales, así como a la coordinación y concertación entre Federación y entidades federativas.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

De manera específica, el artículo 12, fracción XI, de la *Ley General de Educación*, establece como una de las atribuciones exclusivas de la autoridad educativa federal la de realizar la planeación y programación globales del sistema educativo nacional.

REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Constituye el marco legal que rige la actuación de los servidores públicos de la educación, estableciendo las atribuciones y obligaciones que éstos tienen que cumplir en el ejercicio cotidiano de su función, el cual debe apegarse en todo momento a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y vocación.

Considerando lo anterior, el artículo 28 de este mismo reglamento interior⁵ estipula que la Dirección General del Bachillerato, como integrante de la Secretaría de Educación Pública, tiene atribuciones para coordinar y concertar la planeación, la evaluación y el mejoramiento del servicio educativo con las instituciones que imparten Educación Media Superior en el país.

Disposiciones generales

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012

Teniendo como marco el Sistema Nacional de Planeación Democrática, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 establece una estrategia clara y viable para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo, responsables. Está estructurado en cinco ejes rectores: Estado de Derecho y seguridad, Economía competitiva y generadora de empleos, Igualdad de oportunidades, Sustentabilidad ambiental y Democracia efectiva y política exterior responsable.

Este Plan asume como premisa básica la búsqueda del Desarrollo Humano Sustentable; esto es, del proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.

La elaboración de este Plan se sustenta en gran medida en la perspectiva del futuro que requieren los mexicanos a la vuelta de 23 años, de acuerdo con lo establecido en el proyecto *Visión México 2030*.

Los objetivos nacionales, las estrategias generales y las prioridades de desarrollo plasmados en este Plan han sido diseñados de manera congruente con las propuestas vertidas en el ejercicio de prospectiva. Se trata de un referente, una guía, un anhelo compartido y a la vez un punto de partida para alcanzar el desarrollo integral de la nación. Existe el firme propósito de que los logros que consigan los mexicanos en los próximos seis años los acerquen al país que quieren heredar a las nuevas generaciones.

⁵ *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública*, 2003, p. 50.

En cumplimiento con lo dispuesto en el Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como por lo previsto en los Artículos 4 y 20 de la Ley de Planeación, el gobierno federal presenta el Plan Nacional de Desarrollo que habrá de regir las acciones en los próximos seis años. Este Plan es resultado de un auténtico proceso de deliberación, democrático, plural e incluyente, que recoge las inquietudes y necesidades de todos los sectores de la sociedad

PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012

El Programa Sectorial de Educación, ha sido elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, así como los resultados de una amplia consulta con actores relevantes del sector que han aportado elementos de diagnóstico y de acción. En él se expresan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que definirán la actuación de las dependencias y de los organismos federales que pertenecen a este sector.

Su elaboración se apega a los lineamientos de la Ley de Planeación, y forma parte de una estrategia tanto para impulsar el desarrollo del país como para poner en marcha un sistema integral que vincula el Plan Nacional de Desarrollo, los programas que emanan de él y el proceso presupuestal que se elabora año con año en cada dependencia. Las metas planteadas señalan los principales resultados que se habrán de obtener en el sector para contribuir a la construcción de un México fuerte y competitivo en las décadas por venir, y además permitirá establecer un proceso claro de seguimiento y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos.

El México del nuevo milenio demanda que el sistema educativo nacional forme a sus futuros ciudadanos como personas, como seres humanos conscientes, libres, irremplazables, con identidad, razón y dignidad, con derechos y deberes, creadores de valores y de ideales. En la escuela, los alumnos han de encontrar las condiciones adecuadas para el desarrollo pleno de sus capacidades y potencialidades; de su razón y de su sensibilidad artística, de su cuerpo y de su mente; de su formación valoral y social; de su conciencia ciudadana y ecológica. Ahí deben aprender a ejercer tanto su libertad como su responsabilidad; a ejercer con libertad y responsabilidad su sexualidad; a convivir y a relacionarse con los demás; a sentirse parte esencial de su comunidad y de su país; a cuidar y enriquecer el patrimonio natural, histórico y cultural; a sentirse contemporáneos y continuadores de quienes han contribuido a crear al México libre y democrático en que se vive.

Para fortalecer la democracia y la creación de ciudadanía, la escuela ha de adoptar y enseñar la ética de la responsabilidad y la participación. Igualmente, la formación de los niños y jóvenes de acuerdo con los valores cívicos y éticos es la mejor manera para que interioricen el trato igualitario entre hombres y mujeres, el respeto a todas las diferencias sociales, económicas, políticas, étnicas y religiosas, así como para prevenir, encarar y resolver graves problemas de nuestro tiempo, como la drogadicción, la violencia, la inequidad y el deterioro ambiental.

La exigencia de una educación de calidad ha de ser más radical y urgente en las escuelas donde se forman los alumnos provenientes de los sectores más desprotegidos y vulnerables. Para ellos la escuela es, muchas veces, la única oportunidad de prepararse para un mejor futuro y romper así el vínculo que liga la pobreza con la marginación y la ignorancia.

En la sociedad del conocimiento, la competitividad de los países depende, en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad para generar y aplicar nuevos conocimientos.

México debe hacer de la educación, la ciencia y la tecnología los puntales de su desarrollo. En ellas está la solución de los más acuciantes problemas nacionales; de ellas depende el incremento de la calidad de vida de la población.

En este contexto, el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 plantea los siguientes objetivos, así como las estrategias y líneas de acción para la educación Media Superior:

Objetivo 1

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Estrategia:

1.6 Alcanzar los acuerdos necesarios entre los distintos subsistemas y con instituciones de educación superior que operen servicios de educación media superior en el ámbito nacional, con la finalidad de integrar un sistema nacional de bachillerato en un marco de respeto a la diversidad de modelos, que permita dar pertinencia y relevancia a estos estudios, así como lograr el libre tránsito de los estudiantes entre subsistemas y contar con una certificación nacional de educación media superior.

Líneas de acción:

- Homologar elementos comunes a las diferentes modalidades y subsistemas, estableciendo un marco curricular común que garantice que los alumnos cuenten con las competencias básicas y capacidades requeridas en este nivel que les permita transitar de una modalidad a otra.
- Establecer procedimientos claramente definidos para facilitar que los estudiantes que ingresan a cualquier modalidad y subsistema puedan culminar sus estudios en otra modalidad o subsistema.
- Promover en todos los subsistemas, instituciones y planteles, públicos y privados, el establecimiento de redes y mecanismos de intercambio y cooperación académicos, dirigidos a profesores y estudiantes, con el propósito de conocer y adoptar prácticas exitosas e innovadoras, tanto del ámbito nacional como internacional.

Estrategia:

1.7 Establecer las competencias para la vida y el trabajo que todos los estudiantes de bachillerato deban desarrollar y que sean la unidad común que defina los mínimos requeridos para obtener una certificación nacional de educación media superior.

Líneas de acción:

- Definir un perfil básico del egresado que sea compartido por todas las instituciones, por medio del cual se establezcan las competencias básicas que los alumnos deben obtener.
- Incorporar en los planes y programas de estudios contenidos y actividades de aprendizaje dirigidas al desarrollo de competencias tanto para la vida como para el trabajo.
- Diseñar talleres y cursos de capacitación y actualización docente, con enfoques metodológicos de enseñanza centrados en el aprendizaje y contenidos acordes con el desarrollo de competencias para la vida y el trabajo de sus estudiantes.
- Establecer como actividad permanente la vinculación de los jóvenes y las instituciones educativas con sus comunidades o su ambiente laboral.
- Suscribir convenios de colaboración con las instituciones de educación superior para que los estudiantes de bachillerato tengan la oportunidad de asistir a prácticas, conferencias y talleres, así como tener acceso a proyectos de investigación.

Estrategia:

1.8 Definir un perfil deseable del docente y elaborar un padrón sobre el nivel académico de los profesores de las escuelas públicas federales, con el propósito de orientar las acciones de actualización y capacitación y ofrecer los programas más adecuados.

Líneas de acción:

- Establecer un programa nacional de formación y actualización docente, el cual constará de tres elementos: programas de titulación; diplomados para la actualización y especialización, y esquemas para el ingreso a estudios superiores.
- Conformar un censo de profesores con información sobre su perfil y nivel académico, con el propósito de ofrecer cursos y diplomados de actualización y capacitación pertinentes para mejorar su desempeño.
- Establecer herramientas que proporcionen información sobre el desempeño del personal docente en las distintas modalidades y que les permitan identificar sus áreas de oportunidad.
- Constituir comités técnicos con el propósito de definir un perfil deseable del docente de la educación media superior, considerando las diferencias de cada modalidad educativa.
- Diseñar los cursos de formación inicial, capacitación y actualización, así como los programas de estímulos y promoción, a partir de los perfiles establecidos para los docentes.

Estrategia:

1.9 Establecer el programa de titulación para profesores de educación media superior mediante la suscripción de convenios con instituciones de educación superior.

Líneas de acción:

- Establecer convenios de colaboración con las instituciones de educación superior que impartan programas de formación docente, para que los profesionales aspirantes a ejercer la docencia adquieran las competencias didácticas, así como el conocimiento acerca de las características sociales, físicas y emocionales de la población que atienden.
- Robustecer la formación inicial y la capacitación continua del personal docente de las distintas modalidades, mediante la impartición de cursos, diplomados y programas de estudios superiores, cuyos contenidos se orienten al desarrollo de los nuevos enfoques metodológicos para el trabajo con las distintas disciplinas, así como para desarrollar en los estudiantes las competencias para la vida y el trabajo.

Estrategia:

1.10 Instaurar mecanismos y lineamientos sistemáticos, con base en criterios claros, para la certificación de competencias docentes que contribuyan a conformar una planta académica de calidad.

Líneas de acción:

- Establecer un esquema de certificación de competencias docentes, sobre la consideración de los propósitos formativos de este tipo educativo.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño de los cuerpos docentes de los planteles sobre los estándares definidos en el esquema de certificación de competencias docentes.
- Impulsar la participación de las instituciones de educación superior a fin de asegurar que los profesores tengan las competencias didácticas, así como los conocimientos necesarios para realizar en forma apropiada su trabajo docente.

Estrategia:

1.11 Establecer servicios de orientación educativa, tutorías y atención a las necesidades de los alumnos, principalmente de aquéllos que están en riesgo de abandono o fracaso escolar.

Líneas de acción:

- Establecer un sistema nacional de tutorías que permita brindar atención grupal o individual a los estudiantes, con el fin de facilitar la integración de los alumnos al entorno escolar.
- Dar seguimiento y apoyo individual y grupal a los alumnos, en relación con los procesos de aprendizaje y su desempeño académico.

- Ofrecer a los estudiantes apoyo psicopedagógico, para atender problemáticas particulares, mediante atención individual y/o grupal.
- Brindar orientación educativa, cuando proceda, para que los estudiantes puedan elegir con mayor certeza las opciones profesionales o académicas, entre otros aspectos.
- Instrumentar esquemas de asesoría académica diferenciada, para aquellos educandos que presenten bajos niveles de rendimiento escolar y para quienes se encuentren en riesgo de abandonar sus estudios.
- Destinar, dentro de los planteles, aulas o espacios específicos y suficientes para el desarrollo de actividades de asesoría académica y de tutoría individual o en pequeños grupos.

Estrategia:

1.12 Instrumentar programas y actividades con el fin de desarrollar en los alumnos las competencias de aplicación matemática y habilidades para la toma de decisiones en temas económicos, financieros y fiscales.

Líneas de acción:

- Impulsar el desarrollo de las competencias de aplicación matemática y habilidades necesarias para resolver problemas de índole económica, financiera y fiscal.

Estrategia:

1.13 Garantizar la calidad de las instituciones que reciban el Registro de Validez Oficial de Estudios (RVOE).

- Mejorar los esquemas existentes para el otorgamiento de los RVOE en todas las escuelas particulares del país y supervisar su desempeño.

Objetivo 2

Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

Estrategia:

2.8 Consolidar los programas de becas existentes mediante el establecimiento de un sistema integrado de becas con un padrón único de beneficiarios, la revisión de mecanismos para asignarlas y su ampliación a los grupos de población en situación de vulnerabilidad que aún no han sido beneficiados.

Líneas de acción:

- Establecer un sistema integrado de becas de educación media superior, que cuente con mecanismos de transparencia y corresponsabilidad de los beneficiarios.
- Ampliar el otorgamiento de becas a los grupos de población en situación de vulnerabilidad de las regiones urbanas marginales, rurales e indígenas.

Estrategia:

2.9 Aumentar la cobertura de la educación media superior, dando prioridad a las entidades federativas con mayor rezago y demanda social.

Líneas de acción:

- Incrementar la cobertura y diversificar la oferta educativa, otorgando oportunidades de acceso y permanencia a mujeres y hombres.
- Extender la cobertura a comunidades con población indígena mediante ofertas educativas con pertinencia cultural y lingüística.
- Promover que tanto la planeación como la programación de la educación media superior en las entidades federativas se sustente en las prioridades de desarrollo estatal y contribuya a elevar su cobertura actual.
- Optimizar la capacidad instalada y la infraestructura disponible y crear, en el marco del federalismo, nuevos planteles y servicios, dando prioridad a la demanda en las entidades que se encuentren con mayores rezagos.

