

## Plan estratégico para contribuir a disminuir la deserción escolar de los jóvenes que cursan sus estudios en las instituciones de educación media superior del Municipio de Carrillo Puerto, Veracruz

### Strategic plan to help reduce the dropout rate of young people who are studying at higher education institutions in the Municipality of Carrillo Puerto, Veracruz

MUÑOZ-PALACIOS, Luz del Carmen\*†, PEREZ-HERNÁNDEZ, Ivette, MARTÍNEZ-NAVARRETE, Daniel y ANTONIO-VIDAÑA, Paula Rosalinda

*Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz. Av. Universidad 350, Carretera Federal Cuitláhuac - La Tinaja, Localidad Dos Caminos, Cuitláhuac, Ver*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Luz del Carmen, Muñoz-Palacios*

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Ivette, Perez-Hernández*

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Daniel, Martínez-Navarrete*

ID 3<sup>er</sup> Coautor: *Paula Rosalinda, Antonio-Vidaña / ORC ID: 0000-0002-1175-0611*

Recibido 28 de Octubre, 2018; Aceptado 10 de Diciembre, 2018

#### Resumen

El presente tiene como objetivo la creación de un plan estratégico con la participación de alumnos, padres de familia, profesores de las Instituciones de Educación Media Superior y autoridades municipales, para contribuir a la disminución de la deserción escolar de estudiantes de educación media superior en el municipio de Carrillo Puerto, Veracruz. La investigación tomó como sujetos de estudio tres telebachilleratos haciendo un total de 12 desertores, 9 padres de familia, 6 profesores de las IEMS y la opinión de 2 autoridades municipales. Así mismo se apoyó de instrumentos para la recolección de información tales como la encuesta, entrevistas, focus group y método de observación. El estudio tomó en cuenta tres etapas del método fenomenológico la etapa descriptiva, estructural y de discusión. La contribución dada es proponer actividades que beneficien a alumnos que actualmente se encuentren cursando el nivel medio superior.

#### Deserción Escolar, Plan estratégico, Cuadro de Mando Integral

#### Abstract

The present has as objective the creation of a strategic plan with the participation of students, parents, teachers of Higher Education Institutions and municipal authorities, to contribute to the decrease of the dropout of high school students in the Municipality of Carrillo Puerto, Veracruz. The research took as subjects of study three telebachilleratos making a total of 12 deserters, 9 parents, 6 professors of the IEMS and the opinion of 2 municipal authorities. It also supported instruments for the collection of information such as the survey, interviews, focus group and observation method. The study took into account three stages of the phenomenological method, the descriptive, structural and discussion stage. The contribution given is to propose activities that benefit students who are currently studying at the high school level.

#### School Dropout, Strategic Plan, Balanced Scorecard

**Citación:** MUÑOZ-PALACIOS, Luz del Carmen, PEREZ-HERNÁNDEZ, Ivette, MARTÍNEZ-NAVARRETE, Daniel y ANTONIO-VIDAÑA, Paula Rosalinda. Plan estratégico para contribuir a disminuir la deserción escolar de los jóvenes que cursan sus estudios en las instituciones de educación media superior del municipio de Carrillo Puerto, Veracruz. Revista de Educación Básica. 2018, 2-6: 1-11

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: luz.palacios@utcv.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

La planeación estratégica y el uso del cuadro de mando integral se consideran las herramientas ideales para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación ya que se plasmarán los objetivos, las estrategias, la ejecución, control y evaluación de los avances de las estrategias propuestas. La mayor parte de las organizaciones que buscan alcanzar el éxito realizan algún tipo de planeación a largo plazo también llamada planeación estratégica, sin embargo, gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan de manera deficiente (Kaplan y Norton, 2009). De acuerdo a un estudio publicado por Josep Bisbe de la ESADE Business School, en un estudio realizado por la compañía de consultoría Bain and Company, en su artículo denominado Management Tools 2009, efectuado a más de 1200 macro empresas a nivel mundial, menciona que al menos un 53% utilizan algún modelo de Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, lo que hace evidente la aceptación y la obtención de resultados satisfactorios para aquellas empresas que han conjugado e implementado estas herramientas.