Estrategia:

2.10 Extender la oferta de la educación abierta y a distancia a las regiones que carecen de servicios escolarizados; adecuar estas modalidades a los principios y criterios establecidos en los programas y planes de estudios y garantizar su pertinencia tecnológica y de contenidos, para consolidarlas como opciones educativas de calidad.

Líneas de acción:

- Promover modelos de educación a distancia, garantizando una buena calidad tecnológica y de contenidos.
- Revisar los modelos educativos de la educación abierta y a distancia, con el fin de que guarden correspondencia con los principios y criterios establecidos en los programas y planes de estudios.

Estrategia:

2.11 Promover el conocimiento, reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y lingüística de nuestro país, en todas las modalidades de la educación media superior.

Líneas de acción:

- Capacitar a docentes y directivos de este nivel educativo en el enfoque de la educación intercultural bilingüe y en el manejo pedagógico que permita atender a la diversidad.
- Elaborar diversos materiales de apoyo para el aprendizaje y la valoración de la diversidad cultural y lingüística.

Objetivo 3

Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

Estrategia:

3.3 Capacitar al profesorado en el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los ambientes y procesos de aprendizaje.

Líneas de acción:

- Diseñar y ofrecer cursos de capacitación y actualización dirigidos al conjunto de los profesores de todas las modalidades y orientados al trabajo de los contenidos de aprendizaje de las distintas asignaturas del plan de estudios, mediante el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación y otros materiales digitales.

Estrategia:

3.4 Promover en las aulas la utilización de espacios virtuales para acercar a los docentes y estudiantes a la tecnología de punta, así como desarrollar competencias para su uso.

Líneas de acción:

- Desarrollar plataformas didácticas y utilizarlas de manera masiva a través de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Emplear de manera sistemática en los ambientes escolares dichas tecnologías, para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida, incluyendo la educación y capacitación a distancia y el desarrollo de una cultura informática.
- Modernizar las instalaciones, ampliar la dotación de equipos de cómputo y actualizar los sistemas operativos.
- Establecer convenios entre escuelas para compartir instalaciones y equipos.
- Extender el acceso a todos los planteles escolares a las redes electrónicas de información.

Objetivo 4

Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.

Estrategia:

4.4 Incorporar en los programas de estudios contenidos de aprendizaje y el ejercicio de prácticas orientados a que los estudiantes reflexionen y asuman actitudes saludables hacia la sexualidad, el cuidado de su salud y del medio ambiente, la práctica de algún deporte o actividad física, y el aprecio por el arte y la cultura.

Líneas de acción:

- Promover la realización sistemática de talleres de prevención de conductas de riesgo entre los alumnos (violencia, adicciones, sobrepeso y trastornos alimenticios, entre otros).
- Verificar que los planes y programas de estudios incluyan contenidos y prácticas sobre el cuidado de la salud y del medio ambiente, así como el desarrollo de habilidades artísticas y comunicativas.
- Promover estudios sobre adolescentes y jóvenes para conocer mejor sus características y circunstancias, cuyos resultados enriquezcan planes y programas de estudios.
- Suscribir convenios con instituciones u organizaciones dedicadas al arte y a la cultura, con el fin de que los estudiantes adquieran el gusto por estas actividades y participen de manera permanente en algunas de ellas.
- Promover que los planteles de educación media superior se incorporen al Programa Nacional de Centros Escolares, con el fin de que los estudiantes adquieran el gusto por el deporte y el hábito de la práctica de alguna actividad física.
- Establecer un modelo nacional de desarrollo del deporte, a través de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), que fomente una estructura de planeación y participación masiva y organizada entre la población.

Estrategia:

4.5 Promover que los planes de estudios incluyan experiencias de aprendizaje que fomenten en los estudiantes el desarrollo de soluciones creativas ante problemas que se les presenten; la búsqueda, análisis y organización permanente de información, y la capacidad de aprender continuamente y de desempeñarse en diversos contextos en forma asertiva.

Líneas de acción:

- Incluir en los programas de estudios contenidos y actividades de aprendizaje orientados a la comprensión y aplicación de metodologías de investigación científica y tecnológica, así como a trabajar de forma sistemática y con discernimiento sobre criterios propios y ajenos y fuentes de información distintas, con el fin de plantear y resolver adecuadamente los problemas de los diversos campos del conocimiento.
- Impartir talleres para impulsar la innovación y el desarrollo de habilidades creativas, aprovechando la influencia indirecta que para este fin brinda la educación artística, así como sobre temas de desarrollo personal, liderazgo y autogestión, entre otros.
- Instrumentar actividades y programas para que los alumnos fortalezcan su iniciativa personal, así como hábitos de estudio, lectura y disciplina, como condiciones necesarias para un eficaz aprovechamiento escolar y como medio de desarrollo personal.

Estrategia:

4.6 Instrumentar programas de atención para los estudiantes en temas relacionados con la participación ciudadana y la cultura de la legalidad.

Líneas de acción:

- Realizar actividades y talleres con el fin de que los estudiantes tengan una clara conciencia de sus derechos y obligaciones como ciudadanos, y de promover la participación ciudadana.
- Incluir en los planes y programas de estudios, contenidos y prácticas de aprendizaje que contribuyan a consolidar en los alumnos una sensibilidad ciudadana y una conciencia cívica responsable, inspirada en los valores de las sociedades democráticas y los derechos humanos, la igualdad de género y la no discriminación.

Objetivo 5

Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Estrategia:

5.1 Fortalecer las posibilidades de los alumnos para obtener un empleo mediante becas de pasantía, así como prácticas y estancias en los sitios de inserción laboral.

Líneas de acción:

- Otorgar becas de pasantía a estudiantes, así como suscribir convenios con instituciones, organizaciones de la sociedad civil y empresas, con el fin de que los estudiantes asistan a ellas y puedan cubrir prácticas o estancias cortas que les ayuden a consolidar los conocimientos y competencias adquiridos en las escuelas.
- Fortalecer la educación para el trabajo y las salidas laterales para los estudiantes de educación media superior.

Estrategia:

5.2 Obtener información sobre el desempeño de los egresados y la situación en la cual se incorporaron al mercado de trabajo, así como realizar análisis prospectivos sobre el potencial de empleo de las regiones donde habitan los estudiantes; todo ello con el fin de que las opciones educativas que se ofrecen sean pertinentes en función del potencial de desarrollo regional.

Líneas de acción:

- Diseñar un sistema de seguimiento de egresados para caracterizar su inserción y desempeño en el mercado laboral y orientar a los estudiantes sobre las opciones laborales que existen en el ámbito local y regional.
- Promover el buen funcionamiento de las áreas de vinculación en todas las escuelas y una relación más estrecha con los centros de trabajo, con el fin de que por ambos lados se apoye la transición de los estudiantes hacia el mercado laboral, o de éste hacia las escuelas, particularmente en el caso de quienes no cursaron o terminaron estos estudios.
- Establecer, en todos los subsistemas, estructuras curriculares modulares y flexibles que hagan posible las salidas laterales para que los alumnos se incorporen al mercado laboral y/o reingresen a la escuela, así como para proporcionarles una certificación de competencia laboral.

Estrategia:

5.3 Establecer mecanismos de cooperación estrecha entre la Secretaría de Educación Pública y otras autoridades federales, autoridades locales, empresarios, trabajadores e investigadores, con el fin de que la vinculación con el sector productivo sea un proceso eficaz y cotidiano.

Líneas de acción:

- Promover la participación de los organismos empresariales en los consejos estatales de educación y suscribir convenios de colaboración entre éstos y las escuelas, que permitan a las últimas abrir espacios para las prácticas profesionales y, por el lado del sector productivo, contar con un potencial de recursos humanos debidamente capacitado.
- Establecer, en el marco de los programas de desarrollo institucional de las escuelas, proyectos que permitan a las empresas, padres de familia o a la comunidad donde éstas se ubiquen, adoptar instituciones de educación media superior para fortalecer su infraestructura, equipamiento y capacitación acorde con las tecnologías de la información y la comunicación que se emplean en el sector productivo o de servicios.
- Equipar los talleres y laboratorios de todas las escuelas con las herramientas básicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, relacionados con el desarrollo de cada una de las competencias laborales previstas en los planes y programas de estudios.
- Fomentar la participación de los estudiantes en proyectos de investigación asociados a la conservación del entorno natural o al desarrollo local o regional sustentable.
- Desarrollar, en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), nuevas carreras pertinentes a la demanda del sector productivo y de servicios del país.
- Impulsar la capacitación de los habitantes del medio rural, en el entorno de las unidades educativas, para fortalecer el desarrollo de sus capacidades en el desempeño de las actividades productivas que realizan.

Estrategia:

5.4 Instrumentar programas de orientación vocacional, con un nuevo enfoque, de modo que sirva a los estudiantes para apoyar su elección profesional futura y el desarrollo de su proyecto de vida, con base en el reconocimiento de sus competencias e intereses, así como en las necesidades del desarrollo regional.

Líneas de acción:

- Establecer un nuevo programa de orientación vocacional que proporcione a las y los jóvenes herramientas relacionadas a la construcción de su proyecto de vida y planeación de futuro y que esté fundamentado en la realidad económica y social de la región y del país.
- Proporcionar información objetiva a las y los jóvenes sobre la estructura, la situación y las perspectivas del sistema educativo y el mercado laboral mexicano, para apoyar su elección de carrera técnica o profesional.

Estrategia:

5.5 Transformar los programas de estudios de los cursos de los centros de capacitación para el trabajo, correspondientes a las áreas prioritarias del desarrollo nacional, conforme al modelo de educación basada en competencias.

Líneas de acción:

- Conformar grupos de trabajo de especialistas para transformar los programas de estudios al modelo de educación basada en competencias.

Estrategia:

5.6 Optimizar la capacidad instalada del subsistema de formación para y en el trabajo.

Líneas de acción:

- Consolidar la sistematización eficaz de los diversos procesos involucrados en la gestión de recursos de inversión, para la adquisición de equipo, infraestructura física y mantenimiento de los planteles.

Estrategia:

5.7 Aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de proporcionar los servicios de formación para y en el trabajo a distancia.

Líneas de acción:

- Utilizar las tecnologías multimedia, la red Edusat e Internet para ofrecer servicios de formación de calidad a distancia, para y en el trabajo.

Estrategia:

5.8 Ampliar y fortalecer los programas de becas para los servicios de formación para y en el trabajo.

Líneas de acción:

- Incorporar a los jóvenes inscritos en los Centros de Formación para el Trabajo federales que se ubiquen por debajo de la línea de pobreza patrimonial, a los programas de becas de educación media superior.
- Otorgar recursos para facilitar la inserción de los egresados en el mercado laboral.

Estrategia:

5.9 Fortalecer y ampliar los programas para la profesionalización del personal docente, directivo y técnico-administrativo de los Centros de Formación para el Trabajo.

Líneas de acción:

- Establecer programas para la certificación de competencias del personal docente.
- Instrumentar programas de capacitación y actualización del personal docente, directivo y técnico-administrativo, adecuados a sus necesidades.

Estrategia:

5.10 Promover la articulación de esfuerzos de los sectores productivos, las autoridades locales y los diversos actores sociales, que permitan la concertación de acciones para el establecimiento de programas y proyectos de formación para y en el trabajo que coadyuven al desarrollo regional.

Líneas de acción:

- Instrumentar programas de formación para el trabajo, con la participación de la iniciativa privada, las autoridades locales y otras autoridades federales, dirigidos a sectores productivos específicos que son considerados prioritarios para el desarrollo regional y nacional.
- Crear Consejos Estatales de Vinculación, con la participación de representantes del sector productivo, autoridades locales y miembros de la comunidad educativa.
- Promover la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en actividades que contribuyan a mejorar el servicio de formación para y en el trabajo.
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades regionales de formación para y en el trabajo de la población y del mercado laboral.

Objetivo 6

Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Estrategia:

6.8 Establecer criterios transparentes y equitativos de contratación de directores con base en criterios como las competencias académicas, la experiencia laboral, la gestión escolar y el liderazgo.

Líneas de acción:

- Establecer los procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar cargos de director de plantel y para su selección, con base en un concurso de oposición abierto, a fin de contar con un proceso transparente y equitativo que garantice que se contrate a la persona adecuada para mejorar la calidad de la gestión educativa.

Estrategia:

6.9 Fortalecer las competencias de gestión de los directivos a través de cursos y diplomados pertinentes.

Líneas de acción:

- Diseñar cursos de capacitación en competencias gerenciales dirigidos a los directivos de los planteles, cuyos contenidos versen sobre temas como negociación, liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados y gestión de proyectos, entre otros.
- Capacitar a los directivos de los planteles para que valoren la importancia del uso de la tecnología en la enseñanza y para que utilicen la computadora como una herramienta para hacer más eficiente su gestión escolar.

Estrategia:

6.10 Mejorar y ampliar las relaciones y la comunicación entre los subsistemas y modalidades del tipo educativo en todas las entidades federativas, respetando la identidad de los subsistemas.

Líneas de acción:

- Fortalecer, en las entidades federativas, las áreas específicas destinadas a atender los asuntos relacionados con la educación media superior.
- Impulsar el desarrollo de programas integrales de fortalecimiento institucional que contribuyan a mejorar la gestión académica y administrativa y coloquen a la escuela y a los estudiantes en el centro de todas las acciones que se realicen.

Estrategia:

6.11 Fortalecer la gestión de los planteles.

Líneas de acción:

- Promover la autoevaluación de las escuelas, con el fin de que puedan disponer de información suficiente para la determinación de políticas de desarrollo específicas que contribuyan al mejoramiento de los servicios

que proporcionan, considerando, entre otros, la formación y el trabajo docente; la evaluación de los estudiantes y profesores, así como los resultados que obtienen; las características de la población escolar que atienden, y los procesos y recursos materiales empleados en la ejecución de los programas de estudios.

- Establecer estándares de calidad aplicables al conjunto de las escuelas con el propósito de mejorar su desempeño y resultados.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO

En este documento se faculta a las unidades administrativas para “planear, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas, así como vigilar que el cumplimiento de los programas institucionales cuenten con el apoyo necesario de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, mediante una adecuada coordinación y optimización de los mismos”⁶.

A efecto de cumplir con las funciones encomendadas y facultades que le otorga en materia de planeación a la Dirección de Coordinación Académica (DCA), este manual tiene entre sus propósitos el “definir políticas y lineamientos de planeación y programación que favorezcan el desarrollo y la organización académica de los subsistemas coordinados por la DGB”⁷. Asimismo, de “proponer criterios y lineamientos que contribuyan a la consolidación de un sistema de evaluación integral en el nivel; así como definir los mecanismos formales para el intercambio constante de información interinstitucional”⁸.

La DGB, consciente de los retos que se presentan tanto en los ámbitos externo como en el interno, asume las directrices institucionales y propone concretarlas, proporcionando elementos conceptuales y metodológicos que tienen la finalidad de favorecer el desarrollo del quehacer educativo en la esfera de su competencia.

⁶ SEP-SESI, *Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato*, enero de 2003, p.2.

⁷ *Ibid.*, p. 32.

⁸ *Idem.*

2. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

El reto de la calidad

Se entiende a la calidad como la capacidad de cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, entonces, los esfuerzos de las instituciones educativas deben encaminarse a mejorar los servicios de educación para la población que atienden: alumnos, padres de familia y sociedad.

Una educación de buena calidad es aquella que se propone objetivos de aprendizaje relevantes y consigue que los alumnos los alcancen en los tiempos previstos, apoyando en especial a quienes más lo necesiten.

Para mejorar la calidad de la educación habrá que promover el buen funcionamiento de los planteles y mejorar los programas educativos que ofrecen, para que los estudiantes obtengan una sólida formación y las habilidades y destrezas requeridas para incorporarse al mundo laboral o para continuar sus estudios de tipo superior.

En general, será necesario mejorar las condiciones de las instituciones y de los planteles, para acoger y atender con pertinencia a un número creciente de estudiantes procedentes de grupos indígenas y de sectores sociales desfavorecidos y, especialmente, fortalecer la infraestructura de laboratorios, talleres, bibliotecas y centros de apoyo académico que permitan un desempeño óptimo del sistema.

Dentro de los retos planteados, es de primordial importancia atender la desigualdad en la que se desarrolla el nivel medio superior, “la equidad implica necesariamente la calidad y exige mejorar los resultados, con atención especial a los grupos en situación de pobreza. Mientras el sistema no ofrezca a los pobres el acceso a una educación de buena calidad, actuará como mecanismo de marginación”. La solución de los rezagos, a través de la apertura de oportunidades de acceso a una educación de buena calidad para todos, es imperativo moral, condición de desarrollo y factor determinante de la estabilidad social.

El mejoramiento en los servicios tiene relación con la necesaria complementación entre instituciones en un esfuerzo común que tienda a la articulación de distintas modalidades de enseñanza para ofrecer servicios a quienes están limitados para acceder a la modalidad escolarizada, la articulación requiere de este esfuerzo para transformar las formas de evaluación, de tal manera que permitan el acceso a distintos tipos, niveles y modalidades a quien demuestre el dominio de los requisitos necesarios y la certificación de competencias independientemente de la forma en que se hayan adquirido.

La búsqueda de la calidad implica proporcionar también apoyos económicos complementarios para cubrir los costos indirectos de la educación y para compensar el costo de oportunidad que supone la prolongación de los estudios.

Finalmente, el mejoramiento de los servicios debe considerar apoyos académicos y programas de capacitación y actualización permanente a los docentes, ya que constituyen el factor más importante para promover la calidad con equidad, por lo que es necesario que los educadores que trabajan en las zonas marginadas cuenten, además, con los apoyos económicos para lograr que las escuelas ubicadas en esas zonas puedan realizar sus funciones en las mejores condiciones.

No basta establecer mejoras que coadyuven a la calidad de los servicios si no se cuenta con los registros del efecto que han tenido las acciones propuestas, por lo que un factor que asegura la calidad de las intervenciones realizadas lo constituye la documentación que se realice, por lo que los indicadores, derivados del proceso de planeación, deben reflejar mejoras en la calidad y en la equidad, ya que serán los parámetros con los cuales se mida la eficacia de las acciones y, en último término, la satisfacción de los usuarios.

En un sentido más general, la búsqueda de la calidad requiere del diseño de estrategias basadas en diagnósticos precisos y de acciones sistemáticas encaminadas a obtenerla. Requiere además documentar permanentemente el desarrollo de las acciones, de la organización adecuada de la información y de indicadores precisos acerca del avance. Requiere, en síntesis, abordar los problemas de manera planeada.

En resumen, una educación con calidad debe satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, predominantemente de aquellos que se encuentran en ambientes desfavorecidos a través del mejoramiento de los planteles educativos y de la planta docente, asimismo, debe estar documentada mediante programas que permitan observar las prácticas exitosas y el avance hacia la consecución de las metas.

Las organizaciones inteligentes

Una condición importante para potenciar la participación de los integrantes de la institución tanto en el ejercicio de planeación como en la ejecución, consiste en reforzar la habilidad de las personas para que se transformen en partes importantes de la solución de los problemas que enfrentan, es decir, crear una comunidad en los planteles que se caracterice porque los directivos, docentes y trabajadores administrativos que la conforman, sean capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, fomenten el cambio cultural y generen un compromiso con las nuevas prácticas mediante el mejoramiento de sus capacidades y conocimientos, y así, formen personas que trabajen en equipo para lograr resultados y desarrollen conocimientos prácticos. En síntesis, conformar una organización inteligente.

Una organización inteligente es aquella que utiliza la motivación y capacidad de aprendizaje de la gente para crecer, que funciona colectivamente como una totalidad que aprende, y aprende desarrollando competencias en las áreas de reflexión y comprensión de la complejidad de los problemas a través de un esfuerzo persistente.

Las organizaciones inteligentes monitorean y reaccionan ante lo que está ocurriendo dentro de la institución, encauzan la inteligencia y los valores de la gente en todos los niveles de la institución para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos y con ello, experimentar nuevas maneras de hacer las cosas.

La aplicación del aprendizaje obtenido por todos los miembros de la institución sirve para generar ventajas competitivas, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de la experiencia de las personas más antiguas en la institución no desaparece, sino que se adapta a los nuevos tiempos y a la gente nueva.

Para transitar hacia una organización inteligente se requiere:

- 1. Acrecentar el dominio personal.** Se relaciona con el crecimiento y las habilidades personales, aclarando las cosas que verdaderamente interesan a las personas, con ello, se produce un compromiso recíproco entre la persona y la institución y, al mismo tiempo, se alienta la motivación personal para aprender continuamente, delegando a las personas la facultad de tomar decisiones.
- 2. Modificar las creencias habituales que se tienen sobre los actos cotidianos.** Cuestionar las generalizaciones que influyen sobre el modo de comprender el mundo. Ello implica reformular los principios que guían la vida personal e institucional.
- 3. Construir una visión compartida.** Significa unir a la gente en torno a una identidad y aspiración común, o sea, compartir una imagen del futuro que se desea crear.
- 4. Promover el aprendizaje en equipo.** Se caracteriza por el pensamiento en conjunto que lleva a una más rápida solución de problemas. Comienza con el diálogo y la capacidad para evitar prejuicios, por lo que se deben desarrollar aptitudes para buscar una perspectiva más amplia fincada en el respecto de las opiniones diferentes.
- 5. Construir un pensamiento sistemático.** Significa entender la actuación individual dentro de marcos, externos e internos, definidos y la capacidad de que la propia acción pueda transformarlos de manera paulatina.

Para incorporar en la organización la potencialidad de la gente es necesario ir conformando los valores de la institución: un valor establece una norma para una persona y sobre ella se basan las decisiones que toma. Los valores no sólo se relacionan con los fines que una persona considera adecuados, sino también con los medios preferibles para lograrlos. Los valores son creencias e ideas fundamentales de una persona y se traducen en compartimientos específicos, funcionan como criterios para elegir entre alternativas¹.

En consecuencia, los valores de las personas integrantes de las instituciones pueden ser diferentes, sin embargo, coinciden en un espacio y en un tiempo comunes a la institución, por lo que pueden ser alineados en el proceso de construcción de un Plan de Desarrollo Institucional y en la generación de los programas operativos anuales.

¹ Cf. Senge, P., *La quinta disciplina*, Doubleday, 1990, p. 120.

El conocimiento de la misión, visión, estrategias, proyectos y programas de la institución por parte de todos sus integrantes es un elemento fundamental para cumplir con estos factores. Sirve como un mecanismo motivador², pues participar en su cumplimiento se convierte en un reto personal.

Una organización inteligente debe concebir a la Planeación Estratégica como herramienta para decidir la forma en la que se realizará el propio proceso de planeación dentro de la institución, es decir, habrá que desarrollar un anteproyecto previo a la iniciación formal del proceso de Planeación Estratégica. En esta fase, los miembros del equipo de planeación y los responsables de tomar las decisiones clave determinarán si se cuenta con los elementos materiales, financieros y humanos para llevarla a cabo y si la Dirección está comprometida con el proceso además, identificarán qué otros grupos de interés dentro de la institución pueden participar.

² Cf. Aclé, T.A., *Planeación estratégica y control total de la calidad*, Grijalbo, México, 1990.

3. PLANEACIÓN

Para realizar el trabajo cotidiano de una manera sistemática, consistente y evitar una labor continua de resolución de contingencias, es necesario anticipar tanto los logros que se quieren tener al final de un período como las dificultades que podrían presentarse. Este planteamiento alude al proceso de planeación, el cual, en el ámbito educativo, se entiende como el “conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación...”.¹

Específicamente, se puede definir a la Planeación Estratégica como el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios².

Es una actividad metódica y concertada entre los integrantes de una institución, cuyo fin es diseñar un futuro y establecer los medios para hacerlo realidad con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución para beneficio de sus usuarios y de la sociedad. La planeación ofrece un método sistemático y efectivo para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, proporciona elementos para identificar nuevas estrategias y brindar una educación pertinente, de calidad y significativa, promueve el consenso y el trabajo en equipo para generar sinergias³.

En la Planeación Estratégica, primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales, y después se eligen acciones que permitan acercarse a la imagen del futuro a partir de las posibilidades existentes y de la consideración del entorno.

La Planeación Estratégica considera que el futuro es lo más importante y depende de lo que se haga en el presente; entonces, se planea diseñando primero un futuro deseado que sea factible y que involucre en principio únicamente medios actualmente disponibles, para luego preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de hacerlo posible.

En consecuencia, la Planeación Estratégica es un proceso de carácter participativo de reflexión y análisis a través del cual se identifica el propósito de una dependencia o institución; guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales, y vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en las políticas públicas y en las necesidades de los usuarios. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

¹ SEP-ANUIES, *Manual de Planeación de la Educación Superior*, p. 41.

² Taller de Planeación Estratégica, *Planeación Estratégica: Sector Educativo*, CENCADEMOR (versión para la DGB), México, 2002, p. 6.

³ *Ibid.*, p. 4.

Características

Para que el ejercicio de planeación alcance resultados adecuados, es necesario que se distinga por una serie de características fundamentales que a continuación se mencionan:⁴

1. **Prospectiva**, porque tiende hacia un futuro ideal, es decir, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
2. **Integral**, por la visión de conjunto para su formulación, además de ser organizada y conducida con base en una realidad entendida.
3. **Participativa**, en tanto que en su formulación intervienen los diferentes actores del quehacer institucional.
4. **Iterativa**, ya que orienta permanentemente las acciones institucionales, con base en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios que se presentan en el entorno social.
5. **Indicativa**, por su carácter orientador propone principios para que cada institución los adopte de acuerdo con su propia naturaleza y problemática, y mediante la concertación se logre al mismo tiempo el compromiso institucional.
6. **Opcional**, al prever alternativas para superar e impulsar situaciones cambiantes que afecten el desarrollo.
7. **Operativa**, porque sus acciones impactan en la toma de decisiones y el quehacer institucional en el marco de desarrollo.