La importancia que tiene esta investigación apunta principalmente en la creación de un plan estratégico que permita al joven la posibilidad de seguir estudiando, lográndolo a partir del conocimiento de las causas de abandono escolar que serán los detonantes para la creación de estrategias de manera participativa, es decir, a partir de reuniones informativas con desertores, padres de familia, profesores y autoridades de gobierno donde se exponga la problemática y los resultados acerca de los principales factores de deserción y se puedan hacer propuestas que apunten directamente a abatir esos factores.

Se puede observar que es una realidad que la educación es un factor sumamente importante para mejores niveles de vida, por lo que la investigación se centra en crear un beneficio en conjunto, es decir, a la sociedad en general ya que si los jóvenes continúan sus estudios pueden aspirar a continuar sus estudios universitarios, al concluir estos, pueden mejorar su calidad de vida, a la vez que las de sus familias y el municipio en general tendría un mayor crecimiento económico.

Por lo tanto la problemática principal en la que se centra esta investigación es que en el municipio de Felipe Carrillo Puerto, Veracruz se ha desarrollado un alto índice de deserción escolar de los jóvenes que cursan sus estudios de nivel medio superior, desertando cada semestre 4 de cada 10 alumnos desconociendo las causas, y al no existir participación de desertores, docentes, padres de familia y autoridades de gobierno se planteó un objetivo general que fue crear un plan estratégico coadyuvando a los sujetos antes mencionados para llevar a cabo un plan estratégico que contribuya a disminuir el problema que se presentaba en los tres Telebachilleratos del municipio.

## Objetivo General

Crear un plan estratégico con la participación de alumnos, padres de familia, profesores de las Instituciones de Educación Media Superior y autoridades municipales, para contribuir a la disminución de la deserción escolar de estudiantes de educación media superior en el municipio de Carrillo Puerto, Veracruz.

## Objetivos Específicos

- Identificar los factores de deserción escolar desde la perspectiva del alumno que abandonó sus estudios, padres de familia y profesor de las IEMS.
- Realizar el análisis de la situación interna y externa con base en un FODA.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos a partir del Análisis Institucional.
- Definir las acciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Elaborar el cuadro de mando integral.

## Marco Teórico

González (2005) define la deserción en la educación superior como “la cantidad de estudiantes que abandona el sistema de educación superior entre uno y otro período académico ya sea un semestre o año”. Díaz (2007) la define como el abandono voluntario que puede ser explicado por diferentes categorías de variables socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas.

Sin embargo, menciona que la forma de operacionalizar estas variables depende del punto de vista en el que se realice el análisis; es decir, individual, institucional y estatal o nacional.

Dentro de las diferentes categorías de variables que menciona Díaz (2007) y, de acuerdo con los resultados que arrojó el Reporte de la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior (SEP, 2012) sobresalen las siguientes:

1. Escasa conexión entre la escuela y los intereses del estudiante. Es decir, las clases no parecen interesantes y los estudiantes dedican una hora o menos al día a estudiar o realizar tareas en casa.
2. Reprobación y falta de capacidad para superar los retos académicos, es decir inician el nivel medio superior con un aprovechamiento pobre del nivel educativo previo o reprueban un año antes de desertar.<sup>1</sup>
3. Otro factor importante es que un 38% de los jóvenes mientras estudiaban tuvieron demasiada libertad y pocas reglas por parte de sus tutores.
4. Por lo tanto genera otro motivo que es la baja participación de los padres, es decir, éstos únicamente mostraron interés en el proceso donde se dan cuenta que sus hijos se encuentran al borde de la deserción.<sup>2</sup>
5. Razones personales. Entre los que destacan que los jóvenes reportan la necesidad de contar con un trabajo y obtener dinero, derivado del haberse convertido en padre o madre o el que pudo deberse de haber cuidado a un familiar.

Es importante resaltar los diferentes esfuerzos realizados para reducir la deserción escolar. Por ejemplo, Sarmiento en 2006 menciona en su estudio que el programa “Éxito académico para los latinos” fue implementado en los Ángeles entre 1990-1995 para estudiantes de origen latino con riesgo de desertar.

El programa se fundó bajo la premisa de que la prevención de la deserción debe involucrar no solo al estudiante y a la escuela sino a los padres y a la comunidad a través de un plan estratégico que proponga objetivos creados de común acuerdo para el apoyo de los jóvenes.