Niveles

Para que la Planeación Estratégica produzca los resultados esperados, debe asumirse que la realidad para la cual se quiere planear constituye un sistema, cuya articulación compleja y dinámica de relaciones sociales incluye una multiplicidad de intercambios políticos, sociales y económicos⁵ y que está conformada de partes articuladas y unitarias que podemos denominar como niveles del sistema.

En el sistema de planeación conviene distinguir por lo menos tres niveles: macrosistémico, meso o intermedio y microsistémico (ver figura1), de cuya adecuada articulación puede depender, en buena medida, el éxito o fracaso de los esfuerzos que se realicen. Estos niveles se distinguen entre sí por dos aspectos: su ámbito y su alcance. El ámbito hace referencia a la extensión espacial o cobertura que tendrán las acciones de planeación, mientras que el alcance se refiere a una extensión temporal.

Nivel macrosistémico (n3). Aquí los cambios se refieren tanto a las grandes decisiones de política educativa como a las transformaciones del sistema en

⁴ Cf. SEP-ANUIES, *op.cit.* Las características citadas no se presentan en el mismo orden que en el texto original, pues se consideró que el planteamiento presentado es más congruente con el propósito de este documento.

⁵ Cf. Fernández, A., J. Landa, C. Carreón, “Tradición y futuro de la planeación estratégica de la Educación Superior”, en ANUIES, *Dos décadas de planeación de la educación superior*, México, 1992.

los ámbitos central y estatal. Algunos cambios necesarios en este nivel son los curriculares (especialmente en educación secundaria y en Educación Media Superior); los que tienen que ver con la relación entre el sistema central y los gobiernos de los estados (federalismo educativo); los relativos a la distribución de los recursos y la necesidad de acciones para impulsar la equidad; los que se refieren a la participación social, al fortalecimiento de la capacidad de exigencia social en relación con la operación del sistema y a la rendición de cuentas. Es de largo plazo y cobertura amplia, con una duración de seis años o más.

Nivel meso o intermedio (n2). Los cambios necesarios en este nivel incluyen el fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales de atención a escuelas e instituciones. En educación de tipo medio superior y superior se necesita que se consoliden mecanismos de coordinación efectivos, esto implica la profesionalización continua de cuadros técnicos estatales y regionales y personal directivo. Es de mediano plazo con una cobertura acotada por los límites del subsector, con una duración de dos a tres años, sus efectos tienden a solucionar problemas particulares, orienta el quehacer de las instituciones y permite plantear nuevos espacios para su operación.

Nivel microsistémico (n3). Es el cambio más importante, porque es donde tiene lugar el hecho educativo, es el nivel propio de la escuela, incluyendo al aula, es la unidad mínima del sistema educativo; cada escuela o cada institución debe ser capaz de diagnosticar sus problemas y de planear la forma de resolverlos; debe contar con el liderazgo académico de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes; debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación; debe evaluar y comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones, y desarrollar procesos de mejora continua. En el aula es necesario transformar la calidad de las interrelaciones, de manera que se vuelva un sitio donde se viva el respeto a los demás, se aprenda a valorar la diversidad y las decisiones se tomen democráticamente.

La planeación en este nivel, es de corto plazo y dirigido a problemas singulares de un plantel o institución educativa, puede tener una duración de seis meses a un año, dependiendo de las actividades de la institución, se refiere a la planeación académica como una actividad esencial para el desarrollo del trabajo educativo específico. Su expresión se encuentra en los Programas de Desarrollo Institucionales y en el Programa Operativo Anual.

Las estrategias que busquen transformar el sistema educativo deberán tener en cuenta el carácter sistémico de los cambios, los cuales deben perseguirse en los tres niveles anteriores de manera articulada, reforzándose mutuamente, apuntando siempre a fortalecer los planteles y el trabajo en el aula, y poniendo a las personas en el centro de los intentos de transformación. Esto supone creer en los maestros y académicos como profesionales, favorecer dicha profesionalización y basar los esfuerzos de cambio en procesos participativos que involucren de manera creativa y responsable a los actores del sistema. También supone reconocer que es necesario

socializar los propósitos educativos y transformar las estructuras de tal forma que el cambio pueda ocurrir, se trata de construir las condiciones para que el cambio educativo sea posible; por otra parte, habrá que evaluar periódicamente el logro de los objetivos y rendir cuentas a la sociedad.

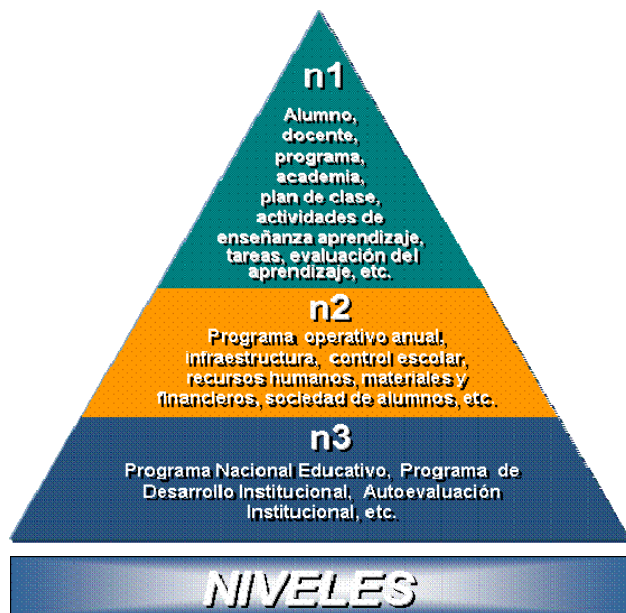


Figura 1. Niveles de la planeación

Etapas

A partir de una realidad fundamentada en los elementos e interacciones examinadas anteriormente, y con base en el modelo de Planeación Estratégica, se describen las etapas y fases que constituyen dicho modelo. Conviene aclarar que el nivel de extensión y profundidad de la descripción se restringe a los aspectos que definen a cada concepto considerado. Se trata de responder en cada etapa al ¿qué es?, y ¿para qué es?, no se aborda el ¿cómo realizarla?

Es conveniente que cada etapa se realice de manera secuencial, ya que el producto de cada una de ellas proporciona información para la siguiente, de manera que, una vez concluido el ejercicio, se cuente con un panorama completo de la problemática situada en un entorno y de las formas concretas de resolverla.

1. Formulación (ver figura 2) esta etapa implica el desarrollo de dos fases:

- a) Planteamiento estratégico
 - Elaboración de la misión y la visión.
 - Realización del Diagnóstico mediante un análisis FODA.
 - Determinación de Prioridades
 - Determinación de objetivos estratégicos.
 - Establecimiento de estrategias.

- b) Planteamiento operativo
- Elaboración y formulación de proyectos.

El cumplimiento de estas fases permitirá establecer las bases para el diseño e instrumentación de los programas a diferente nivel. Se apoya en el conocimiento de la situación actual (recursos, problemas, causas, aciertos, etc.) y en rasgos y peculiaridades del futuro deseado, probable y factible, para establecer los objetivos estratégicos, derivar políticas y estrategias; aspectos que se traducirán en programas a corto, mediano y largo plazos, de los cuales, para su operatividad, se desprenden proyectos específicos.

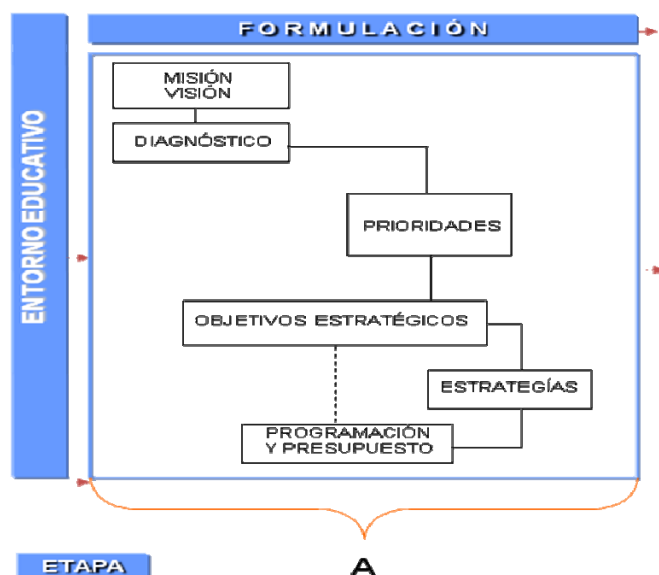


Figura 2. Etapa de formulación

2. **Ejecución, seguimiento y evaluación:** Si los programas de desarrollo y sus correspondientes programas operativos han sido diseñados dentro de un marco participativo e interdisciplinario, la puesta en marcha de los proyectos seleccionados tendrá mayor viabilidad, ya que contará con el apoyo tanto de quienes integran las bases como de los niveles de dirección, coordinación y administración.

La ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes y programas (ver figura 3) son fases interdependientes cuya observancia asegura la operación de un plan y garantiza su continuo ajuste. Esto implica la aplicación de mecanismos de supervisión preventivos y correctivos, que permitan la oportuna detección y corrección de desviaciones e insuficiencias en el curso de todas las fases del proceso. La finalidad del seguimiento consiste en tener un conocimiento preciso tanto de los avances como de los resultados del desarrollo del conjunto de actividades dirigidas al cumplimiento de metas y objetivos.

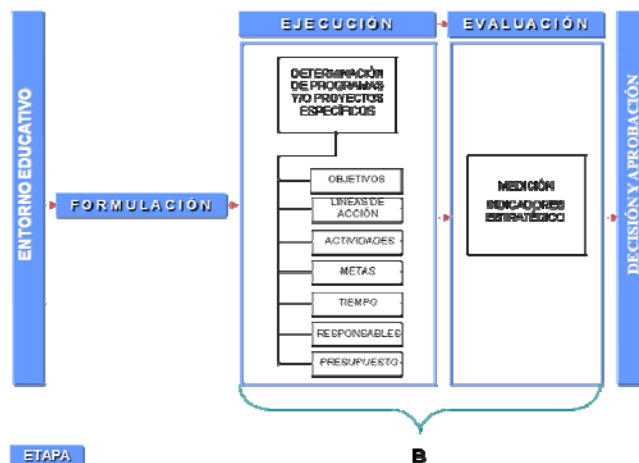


Figura 3. Etapa de ejecución, seguimiento y evaluación

Cada una de las etapas (ver figura 4) incluye a su vez tareas específicas, que en su conjunto le dan estructura a cada una de ellas, y en su totalidad conforman los productos de la Planeación Estratégica.

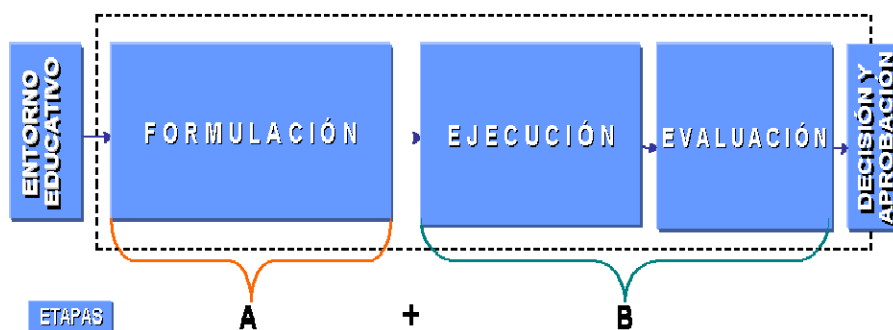


Figura 4. Proceso sistémico

Elementos de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica está íntimamente relacionada con la corriente de la Teoría de sistemas. Gerard Arguin (1988) la define como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. En tal sentido, el proceso metodológico propuesto (ver figura 5) se ve como un patrón de decisiones, como un medio para establecer el propósito de una institución y definir su dominio competitivo, que da respuesta a las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Es un sistema para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, lo que permite que la estructura organizacional se ajuste a su función, definiendo la contribución de los distintos grupos de interés.

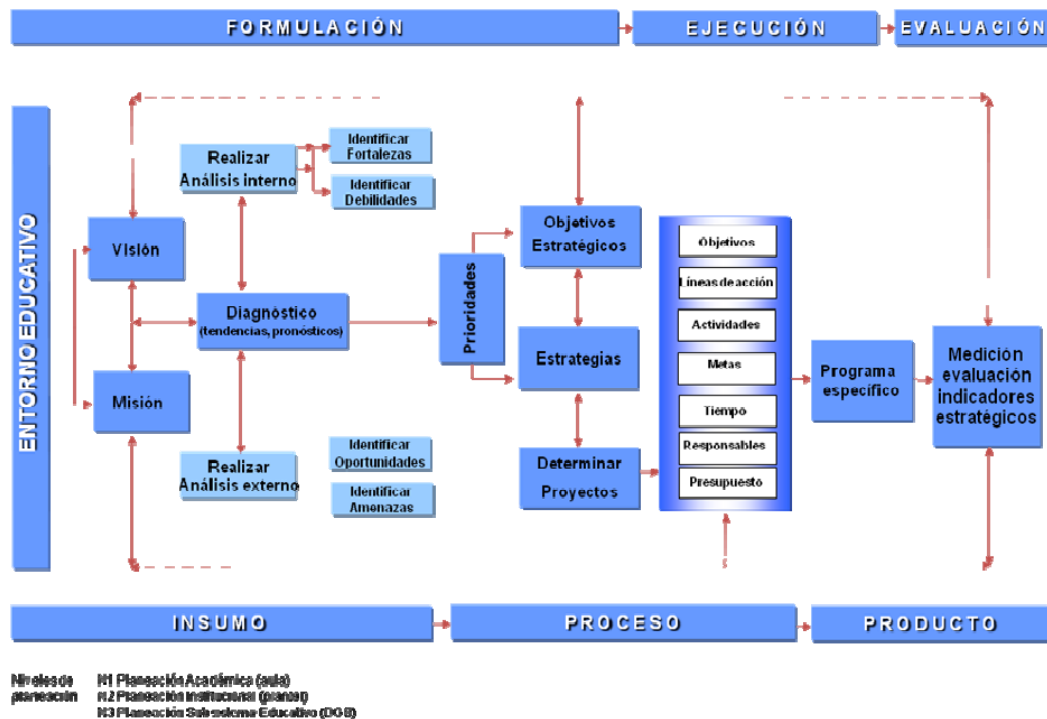


Figura 5. Modelo de planeación estratégica.

En el proceso de la Planeación Estratégica se encuentran dos **elementos clave** que permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con sus objetivos y su filosofía, estos son: la visión y la misión.

Definir enunciados que muestren las declaraciones de la visión y la misión de la institución pública es un ejercicio obligado para todas las autoridades e integrantes, con la finalidad de que se involucren responsablemente en sus tareas, se identifiquen con la razón de ser institucional y se comprometan con sus metas y objetivos.

Visión

Una visión es la concepción de la organización como producto de la anticipación que le permite ver más allá de lo inmediato. La visión representa el escenario altamente deseado que la institución quisiera alcanzar en un determinado tiempo, enuncia las expectativas a mediano y largo plazos. Es el fundamento de la misión y de los objetivos estratégicos, pero su alcance lo proporciona el enfoque deseado y el tiempo.

Una visión debe articular la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la institución con el diseño de mejores cursos de acción que los actuales. La visión se construye con imaginación y sentido práctico.

La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar y promueve los valores de la institución. Se expresa de manera detallada para que sea entendible, debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

En el proceso de construcción de la visión, los miembros de la institución deben generar muchas ideas que les permitan visualizarla en un horizonte de tiempo y crear una imagen de cómo podría ser para entonces la economía mundial y nacional, la educación, la industria, la tecnología y el entorno en general.

En esta etapa, la institución, de manera colectiva y utilizando los mecanismos de las organizaciones inteligentes, debe incrementar su capacidad para ser creativa e innovadora, antes que convertirse en analítica y crítica. Se deben generar ideas ricas en diversidad y que se ajusten a los límites del entorno.

La elaboración de la visión se debe realizar dentro del contexto de construcción del futuro en forma proactiva con el quehacer cotidiano. Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos significativos del mismo, por lo que es posible conceptuar una condición ideal deseada. En la creación del futuro, la institución asume la responsabilidad de las consecuencias de su desarrollo en lugar de adivinar qué traerá éste. La institución puede equilibrar las habilidades de anticiparse a él e ingeniárselas para lograr las metas deseadas. La creación del futuro en forma proactiva permite que una institución construya un futuro que de otra manera podría no existir.

Misión

La Misión se define como la razón de ser de la institución, la cual determina su existencia. Marca de manera clara y sintética su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada, asimismo, fija el rumbo a seguir de la institución y, en tanto sea un enunciado claro, será esencial para establecer objetivos y formular estrategias adecuadas. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La misión da a conocer a la comunidad su propósito fundamental, establece el qué se hace y para qué se hace; se enfoca en su función y en la atención de sus usuarios; incluye sus valores, su filosofía y sus cualidades especiales. La misión debe guiar a todos hacia una acción concertada, encaminada a un propósito común.

Diagnóstico

El diagnóstico constituye un proceso fundamental para el desarrollo general de la planeación, el cual permite precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan a una institución o sistema.⁶

⁶ Cf. Álvarez García, Isaías, *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, p. 35.

En esta parte del proceso se busca identificar cuáles son los principales problemas críticos que están impidiendo que la institución, dependencia, entidad o unidad administrativa, se desarrolle adecuadamente en un aspecto en particular. Para esto, el diagnóstico que utiliza la técnica FODA (ver figura 6) identifica dos ámbitos: el interno y el externo. El primero nos permitirá conocer cuáles son nuestras fortalezas (F) y debilidades (D), y el segundo identificará las oportunidades (O) y amenazas (A), para derivar de ello nuestro mejor posicionamiento estratégico en el sector donde se desenvuelve la institución y del que se derivan las estrategias a seguir⁷.

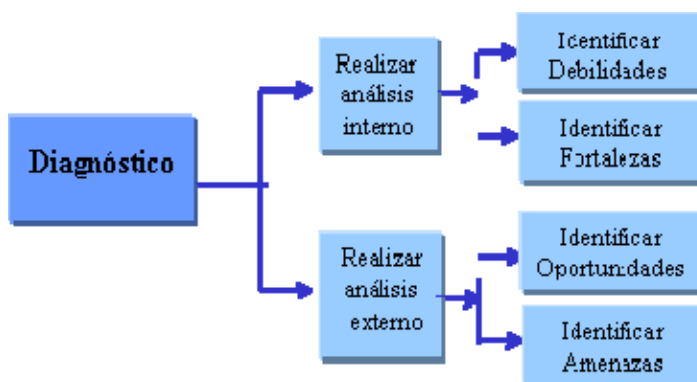


Figura 6. Diagnóstico (FODA)

Conocer los puntos fuertes ayuda a mantenerse centrado y a ver nuevas oportunidades de desarrollo. Una evaluación adecuada de las debilidades inyectará una dosis de realidad a la planeación que se realice.

Las principales fuerzas externas que determinan el éxito en una institución, generalmente, incluyen a sus usuarios, gente interesada, competencia y alianzas estratégicas, así como a las fuerzas sociales, políticas, económicas y tecnológicas que influyen en la institución desde el punto de vista educativo, también incluyen tendencias sociales y culturales, leyes o modificaciones globales, innovaciones tecnológicas y presiones económicas⁸.

El proceso de análisis del entorno, derivado del análisis FODA, debe sacar a la luz una variedad de factores importantes para la institución, que hasta la fecha podrían haberse pasado por alto, pero que deben ser considerados como parte del proceso de Planeación Estratégica. Entre ellos se podrían incluir: las tendencias económicas que caracterizan el entorno, el desarrollo de tecnologías de vanguardia que aún no se han probado y que pudieran tener algún impacto sobre la institución, el surgimiento de oferta educativa novedosa no examinada y la inestabilidad gradual de un conjunto de habilidades laborales dentro del grupo de profesores.

⁷ Como apoyo para el desarrollo del diagnóstico existen otras herramientas como: Proveedores, Entradas, Proceso, Salida y Usuario (PEPSU), Diagrama de Pareto, Espina de Ishikawa, mismas que podrá emplear de acuerdo a sus necesidades.

⁸ COBACH- Baja California, *Apuntes de planeación estratégica*, p. 6.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las **fortalezas** son actividades internas que la institución realiza bien o cualidades de la misma, que ayudan a conseguir los objetivos institucionales establecidos, porque se cuenta con un ambiente laboral adecuado y con los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para realizar eficientemente el trabajo.

Una **debilidad** es una actividad que la institución realiza con un nivel de eficiencia y eficacia menor al deseado, que obstaculiza el logro de los objetivos; se puede identificar como una carencia de lo necesario e indispensable para el desarrollo de las actividades encomendadas.

En este **análisis interno** se evalúa y diagnóstica la situación de la institución, determinándose las principales variables internas que explican dicho estado y cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación con la situación del entorno y con los objetivos establecidos. Todo ello nos permitirá conocer cuál es la posición relativa que ocupa la institución dentro del sector educativo, así, podremos formular cuáles son las estrategias más convenientes.

El análisis interno en una institución educativa debe poner atención a sus programas de estudio y de investigación, a su planta docente y estudiantil, a lo relativo a la infraestructura de la enseñanza, al destino de sus egresados, a su capacidad para insertarse en el nivel inmediato superior, a su eficiencia terminal, a su nivel de retención y reprobación, entre muchos otros.

El análisis debe enfocarse al conjunto de la institución, resaltando aquellos aspectos que requieran una atención particular. Esto implica tener un conocimiento preciso de la institución y del estudio y análisis de la calidad de sus puntos fuertes y de sus debilidades.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las **oportunidades** constituyen situaciones del exterior que pueden beneficiar o facilitar el logro de los objetivos de la institución. El considerar a una circunstancia como oportunidad depende de la habilidad de la institución para saber reconocerla y de su capacidad para aprovecharla.

Las **amenazas** son hechos o situaciones que se dan o pueden presentarse en el exterior, son potencialmente dañinas para la institución porque pueden dificultar o impedir el logro de los objetivos.

El análisis de las oportunidades y amenazas debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Éstas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativo.

Mediante la identificación de oportunidades y amenazas se conforma un **análisis externo** que pretende dar a conocer cuáles son las principales variables o factores exógenos a la institución que pueden condicionar su comportamiento, representando posibles problemas o beneficios futuros que se han de prever, de manera que se puedan adoptar anticipadamente las debidas soluciones.

Con el conocimiento de las variables externas y una previsión de las tendencias que tomarán, la dirección de la institución puede modelar el comportamiento futuro del entorno y anticiparse a él, adaptándose al mismo, manteniendo así su equilibrio interno y alcanzando sus objetivos.

El análisis externo implica la emisión de un conjunto de juicios de valor sobre la situación analizada, ponderado su relación con el entorno y con su marco normativo, ello permite orientar los planes y proyectos a realizar.

Después de la redacción de la misión y de la visión, se hace necesario identificar las brechas entre la situación actual y la situación que se requiere para un exitoso logro de objetivos. El análisis de brechas es una comparación de lo que la institución es en el presente (misión) y lo que quiere ser en el futuro (visión). Este análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Para cada brecha que no se puede cerrar a través de una estrategia evidente, la institución debe revisar la estrategia y reimplementarla hasta que se pueda cerrar esta brecha. Por tal razón, la *Planeación Estratégica debe retroalimentarse*, ya que cuando permanecen las brechas puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que éstas se puedan cerrar. Algunas veces será necesario reformular la misión.

Si el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la misión y la visión, o entre éstas y las estrategias identificadas para lograrlo, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la institución.

Prioridades

Una vez que se ha evaluado a la institución y se han identificado las fortalezas y debilidades (internas), y las oportunidades y amenazas (externas), se procederá a desarrollar el siguiente paso: la selección de **prioridades**. La finalidad es resolver por orden de importancia, aquellos problemas que la institución considere necesario para un mejor desempeño de sus funciones.

Ninguna institución puede examinar de manera exhaustiva todos los elementos incluidos en el análisis de una situación educativa, ya que con el diagnóstico se encontrará una larga lista de problemas por resolver, por lo cual se requiere de un proceso que permita darle un orden de importancia tanto a éstos como a las soluciones que se planteen.

En este sentido, los problemas a confrontar se dividen en dos grandes grupos⁹:

VITALES	TRIVIALES
<p>Son aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la institución, dado que paulatinamente socavan sus aspectos fundamentales; para detectarlos no es necesario un proceso de planeación como el que se describe, puesto que será obvio a los ojos de cualquier planeador. La ventaja de incorporar su solución a dicho proceso es que formará parte de una estrategia a mediano y largo plazo, lo que garantiza coherencia y consistencia respecto a otros objetivos y acciones.</p>	<p>Son aquellos que afectan la buena marcha de la institución, pero que no ponen en riesgo la supervivencia de la misma —al menos en el corto plazo—.</p> <p>Esto quiere decir que su importancia es mínima, pero no por ello se le debe restar atención.</p>

La Planeación Estratégica hace énfasis en los problemas vitales, ya que constituyen los aspectos que, de no atenderse, pueden terminar con la vida de la institución, en consecuencia, los incluye como la parte sustantiva a resolver, mientras que los problemas triviales, al ser específicos pueden resolverse de manera independiente sin afectar la totalidad de la institución.

Objetivos estratégicos

Los **objetivos estratégicos** definen específicamente lo que se debe lograr de acuerdo con la misión y visión de la institución con base en las necesidades de los usuarios, las políticas educativas y el marco normativo. Un objetivo estratégico es el resultado que se pretende lograr dentro de las prioridades establecidas.

Estos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan rector de desarrollo en una institución, expresan la intencionalidad de un plan para la concreción de la visión, representan las soluciones propuestas a los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico y en la prospectiva. Los objetivos estratégicos deben ser definidos y redactados de tal manera que puedan ser utilizados como patrones de comparación de calidad al momento de efectuarse una evaluación. Un objetivo estratégico se caracteriza por una descripción cualitativa y específica de lo que la institución o programa pretende alcanzar, deben ser cuantificados y medibles, y expresarse de manera clara y concisa.