Sahili, (2009) menciona la importancia de abatir la baja eficiencia terminal, así como la deserción escolar por medio de la realización de actividades cuyo eje es la planeación estratégica con un componente fundamental: la participación de la comunidad. Toda actividad en equipo es importante puesto que permitirá conducir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas

Torres, Villafán y Álvarez en 2008 argumentan que la planeación es una actividad clave en las instituciones educativas, y se convierte cada día más necesaria dado el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

En este sentido la planeación en las Instituciones de educación media superior es el proceso más eficaz para enriquecer las experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades para hacer frente a los variados y complejos problemas que presentan las instituciones (Guillaumin *et al.*, 2003).

La planeación en una organización dentro de la pirámide organizacional se puede dividir en dos grandes partes a saber: la planeación estratégica que se formula a nivel directivo para el mediano y largo plazo, y la planeación operativa que se maneja al corto plazo (un año) (Amaya, 2005)

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Gracias al Plan Estratégico toda organización responde de manera clara las preguntas como:

<sup>1</sup> En este punto es preciso comentar que los estudiantes con más bajo rendimiento tienden a reportar que sus escuelas no hicieron lo suficiente por ayudarlos.

<sup>2</sup> En este nivel de estudios los padres no se encontraban al tanto o sólo en cierta medida de las calificaciones de sus hijos o de que iban a abandonar la escuela.

¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿Qué resultados debe alcanzar?, ¿Cómo los va a alcanzar?, ¿Qué actividades va a desarrollar a lo largo del período de la planeación? y ¿Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades?

La planeación estratégica tiene los siguientes componentes fundamentales: las estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

En el marco de la planeación estratégica (Bryson, 1988) propone para la toma de decisiones, un proceso estructurado en el que incluye un total de 8 pasos:

1. Desarrollo de un acuerdo inicial relacionado con los esfuerzos de la planeación estratégica, Identificación y clarificación de las políticas,
2. Desarrollo y clarificación de la misión y valores,
3. Evaluación del ambiente externo,
4. Evaluación del ambiente interno,
5. Identificación de la estrategia,
6. Desarrollo de la estrategia y
7. Descripción de la organización en el futuro.

Para los pasos 4 y 5, el autor considera de gran importancia la identificación de cada uno de los elementos que integran el análisis FODA, siendo que de éste se formulan las estrategias a lo que infiere que cada estrategia efectiva se fundamentará en las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, así como superar o reducir al mínimo las debilidades y amenazas.

Sin embargo, para la identificación de las estrategias (paso 6), el autor presenta tres enfoques distintos (directo, de objetivos y de escenarios) por lo que dependiendo de ciertas condiciones es viable o no utilizar el FODA.

## Metodología

En términos metodológicos esta investigación giró sobre investigación documental y trabajo de campo donde se realizaron las siguientes actividades: identificación y análisis de estudios previos, entrevistas estructuradas, reuniones de trabajo y desarrollo del método de observación para lograr el seguimiento de alumnos a partir de la formulación de las propuestas y desarrollo de las estrategias. Lo anterior consideró un tipo de enfoque cualitativo siguiendo un tipo de estudio fenomenológico del cual se realizó un análisis descriptivo de la situación con base en las experiencias compartidas, por lo tanto, no se consideró un planteamiento hipotético puesto que el estudio es cualitativo y no se identificaron variables. Así mismo se recolectaron datos a partir del uso de técnicas como entrevistas, aplicación de encuestas, focus group y método de observación.

## Enfoque

Para el desarrollo de esta investigación se hizo uso de un enfoque cualitativo puesto que se recolectó información, se analizó y creó un plan estratégico que dará pie a resolver las preguntas de investigación que se han generado.

Este tipo de investigación necesita un método de estudio que permita observar al ser humano como un ente indivisible, singular y único en el mundo, por lo tanto, se hará uso del método fenomenológico el cual no parte del diseño de una teoría, sino del conocimiento de la situación, del cual hace un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas. Del conocimiento del mundo y de las experiencias intersubjetivas es posible interpretar los procesos y estructuras sociales.

Para Sandoval (2002) la orientación fenomenológica, común a la mayor parte de las opciones de investigación cualitativa, propone como alternativas para el análisis las categorías de sujeto, subjetividad y significación, cuya mutua afiliación se irá a encontrar en los conceptos de interioridad y vivencia. Desde el punto de vista del conocimiento, lo que interesará desarrollar es aquello que en las percepciones, sentimientos y acciones de los actores sociales aparece como pertinente y significativo.

Por lo tanto, los esfuerzos investigativos se orientarán a descubrir dicha realidad, aun para los propios actores, sujetos de investigación.

## Desarrollo e implementación

### Visión

La implementación del plan estratégico permitirá la disminución de la deserción escolar en los alumnos de educación media superior del municipio de Carrillo Puerto.

### Misión

Contribuir en la permanencia y conclusión de los estudios a partir de la implementación de un plan estratégico.

### Valores

Los valores que regirán las acciones del presente plan estratégico están representados por:

*Amabilidad:* Es una virtud importante en nuestra propia vida, desplegarla en público y en privado, sostenerla aun cuando la reciprocidad a veces no llega, no es un desafío menor pero puede dar muchos frutos.

*Respeto:* es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

*Servicio:* Es la virtud que conlleva ser generoso, atento a las necesidades y trabajador para dar cumplimiento a las acciones con una actitud respetuosa agradable y cordial, correspondiendo a la confianza que la sociedad ha depositado y conferido.

*Honestidad:* Es el fundamentar y ser claro en las acciones que cada individuo interpreta. Es la cualidad humana que marca el camino a integridad en las acciones, comportándose y expresándose con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

*Responsabilidad:* Es la cualidad que permite cumplir cabalmente todos y cada uno de los compromisos, con la noción de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos llevados a cabo, siempre en el plano de lo moral y lo ético, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

## Matriz de factores internos para alcanzar el éxito – EFI

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Entusiasmo por parte de los alumnos	0.05	4	0.20
2. Apoyo de los tutores (padres)	0.05	3	0.15
3. Comunicación directa hacia los alumnos	0.04	4	0.16
4. Unidad en la comunidad	0.05	3	0.15
5. Universidad dentro de la zona	0.15	4	0.60
6. Personal suficiente (profesores)	0.03	3	0.09
7. Buena comunicación con escuelas hermanas	0.08	3	0.24
8. Excelente número de matrícula al inicio del curso	0.05	4	0.20
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de recursos económicos	0.15	1	0.15
2. Falta de motivación	0.03	2	0.06
3. Desconocimiento en materias consideradas difíciles	0.07	1	0.07
4. El comportamiento del alumno por su edad (adolescencia)	0.03	2	0.06
5. Pérdida de tiempo por aparatos electrónicos	0.05	1	0.05
6. Malas amistades del alumno	0.07	1	0.07
7. El nivel educativo que traen los alumnos de la educación básica	0.07	1	0.07
8. El aumento gradual de deserción	0.03	1	0.03
<b>Resultados</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>

**Tabla 1** Matriz de Factores Internos para alcanzar el éxito

*Fuente:* Elaboración propia, 2018

Una vez determinados los factores esenciales internos y, con base a su ponderación, se obtuvo una calificación de 2.35 puntos, el cual muestra una debilidad en cuanto a las fortalezas que se tienen en cuanto a su aprovechamiento, teniendo áreas de oportunidad para las mismas en contraste con las debilidades existentes.

### Matriz EFE

A partir del análisis del entorno realizado se han determinado un grupo de ocho oportunidades y ocho amenazas, los cuales son factores determinantes de éxito de los Telebachilleratos de Carrillo Puerto.

Factores determinantes para el éxito			
	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Nuevos incentivos para estudiar (becas)	0.08	2	0.16
2. Educación autodidacta	0.08	4	0.32
3. Capacitación a profesores	0.03	2	0.06
4. Contratación de mayor número de profesores	0.03	1	0.03
5. Apoyo de la UTCV para formar alianza en contra de la deserción	0.1	4	0.4
6. Apoyos del gobierno local	0.1	3	0.3
7. Talleres que fomenten el interés en los alumnos	0.04	2	0.08
8. Trabajos que motiven el terminar el estudio media – superior	0.04	3	0.12
<b>Amenazas</b>			
1. La insolvencia de los padres para apoyar los estudios de sus hijos	0.1	1	0.1
2. Aumento en índices de reprobación en todo tipo de materias	0.04	3	0.12
3. La cancelación de programas actuales de apoyo (becas)	0.05	2	0.1
4. El desinterés del alumno por continuar estudiando	0.05	2	0.1
5. La remuneración de trabajos locales (ej. El trabajo de campo)	0.1	1	0.1
6. El embarazo no planeado entre los jóvenes estudiantes	0.1	4	0.4
7. La disminución de la matrícula inicial (1er. Grado)	0.03	3	0.09
8. Migración de los alumnos por mejores oportunidades	0.03	3	0.09
<b>Resultados</b>	<b>1</b>		<b>2.57</b>