A fin de que cumplan la función efectiva en el marco de la formulación, la ejecución y evaluación, los objetivos estratégicos deben ser expuestos considerando aspectos como los siguientes:

1. **Orientado a resultados.** Define claramente el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado.
2. **Bien construido.** Incluye verbo, objeto a ser medido y áreas de énfasis o enfoque conforme a las reglas de sintaxis.

⁹ *Op. cit.* COBACH-Baja California, p. 11.

3. **Idea singular.** Evita tratar muchos conceptos, por el contrario, hace énfasis en una idea principal o área de logro.
4. **Alcanzable.** Lograrlo en el tiempo establecido.
5. **Medible.** Su progreso puede ser cuantificado u observado usando uno o más indicadores.

Estrategias

La **estrategia** puede ser entendida como un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas de una institución con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma a largo plazo; es la respuesta de la institución a su entorno en el transcurso del tiempo, además, es el resultado final de la Planeación Estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los principios y preceptos legales en los cuales se inserta.

Las estrategias están constituidas por las implicaciones de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, mientras que los proyectos se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos.

Determinar proyectos

El **proyecto institucional** es una propuesta específica de trabajo que se elabora con el fin de mejorar la producción de un bien o la prestación de un servicio por parte de la institución. En este sentido, el proyecto es la expresión del conjunto de Objetivos, líneas de acción, actividades, metas, tiempos, responsables y presupuesto para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Un proyecto es un proceso que describe la idea dinámica de actividades interrelacionadas y coordinadas para lograr determinados fines que se pueden planear, administrar y evaluar, constituyendo un ámbito de gestión peculiar que no puede ser confundido en el sistema en donde surge. Es importante que se determinen los proyectos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos estratégicos y, además, que se describan las actividades principales que los integran.

Limitaciones¹⁰

Es necesario advertir, sin embargo, que la Planeación Estratégica no está exenta de riesgos y de limitaciones, los cuales es necesario señalar como factores cuyo análisis sea la fuente de retroalimentación de los ejercicios realizados.

Entorno cambiante. Ya que la Planeación Estratégica se basa en un pronóstico, los planes pueden estar basados en predicciones que pueden fallar, o bien, presentarse incidentes inesperados que pueden modificar el escenario.

¹⁰ Cf. Steiner, G., *Planeación estratégica*, México, CECSA, 2000.

Resistencia interna. Las formas tradicionales de trabajo y las reglas implícitas establecidas pueden estar tan arraigadas que puede ser difícil cambiarlas, aun con la mejor disposición de los participantes y de los responsables de la planeación.

La inversión en capital humano. Destinar el esfuerzo y tiempo de las personas, habitualmente asignadas a otras tareas específicas, a las labores de la planeación puede resultar, de manera inmediata, un costo, por lo que esto habrá de ser asumido como una inversión de recursos.

Falta de creatividad y aliento en la participación. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica y compromiso para seleccionar ciertos cursos de acción, por lo cual la planeación debe realizarse por personal con experiencia y con características sociales que fomenten la participación y la creatividad.

Clima de trabajo. La planeación puede ser ineficaz cuando: las reuniones son demasiado ritualistas y formales, existe participación protagónica, los directivos delegan su responsabilidad a sus empleados sin tener conocimientos suficientes, los directivos aparentemente aplican la planeación participativa pero toman sus propias decisiones o se toman decisiones de corto plazo sin considerar las consecuencias futuras.

ANEXO

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

METODOLOGÍA

Este anexo toma como referencia las concepciones e implicaciones del documento normativo, y constituye la referencia metodológica que señala los procedimientos para concretar los aspectos que constituyen la Planeación Estratégica.

Antes de iniciar el trabajo de planeación se recomienda:

1. Tener a la mano todos los documentos normativos e institucionales necesarios.
2. Asegurarse de que se ha comprendido el sentido y significado del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2007-2012, específicamente, en lo relativo a la Educación Media Superior.
3. Especificar los roles de los participantes directos del proceso de planeación.
4. Hacer partícipes a todos los trabajadores de la institución del proceso de Planeación Estratégica.

Este modelo establece los elementos que permitirán orientar y organizar la planeación estratégica y la operativa, mismos que mantienen una relación de desagregación de lo general a lo particular. A continuación se presenta su descripción para su desarrollo correspondiente.

Planteamiento Estratégico:

Cómo redactar una visión

Para redactar una visión responda de manera individual y, posteriormente, en grupo las siguientes preguntas:

1. **¿Qué? y ¿cómo queremos ser?** Imagine lo que será su institución en el mediano plazo.
2. **¿Qué deseamos lograr?** Que logros queremos alcanzar en el mediano plazo
3. **¿Cómo queremos que nos describan?** Cómo le gustaría que las personas describieran a su institución en el mediano plazo
4. **¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?** Qué se quiere transmitir a la comunidad interna (alumnos, profesores y directivos) y a la comunidad externa (padres, autoridades y público en general).
5. **¿Qué valor queremos que nos distinga?** Aquí se debe incluir lo que se hace diferente a otras instituciones educativas
6. **¿Hacia dónde queremos cambiar?**Cuál es el camino hacia donde se deben orientar los esfuerzos

Una vez realizado el análisis, a través de responder las preguntas anteriores, se integran las respuestas en un solo párrafo que constituirá la visión de la institución.

Ejemplos:

“La Dirección General del Bachillerato atiende el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes del bachillerato general, actualiza de manera constante el currículo, establece normas, lineamientos y procedimientos que orientan y facilitan el proceso educativo, dispone de un programa de formación, capacitación y actualización permanente para el personal docente y administrativo, así como de un sistema de gestión de calidad que facilita la interacción entre los ámbitos estatal y federal, a fin de contribuir al desarrollo social y económico del país”.

“Aspiramos ser una institución de nivel medio superior que ofrezca servicios educativos de calidad, con pertinencia a las necesidades y requerimientos de la sociedad”.

“Aspiramos ser una institución de nivel básico sólida, organizada, eficiente, eficaz y que tenga capacidad de respuesta, con docentes innovadores, para ofrecer servicios educativos de calidad que sean pertinentes, equitativos, integrales y con un enfoque humanista; con participación activa de la sociedad sentamos las bases para formar ciudadanos capaces, competentes, con actitud de servicio y productivos que contribuyan al desarrollo sustentable y armónico de nuestros estados y país”.

Para evaluar la visión, utilice la siguiente tabla:

EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN		
Preguntas	Se cumple	
	Sí	No
¿Qué y cómo queremos ser?		
¿Qué deseamos lograr?		
¿Cómo queremos que nos describan?		
¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?		
¿Qué valor queremos que nos distinga?		
¿Hacia dónde queremos cambiar?		

Cómo elaborar una misión

Para elaborar la misión, deben participar preferentemente todos los integrantes de un organismo o, por lo menos, los responsables de la Planeación Estratégica, contando a directivos, ejecutivos, jefes de área, jefes de departamento, etcétera; se recomienda organizarse en equipos de trabajo, realizar talleres ex profeso con un coordinador que guíe la elaboración de la declaración.

Para elaborar la misión, responda de manera individual y, posteriormente, en grupo las siguientes preguntas:

- 1. ¿Quiénes somos?** Se trata de la ubicación de la identidad de la dependencia, entidad o unidad administrativa. No necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica de la institución.

2. **¿Qué hacemos?** Es la determinación sintética del quehacer sustantivo de la institución pública, generalmente, se responde a través de la razón para la que fue creada.
3. **¿Para qué lo hacemos?** Es la finalidad de la institución consiste en la identificación de la utilidad del quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa en función de su propio compromiso.
4. **¿Para quién lo hacemos?** Implica determinar, de manera muy general, la población usuaria que se beneficia con la actuación de la institución gubernamental.
5. **¿A través de qué lo hacemos?** Permite establecer los medios o recursos fundamentales con los que se cuenta para cumplir con el quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa.

Ejemplos:

“Proporcionar educación de buena calidad en el bachillerato general que permita a los estudiantes su desarrollo y participación en la sociedad a la cual pertenecen. Asimismo, promover la operación óptima de las instituciones educativas coordinadas por la Dirección General, basada en el compromiso, disciplina, honestidad, responsabilidad, respeto y actitud de servicio”.

“Asumimos el compromiso de educar, formar y desarrollar integralmente las capacidades y potencialidades del ser humano para su propio beneficio y el la sociedad”.

“Formar instituciones capaces y comprometidas con la educación de sus alumnos para contribuir a su desarrollo individual y al de la sociedad”.

“Asumimos el compromiso de formar a los niños y jóvenes para ser personas realizadas, capaces, comprometidas, respetuosas de normas y con valores, garantizando el desarrollo armónico e integral de sus capacidades y potencialidades para su propio beneficio y el de nuestra sociedad”.

Una vez redactada la misión se sugiere evaluar su redacción, utilizando un cuadro similar al que se presenta:

EVALUACIÓN DE DECLARACIÓN DE MISIÓN		
Preguntas	Se cumple	
	Sí	No
¿Quiénes somos?		
¿Qué hacemos?		
¿Para qué lo hacemos?		
¿Para quién lo hacemos?		
¿A través de qué lo hacemos?		

Diagnóstico

Cómo detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Detección de fortalezas

Una **fortaleza** constituye todo lo que una institución tiene: historia, tradición, situación geográfica, personal docente, administrativo, alumnos, posición en la comunidad.

Las fortalezas deben utilizarse en relación con la visión, es decir, con los que la institución tiene en su conjunto para lograr llegar a la situación deseada; las siguientes preguntas pueden ayudar a tomar conciencia de lo que se posee y utilizarlo para la construcción del futuro deseado.

- ¿Qué tenemos?
- ¿Qué hemos desarrollado?
- ¿Qué tipo de especialistas tenemos?
- ¿Qué impacto en la comunidad hemos logrado?
- ¿De qué recursos disponemos?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas (docentes, administrativas, sociales)?
- ¿Estamos satisfechos con el lugar que se ocupamos en el medio?

Detección de debilidades

Una **debilidad** se entiende como todo aquello que requiere atenderse y solucionarse, ya que constituye un obstáculo para el cumplimiento de objetivos.

Analizar en detalle los datos básicos del servicio prestado permite detectar con claridad aquellos obstáculos que se presentan en la operación estratégica. Es factible visualizar la manera de convivir con ellos, de ser necesario, o de eliminarlos en lo posible.

Los problemas pueden ser detectados de dos maneras:

a) Analizando las desviaciones contra los resultados esperados. Por ejemplo:

- Disminución de la penetración en la sociedad.
- Reducción del alumnado.
- Reducción en la calidad de los servicios.
- Obsolescencia de los servicios.
- Pérdida de imagen.
- Pérdida de apoyos importantes o reducción presupuestal por no alcanzar las expectativas del sector.

b) Detectando el grado de dificultad con el que se presenta el desenvolvimiento de las expectativas de planeación. Por ejemplo:

- Dificultad para satisfacer requerimientos de la operación (carencia de recursos).
- Baja calidad de los servicios.
- Limitaciones para mantener al día la calidad de los servicios.
- Imposibilidad de satisfacer las demandas de la sociedad.
- Elevados costos de operación.

- Incapacidad organizativa para tomar decisiones oportunamente.
- Insatisfacción del alumnado por el contenido de los programas o la manera en que éstos se imparten.
- Carencia de instrumentos que faciliten la impartición de los servicios.
- Programas de estudio que no están de acuerdo a la realidad de las demandas sociales.
- Cambios determinantes en la conducta del alumnado.
- Incapacidad de la institución para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Para detectar las debilidades, es importante identificar si se trata de un problema del sector, pues es posible que otras instituciones estén buscando soluciones o alternativas. Si es el caso, conviene, en consecuencia, buscar alianzas para alcanzar fortaleza y posición para innovar o enfrentar la situación.

Si es un problema propio de la institución, es factible que otras instituciones tengan el mismo conflicto, por lo que habrá que buscar una solución antes que los otros, y con ello resolver con prontitud el problema y obtener penetración en la sociedad al ponerse de manifiesto la calidad de la institución y su fortaleza para enfrentar y resolver situaciones difíciles.

Detección de oportunidades

Las **oportunidades** son situaciones o condiciones de las que se puede obtener algún provecho o beneficio que puede coadyuvar al logro de objetivos y, con ello, propiciar el crecimiento y desarrollo de la institución.

Buscar y encontrar oportunidades permite detectar nuevas vías de acción mediante una evaluación constante, sistemática y crítica de aspectos relacionados con:

- Crecimiento de la institución.
- Mejora en la calidad de los servicios.
- Introducción de la tecnología actual a las actividades de la institución.
- Ampliación y consolidación de la institución.
- Mejoramiento en la administración y manejo de los recursos.
- Justificación para un incremento presupuestal.
- Mayor impacto en la sociedad a la que se sirve.
- Coadyuvar al logro de los objetivos sectoriales, entre otros.

Detección de amenazas

Como ya se ha expresado, las **amenazas** provienen del exterior, tomar conciencia de que existen pone en una condición de alerta ante cualquier variación que pueda afectar el logro del futuro deseado, al mismo tiempo, funcionan como una presión, que bien utilizada, sirve para mejorar los servicios actuales.

Además de las variaciones políticas, sociales, culturales o institucionales, es importante poner atención a los siguientes aspectos:

- Oferta educativa de Educación Media Superior en el entorno.
- Alta concentración de pobreza en la región.
- Variaciones en la actividad económica preponderante en la zona.
- Incidencia de aspectos culturales externos en la región.
- Cambios en los programas de desarrollo social.
- Cambio de autoridades políticas y administrativas.

Ejemplos:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mejor tecnología. • Posición geográfica de la institución. • Mano de obra calificada en el entorno. • Políticas gubernamentales (educativas). • Seguridad. • Apoyo por parte de las autoridades superiores. • Interés del personal por la capacitación. • Apertura de las instituciones para mostrar sus avances y logros. • Aprovechamiento del equipo de cómputo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante cambio e innovación tecnológica. • Alto crecimiento de instituciones educativas. • Restricciones gubernamentales. • Cambios de gobierno. • Influencias negativas en el entorno. • Crisis económica que obliga a recortar presupuesto. • Falta de apoyo a la capacitación en algunas instituciones. • Huelgas y paros de labores. • Carencia de reglamento interior de trabajo.

Se deberá hacer el mismo procedimiento para las fortalezas y debilidades, como muestra el siguiente ejemplo:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Magnífica organización. • Buen clima de trabajo. • Apoyo de nuestros directivos. • Personal altamente capacitado. • Calidad en el servicio educativo. • Sistematización de información estadística. • Aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros. • Infraestructura suficiente. • Actitud colaboradora de otras áreas. • Programas de capacitación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorientación y desorganización. • Incumplimiento y/o duplicidad de funciones. • Actitud negativa del personal. • Falta de planeación. • Proyectos inconclusos. • Carencia de manuales de Organización en la institución. • Falta de sistemas de información. • Carencia de sistema de reconocimiento del desempeño. • Insuficiente infraestructura de la institución. • Comunicación inadecuada con otras instituciones. • Falta de personal docente y administrativo capacitado.

Una vez conformadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pueden ordenar de acuerdo con el ejemplo siguiente y derivar con ello las prioridades resultantes.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. La actitud entusiasta y	1. La actitud de algunas personas.

<p style="text-align: center;">ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>comprometida de algunas personas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Experiencia y conocimiento del área. 3. Trabajo en equipo. 4. Convicción del trabajo con calidad. 5. Contrato colectivo de trabajo, reglamentos y acuerdos. 6. Contar con información estadística. 7. Apoyo a nuestros directivos. 8. Contar con programas de capacitación interna. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Falta de capacitación de algunas personas. 3. Carencia de procedimientos, políticas y lineamientos claros y completos. 4. Carencia de un programa de inducción al puesto. 5. Comunicación inadecuada con otras dependencias. 6. Manual de procedimientos no actualizado. 7. Carrera de indicadores para evaluación de la gestión.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo por parte de las autoridades y otras instancias. 2. El interés del personal por la capacitación. 3. El rápido avance tecnológico. 4. Apoyo a la desconcentración de procesos. 5. Aprovechamiento de la infraestructura informática. 	<p>Prioridades</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p>	
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La crisis económica que obliga a recortar los presupuestos. 2. Falta de apoyo a la capacitación en algunas instituciones. 3. Inexistencia de programas de reconocimiento al trabajo vinculados a la capacitación. 4. Carencia de reglamento interior de trabajo. 5. Excesiva rotación interna del personal administrativo por cambio de adscripción. 		

Cómo relacionar el FODA para desarrollar una prospectiva

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar cómo algunas fortalezas, aprovechadas de manera adecuada, pueden contrarrestar a algunas debilidades, y cómo algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

Ya que el análisis FODA ayuda a cerrar las brechas entre lo presente y lo futuro, una vez realizado, es muy importante evaluarlo para realizar los ajustes necesarios, en general, existen cuatro formas básicas para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la institución:

1. **Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.** Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de los recursos es apropiada, pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo con el fin de lograr la meta.
2. **Reducir la magnitud o alcance del objetivo.** Este enfoque es viable si la visión es apropiada, pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera, son más viables y menos riesgosos.
3. **Reasignar los recursos para lograr las metas.** Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
4. **Obtener nuevos recursos.** Este enfoque es apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, servicios o recursos financieros para lograr las metas deseadas.

Cada uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentra una brecha y sea necesario cerrarla.

Cómo identificar las prioridades

Considerando las fortalezas y debilidades que se tienen actualmente en la Institución, y con el propósito de identificar aquellas debilidades que requieren de atención inmediata para su eliminación o control y robustecer las fortalezas de mayor impacto, se sugiere evaluar su importancia utilizando el siguiente cuadro:

CRITERIOS	EVALUACIÓN				
	MB / 5	R / 4	R / 3	M / 2	MM / 1
1. Costos					
2. Tiempos de Ejecución/ Operación					
3. Cumplimiento de Requisitos de Clientes/ Usuarios					
4. Consumo de Recursos Materiales.					
5. Cumplimiento de estándares o parámetros de desempeño.					
6. Generación de Reprocesos, Duplicidad y Retrabajos					
7. Aprovechamiento del Recurso Humano					
8. Vanguardia/Modernización Tecnológica					
SUB-TOTALES:					
TOTAL					

Puntaje	Calificación	Significado
30-40	Muy Bien	No necesita mejoras
24-30	Bueno	Necesita mejoras en algunas partes
16-23	Regular	Necesita mejoras en varias partes
9-15	Mal	Urgente solucionar en todas las partes
1-7	Muy Mal	Requiere solución total

Para determinar las **prioridades** más apremiantes, por los miembros del equipo de Planeación Estratégica deberán plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles líneas prioritarias se pueden tomar en cuenta para el inicio de la fase de implementación y cuáles se podrían abordar posteriormente?
- ¿Cuáles indicadores críticos de éxito serían más importantes que otros para la fase de implementación?

- ¿Se hará énfasis particular en algunas estrategias durante el primer o segundo año de ejecución, mientras que otras se trabajarían posteriormente?

Cómo redactar objetivos estratégicos

El **objetivo estratégico** es algo que va mucho más lejos que la simple operación; se trata de trascender, influyendo en los propios escenarios. Los objetivos estratégicos deberán responder a la siguiente interrogante: ¿qué nos proponemos lograr a través de nuestro quehacer institucional? “Por ejemplo, pensar que el objetivo de una escuela es inscribir la mayor cantidad de alumnos posible, es operacional,... en tanto que lo estratégico es buscar reducir el número de alumnos por grupo con el fin de contribuir a elevar los índices de aprovechamiento y la calidad de nuestros egresados, lo que les permitiría desempeñarse con éxito al incorporarse al mercado de trabajo”¹.

Ejemplos:

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012 establece seis objetivos estratégicos, congruentes con las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.

1. Elevar la calidad de la educación
2. Ampliar las oportunidades educativas e impulsar la equidad.
3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación.
4. Ofrecer una educación integral.
5. Ofrecer servicios educativos de calidad.
6. Fomentar una gestión escolar e institucional.

Cómo elaborar estrategias

Los requerimientos para llevar a cabo las **estrategias** son: la capacidad para relacionarse con los demás, ya que las actividades de implementación afectan a todos los empleados y el director de la institución; cada área o departamento tendrá que decidir la respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué debemos hacer para poner en práctica el proyecto de la institución que nos corresponde?; el reto de la implantación consiste en estimular a los directivos y empleados a lo largo y ancho de la institución para que trabajen con orgullo y entusiasmo.

La estrategia debe procurar responder con la máxima precisión posible a cada objetivo y meta definidos. Es recomendable que su formulación refleje claramente tal relación.

Ejemplo:

Si el objetivo es elevar el rendimiento académico de los alumnos del primer semestre, las estrategias pueden ser:

¹ El objetivo operacional constituye una modalidad particular de formulación, en ellos se especifican y definen con mayor concreción los objetivos, como: conductas observadas en los alumnos. Cf. *Diccionario de la ciencia de la educación*, vol. II, p. 1041.

- Análisis de la información.
- Un curso-taller propedéutico.
- Plática de inducción.
- Reunión con academias.

Planteamiento Operativo:

Cómo elaborar un proyecto

Una vez que sean desarrolladas las estrategias para el cierre de las brechas que puedan generarse en la institución, se hace necesario el desarrollo de proyectos para cada una de las distintas unidades operativas, los cuales deben alinearse e integrarse como un todo en el plan estratégico de la institución, para el cual se recomienda que tenga un horizonte de planeación de dos a tres años.

En un **proyecto** debe especificarse con claridad lo siguiente²:

¿Qué se quiere lograr?	Objetivos
¿Cuáles son las indicaciones que sirven de guía para llevar a la práctica el desarrollo de los proyectos?	Líneas de acción
¿Cómo o por qué medios se va a lograr?	Actividades
¿Por qué y para qué se quiere?	Metas
¿Cuándo se logrará?	Tiempo
¿Quién lo va a lograr?	Responsables
¿Cuál es el costo o presupuesto requerido? y ¿A qué fuentes de financiamiento se recurrirá?	Recursos
¿Qué criterios e indicadores se utilizarán para verificar o valorar el nivel de éxito en los resultados que se alcancen?	Indicadores

Cómo redactar objetivos

Un **objetivo** se construye definiendo en forma clara y precisa la situación a lograr o pretensión a alcanzar en una actividad específica.

Los objetivos deben ser orientados a resultados, enfatizar la idea principal o área de logro, ser alcanzables en un tiempo establecido y ser mensurables. Su construcción debe tener implícita una acción que servirá de base para la generación de sus estrategias respectivas.

Sintaxis: verbo + elemento a medir + área de énfasis

Una vez establecido el objetivo, se sugiere evaluar su redacción considerando el cuadro siguiente:

² Cf. Álvarez García, Isaías, *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, p. 53.

VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS OBJETIVOS			
	Preguntas para verificar la calidad	¿Sí?	¿No?
1. Orientado a resultados	¿Está claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?		
2. Bien construido	¿Incluye un verbo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis?		
3. Idea singular	¿Enfatiza la idea principal o área de logro? (en vez de enunciar varios conceptos en una oración)		
4. Se puede lograr	¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?		
5. Se puede medir	¿Su progreso puede ser medido u observado usando uno o más indicadores?		

Ejemplo:

El proyecto es capacitación del personal administrativo, los objetivos pueden ser:

- Reducir el ausentismo del personal administrativo.
- Diseñar cursos de capacitación para el personal administrativo a fin de que desarrollen eficientemente sus actividades.
- Implementar estrategias para que los trabajadores desarrollen un sentido de pertinencia e identidad con la institución.

Líneas de acción

Una vez establecidos los objetivos del proyecto y, con base en el entorno que condiciona las prioridades, se despliegan las **líneas de acción**, éstas constituyen los grandes lineamientos que deberán orientar el trabajo diario de todo el personal. Todo lo que se haga al interior de la institución deberá ser congruente con ellas.

Redacción de actividades

Las **actividades** son la forma en la que se concreta el quehacer cotidiano en la implantación del proyecto, por ello, las actividades tendrán que ser congruentes con los objetivos y líneas de acción.

Ejemplo:

Objetivo	Líneas de acción	Actividades
Crear una cultura de	Instrumentar en los	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los instrumentos

planeación y evaluación al interior de los subsistemas coordinados	subsistemas coordinados la metodología de planeación institucional con enfoque estratégico.	que se utilizarán. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el instrumento adecuado a los directores de los subsistemas coordinados. • Recabar información sobre la aplicación de los instrumentos • Elaborar reportes • Proponer acciones de mejora.
--	---	--

Redacción de metas

Éstas constituyen la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar, fortalecen la posición general y la competitividad del servicio que se ofrece como resultado de la ejecución del proyecto.

Las **metas** establecen qué es lo que se va lograr y cuándo serán alcanzados los resultados; para su formulación, es necesario que se definan cantidades absolutas o porcentuales que permitan ir midiendo el avance de los programas o proyectos.

Las metas deben acompañarse de elementos tales como:

- Los resultados cuantificados que se pretendan alcanzar.
- Los requerimientos de apoyo.
- La unidad de medida que la identifique.
- Su calendarización.

Ejemplos:

Algunas de las metas que propone el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, para la Educación Media Superior, son las siguientes:

- Aumentar la cobertura de atención de la educación media superior (modalidad escolarizada) de 58.6% en 2006, a 68% en 2012.
- Incrementar la eficiencia terminal de la educación media superior en el 2012 a 65.7%
- Lograr que para 2012 el 100% de docentes de escuelas públicas federales participen en cursos de actualización y/o capacitación vinculados con programas de reforma en educación media superior.

Tiempo

Para tener un mayor control en el seguimiento del proyecto implantado, debe elaborar un cronograma, en el cual se escriban las actividades y el periodo en el que se concluirán. El **cronograma** puede ir incorporando elementos y hacerse cada vez más

complejo, sin embargo, su utilidad radica en observar los avances en la consecución de un objetivo o en el logro de una meta, por lo que se sugiere un planteamiento sencillo como el del ejemplo siguiente:

Proyecto: _____ Objetivo: _____ Cronograma

Actividad	Mes/semana											
	Junio				Julio				Agosto			

Responsables

Se refiere al personal encargado que tiene bajo su responsabilidad el proceso y/o proyecto para el logro de las actividades programadas.