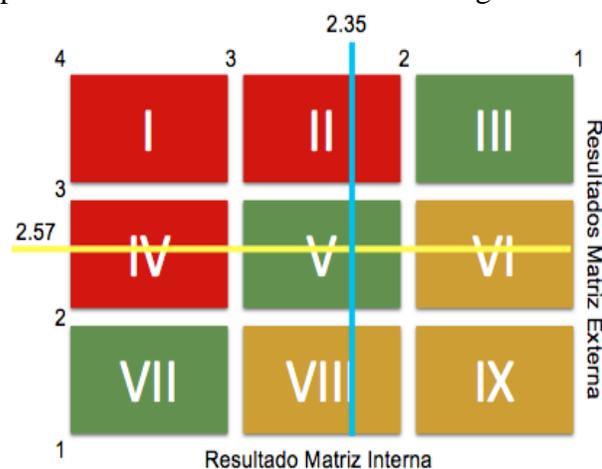
**Tabla 2** Matriz de Factores Externos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para la matriz de factores externos se obtuvo una calificación de 2.57, la cual demuestra un ambiente favorable para el aprovechamiento de oportunidades viables, sin embargo, las amenazas tienen un peso importante y que pueden tener efecto en cualquier momento dañando aún más la situación actual de la problemática.

### Matriz IE

Al realizarse el cruzamiento de los resultados entre ambas matrices (interna y externa), se procedió a localizar dentro de la Matriz IE el cual arrojó como consecuencia, ubicarse en el sector V, el cual indica que se tenga una resistencia (cautela) hacia la aplicación de medidas o estrategias para la resolución del problema tal como se observa en la figura 1.



**Figura 1** Resultado de Matriz Interna de Telebachilleratos de Carrillo Puerto

### Matriz MAFE

A partir de los análisis FODA realizados por sector implicado en la problemática y, con base a las entrevistas realizadas, se hizo una Matriz MAFE donde se realizan estrategias de acuerdo a las necesidades que se pueden presentar.

	Fortalezas	Debilidades
	1. Entusiasmo por parte de los alumnos	1. Falta de recursos económicos
	2. Apoyo de los tutores (padres)	2. Falta de motivación
	3. Comunicación directa hacia los alumnos	3. Desconocimiento en materias consideradas difíciles
	4. Unidad en la comunidad	4. El comportamiento del alumno por su edad (adolescencia)
	5. Universidad dentro de la zona	5. Pérdida de tiempo por aparatos electrónicos
	6. Personal suficiente (profesores)	6. Malas amistades del alumno
	7. Buena comunicación con escuelas hermanas	7. El nivel educativo que traen los alumnos de la educación básica
	8. Excelente número de matrícula al inicio del curso	8. El aumento gradual de deserción
Oportunidades	FO	DO
1. Nuevos incentivos para estudiar (becas)	1. Realizar una alianza con la UTCV para otorgar becas que permitan al alumno continuar con sus estudios. (F2, F5, F8, O1, O5)	1. Implementar talleres tecnológicos que permitan la superación del alumnado con validez oficial (D2, D3, D5, O2, O5, O6, O7)
2. Educación autodidacta		
3. Capacitación a profesores	2. Realizar talleres donde los alumnos se capaciten en materias poco comprendidas y que tengan incentivos (reconocimiento) de manera oficial (F1, F7, F8, O1, O7)	2. Creación de trabajos de medio turno donde sean capacitados y remunerados de acuerdo con los conocimientos adquiridos en diversos sectores locales (D1, D5, D6, D7, D8, O1, O5, O6, O8)
4. Contratación de mayor número de profesores		
5. Apoyo de la UTCV para formar alianza en contra de la deserción		
6. Apoyos del gobierno local	3. Alianza con el gobierno local para la generación de becas y trabajos remunerados en el sector productivo local que permita una ligereza financiera en los alumnos y sirva a su vez para la generación de conocimientos técnicos (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O5, O6, O7, O8)	
7. Talleres que fomenten el interés en los alumnos		
8. Trabajos que motiven el terminar el estudio media – superior		
Amenazas	FA	DA
1. La insolvencia de los padres para apoyar los estudios de sus hijos	1. Realizar convenios con la universidad local para becar a los mejores alumnos de a salir (F1, F3 F5, A1, A3)	1. Programas de apoyo locales para becar a los alumnos de mejor promedio (aprovechamiento) (D1, D2, D3, D7, A1, A2, A3, A7)
2. Aumento en índices de reprobación en todo tipo de materias	2. Pláticas y campañas de apoyo a los alumnos para evitar la deserción por causas ajenas a la escuela (F2, F3, F4, F7, F8, A2, A4, A5, A6, A8)	
3. La cancelación de programas actuales de apoyo (becas)		
4. El desinterés del alumno por continuar estudiando		2. Campañas acerca de los beneficios de continuar estudiando vs. la deserción de la educación media – superior (D4, D6, D8, A2, A4, A5, A8)
5. La remuneración de trabajos locales (ej. El trabajo de campo)	3. Talleres locales remunerados para aprovechar el conocimiento adquirido (F2, F4, A1, A5, A7, A8)	
6. El embarazo no planeado entre los jóvenes estudiantes		
7. La disminución de la matrícula inicial (1er. Grado)		
8. Migración de los alumnos por mejores oportunidades		