Presupuesto

Este apartado tiene como fin primordial describir y analizar los recursos financieros que se utilizan para llevar a cabo actividades específicas dentro de una institución, en un plazo determinado, generalmente un año.

Por su especificidad, es conveniente que sea descrito de una manera resumida en un cuadro. Se sugiere el siguiente;

<p>Presupuesto</p> <p>Proyecto: _____</p> <p>Área responsable: _____</p> <p>Meta: _____</p>

TIPO DE RECURSO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA	COSTO
Humano	Instructor	2	Habilidades en el diseño de secuencias didácticas	Septiembre	\$20,000
Financiero	Ingresos propios		Prever autorización oportuna Contar con el recurso, oportunamente	Enero	\$18,000
Material	Impresiones	60	Impresiones laser	Febrero	\$3,000
TOTAL					\$41,000

Elaboración de indicadores

Los **indicadores** son los parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la institución, a través de los cuales se cumple la misión de la institución. Sus características deben expresar en forma cuantitativa el logro de los objetivos en las dimensiones de impacto, cobertura, eficiencia, calidad y satisfacción; la determinación de indicadores no se debe limitar, en un principio, por la disposición o complejidad de la información; deben definirse mecanismos para asegurar la disponibilidad de la información en las condiciones requeridas, por lo que es necesario que los indicadores tengan las siguientes características.

1. **Confiables.** Deben arrojar la misma conclusión sin importar quién conduce la evaluación, en qué periodo o bajo qué condiciones.
2. **Representativos.** Deben describir las características de lo que se desea medir.
3. **Sencillos.** Que sean razonables para su cálculo y obtención de la información necesaria.
4. **Replicaciones.** Que puedan ser aplicables en proyectos y entornos diferentes de manera que sea posible realizar análisis comparativos.

Se pueden encontrar cuatro tipos de indicadores, los cuales son evidencia de que se ha tenido éxito en el logro del objetivo:

1. Los de impacto evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos.
2. Los de cobertura evalúan el volumen de atención de la población objetivo.
3. Los de eficiencia evalúan el aprovechamiento de los recursos.
4. Los de calidad evalúan la pertinencia en que el usuario recibe el servicio educativo y su satisfacción respecto a sus propias expectativas.

La utilidad de los indicadores radica en que establecen un sistema para monitorear y evaluar avances, resultados y alcances de una acción, generan información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo, sustentan las acciones de mejora y permiten ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones de gobierno.

El uso de indicadores para la administración de proyecto es la mejor manera de monitorear el grado de avance y efectividad de la acción emprendida, en ocasiones, tenemos instituciones que planean y que invierten en nuevos proyectos, pero nunca

verifican los resultados. Sin verificación, cualquier programa está destinado al fracaso, por ello, es común que algunas instituciones planeen sus acciones, pero no las verifiquen, sino que esperan a que surja una nueva crisis para volver a planear. Para verificar, se deben utilizar indicadores precisos que corrijan el rumbo constantemente.

Con este tipo de mediciones las instituciones pueden hacer más eficiente el uso de sus recursos y el diseño de sus estrategias. En resumen un indicador permite:

- Saber en qué medida la institución ha logrado sus objetivos, en función de los resultados de los programas sectoriales y/o especiales y del cumplimiento de sus actividades institucionales.
- Medir el impacto de las estrategias en el logro de los objetivos.
- Identificar qué tan eficientemente se están utilizando los recursos.
- Tomar decisiones: corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias y retroalimentar los recursos.

Los indicadores son expresiones numéricas que informan de los efectos que va teniendo la implantación de un programa. Pueden ser expresados directamente a través de cifras porcentuales, o bien, establecer la relación entre dos medidas distintas pero relacionadas.

Del primer tipo son ejemplos:

- Eficiencia terminal en las instituciones.
- Porcentaje de profesores que participaron en cursos de capacitación.

Del segundo tipo son ejemplos:

- Índice de cobertura. Se refiere a la población atendida en relación con la población total.
- Índice de deserción. Muestra la relación de alumnos que abandonan sus estudios en relación con el número total de alumnos que ingresan al sistema educativo X.

Para la construcción de un indicador se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Decidir lo que se está midiendo.
2. Determinar parámetros calificadores.
3. Seleccionar la fuente para la medición.
4. Establecer una meta.

Ejemplo: a partir del objetivo

Incrementar el número de préstamos estudiantiles mediante la introducción de nuevos tipos de préstamos con 0% de interés para estudiantes seleccionados.

Paso 1.	Lo que se está midiendo	El número de préstamos estudiantiles.
Paso 2.	Los parámetros calificadores son:	Cantidad de préstamos mensuales iniciando en 1/1/2002 <ul style="list-style-type: none"> • Incluye: educación técnica. • Excluye: estudiantes menores de 18 años.
Paso 3.	La meta es:	150 préstamos mensuales.
Paso 4.	La fuente seleccionada es:	Reporte Nacional de Educación.

Se sugiere evaluar su redacción considerando el cuadro siguiente:

Temas	Preguntas para verificar la calidad	¿Sí?	¿No?
1. Orientado a medir resultados	¿Está claramente definido el elemento a medir y la meta deseada?		
2. Bien construido	¿Están identificados los parámetros calificadores (forma, tiempo, cobertura)?		
3. Fuente	¿Se tiene verificada la fuente de verificación?		
4. Disponibilidad	¿Se podrá obtener la información necesaria (estadística, observaciones, etc.) en tiempo y costo razonables?		
5. Confiabilidad	¿Esta acreditada la fuente de información?		

Sintaxis:

 +

 +

Ejemplo bien construido:

Aplicación.

Los conceptos, elementos y definiciones que fueron presentados en los capítulos anteriores del presente documento, podrán ser aplicados por la institución al formular su Programa de Trabajo, así como los Planes Académicos de Mejora Continua.

En conformidad con la política educativa establecida en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) pone en marcha un Programa Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Este programa será el articulador de una serie de esfuerzos complementarios que incidirán directamente en la posibilidad de otorgar un servicio educativo con mayor calidad, equidad y pertinencia.

A continuación, de manera muy generalizada se presentará lo que deberá contener en su estructura cada Plan Académicos de Mejora Continua conforme las indicaciones de la SEMS.

- **Un diagnóstico** que caracterice la situación que guarde el funcionamiento del plantel, considerando los avances y fortalezas como los rezagos y debilidades.
- **Identificación de prioridades** a partir de las categorías que integran los indicadores, señalar los problemas que ameriten una atención prioritaria en el plantel
- **Un plan de mejora continua** que establezca los fundamentos para resolver los problemas del plantel, el contenido de las acciones y los indicadores que permitan apreciar los efectos de estas.
- **Propuesta de organización** que permita establecer los grupos de trabajo, los comités y responsables de llevar a cabo cada programa.
- **Los recursos** que orienten los apoyos y los mecanismos de cooperación.

GLOSARIO

Actividad. Conjunto de tareas que se llevan a cabo para cumplir las líneas de acción de un programa, consiste en la ejecución de ciertos procesos.

Amenaza. Situación que se presenta o puede presentarse en el exterior, potencialmente dañina para la institución porque puede dificultar o impedir el logro de los objetivos.

Análisis interno. Evalúa y diagnóstica la situación de la institución, determinando las principales variables internas que explican dicho estado y cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación con la situación del entorno y con los objetivos establecidos.

Análisis externo. Pretende dar a conocer cuáles son las principales variables o factores exógenos que pueden condicionar el comportamiento de la institución, representando posibles problemas o beneficios futuros que se han de prever, de manera que se puedan adoptar anticipadamente las debidas soluciones

Bases jurídicas. Las bases jurídicas son ordenamientos de aplicación general que norman la planeación como medio o instrumento del Estado.

Bases institucionales. Ordenamientos de aplicación sectorial que norman la planeación dentro de un sector determinado.

Calidad. Capacidad de cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Cronograma. Es una representación gráfica de información relacionada con la programación. En su forma típica, las actividades del proyecto se listan hacia abajo en el lado izquierdo de la gráfica, las fechas se muestran en la parte superior, y las duraciones de las actividades se muestran como barras sujetas al tiempo. También se conoce como gráfica de Gantt.

Debilidad. Actividad que la institución realiza a un nivel de eficiencia y eficacia menor que el deseado y obstaculiza el logro de los objetivos.

Diagnóstico.- Proceso valorativo mediante el cual se identifica, con base en ciertas metodologías, los problemas, deficiencias o necesidades de un objeto determinado. Constituye una primera aproximación a la situación del objeto en estudio, en el que se detectan los aspectos que requieren cambiarse o mejorarse.

Escenario. Descripción de las características o condiciones que tiene o podría tener un aspecto, elemento o factor en particular que representa un problema que impide el desarrollo de una institución.

Estrategia. Planteamiento amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas de una institución con los desafíos del ambiente.

FODA. Siglas que se refieren a Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A).

Fortaleza. Actividad interna que la institución realiza bien o cualidades de la misma que ayudan a conseguir los objetivos.

Función.- Acción global o sustantiva del área.

Indicadores. Parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de los proyectos o programas de la institución.

Línea de acción. Directriz global que expresa la orientación de las actividades a desarrollar, a través de la cual se pretende llegar a los objetivos y estrategias establecidos en un plan o programa.

Meta. Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

Misión. Razón de ser de la institución, determina de manera clara y sintética su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.

Objetivo. Es la expresión clara y precisa de la situación a lograr o pretensión a alcanzar en una actividad específica

Objetivo estratégico. Define lo que se debe lograr en función de la misión y visión de la institución con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas educativas y el marco normativo. Es el resultado que se pretende lograr dentro de los escenarios establecidos.

Oportunidad. Situación del exterior que puede beneficiar o facilitar el logro de los objetivos de la institución.

Organizaciones inteligentes. Instituciones con la capacidad de monitorear y reaccionar a lo que ocurre dentro y fuera de su entorno. Utilizan el potencial humano en todos los niveles para asegurar la innovación y la difusión continua de conocimientos.

Planeación. Conjunto de procesos coordinados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de una organización o institución.

Planeación Estratégica. Es el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios.

Prioridad. Grado de importancia que tiene una incidencia o tarea. Selección de problemas a resolver por el orden de importancia que considere la institución para mejorar el desempeño de sus funciones.

Proyecto. Propuesta de trabajo que se elabora con el fin de mejorar la producción de un bien o la prestación de un servicio por parte de una institución. Es la expresión del conjunto de estrategias y actividades para cumplir con los objetivos estratégicos.

Recursos.- Recursos financieros que se utilizan para llevar a cabo actividades específicas dentro de una institución, en un plazo determinado, generalmente un año.

Responsable.- Personal encargado de atender el subproyecto para el logro de las actividades programadas.

Tarea.- Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un subproducto final. Forma parte específica de una actividad.

Tiempo.- Es la estimación del periodo o momento de realización de las actividades programadas.

Visión. Representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un determinado plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Acle, T. A, *Planeación estratégica y control total de la calidad*, Grijalbo, México, 1990.

Álvarez García, I., *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, Limusa, México, 1997.

CENCADEMOR, *Taller de planeación estratégica* (versión para la DGB-SEP), planeación estratégica, sector educativo, México, 2002.

COBACH-Baja California, *Apuntes de planeación estratégica*, Colegio de Bachilleres, México, 2000.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 115ª ed., Porrúa, México, 1996.

Fernández, A., J. Landa, C. Carreón, “*Tradición y futuro de la planeación estratégica de la educación superior*”, en ANUIES, *Dos décadas de planeación de la Educación Superior*, México; 1992.

Inzunza, I. C., *Calidad de educación, políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla*, UIA, México, 1997.

México, *Diario Oficial de la Federación*, 23 de junio de 1999.

México, *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública*, *Diario Oficial de la Federación*, 23 de junio de 1999.

Mitzberg, Henry, “Rethinking Strategic Planning”, en *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 3 (1994), pp. 12-21, Gran Bretaña.

Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, México, 2007.

Poder Ejecutivo Federal, *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, México, 2007.

Prawda, J., *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, Grijalbo, México, 1996.

Senge, P., *La quinta disciplina*, Doubleday, Nueva York, 1990.

SEP-ANUIES, *Manual de Planeación de la Educación Superior*, México, 1989.

SEP-DGPPP, *Glosario de términos utilizados en la Dirección General de Planeación Programación y Presupuesto*, México, 1997.

SEP-DGPPP, *Metodología y lineamientos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2005*, México, 2004.

SEIC, *Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato*, México, noviembre, 1994.

Steiner, G., *Planeación Estratégica*, CECOSA, México, 2002.





ANTROP. CARLOS SANTOS ANCIRA
Director General del Bachillerato

MTRA. PAOLA NÚÑEZ CASTILLO
Directora de Coordinación Académica

**José María Rico no. 221, Colonia del Valle, Delegación Benito Juárez. C.P. 03100,
México D.F.**