**Tabla 3** Matriz MAFE

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Balance Scorecard (BSC)

Para la implementación del BSC (o Cuadro de Mando Integral) se consideraron las siguientes perspectivas (Kaplan y Norton, 2002):

#### A) Financiera

Considera el desempeño de los alumnos dentro de la educación media superior, los gastos que representa sostener dicha educación, y los apoyos existentes por parte de la institución, el gobierno local, estatal y/o federal.

#### B) Cliente

Para las escuelas presentes de media superior, el estudiante es, de manera directamente, el cliente sin perder todas las connotaciones existentes con las leyes de educación; asimismo, gana otros elementos del cliente en cuanto a la valoración de sus necesidades educativas para el logro de su satisfacción, asociado a su graduación de la educación preparatoria y la próxima incorporación a la educación superior. Se considera el mercado o área de influencia la delimitación planteada en la problemática del presente trabajo. Se obtiene información para la retención y satisfacción de los denominados “clientes”.

#### C) Procesos Internos

Hace referencia a los procesos administrativos y logísticos que deben ser excelentes para garantizar el éxito de los objetivos planteados en el presente trabajo y operaciones que deriven de ellos.

#### D) Aprendizaje e Innovación

Identificar los elementos necesarios para la reducción de la deserción escolar dentro del área delimitada de los jóvenes de educación media – superior mediante las alianzas necesarias de diferentes personajes públicos (Universidades, administraciones locales y de gobierno, etc.); formación y crecimiento de los estudiantes y profesores; todo aquello que permita la disminución de la deserción escolar y la habilidad para la adaptación a las condiciones del ambiente sin sufrir afectaciones.

La implementación del Balance Score Card permite comunicar los objetivos, asignando los recursos necesarios para distribuir las tareas (los cuales conlleven indicadores) para analizar el desempeño y obtener resultados.

Con el BSC se valoran los objetivos que, aunado a indicadores numéricos cuantificables se evalúan el desempeño integrando todos los personajes implicados (niveles) para cumplir las metas en el tiempo determinado.

Se comunica una idea clara del propósito e importancia del trabajo, así como los esfuerzos presentes en el desarrollo de las competencias.

Por último, se determinaron las estrategias necesarias con las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos planeados en resolución a la problemática planteada.

### Mapa estratégico Financiero



Figura 2 Mapa estratégico financiero

### Mapa estratégico Clientes



Figura 3 Mapa estratégico clientes

### Mapa estratégico Procesos Internos



Figura 4 Mapa estratégico procesos internos

### Mapa estratégico Aprendizaje e Innovación



Figura 5 Mapa estratégico Aprendizaje e Innovación

Para la generación del BSC se tomaron en cuenta las estrategias que se desarrollaron a partir de la Matriz MAFE. Asimismo, se realizaron indicadores que han de ser utilizados para desarrollar de manera correcta los objetivos tácticos para el cumplimiento del objetivo general del presente proyecto.

Por último, se desarrolla un modelo gráfico con el proceso de retroalimentación que se obtendría del presente BSC como se muestra en la figura 6.

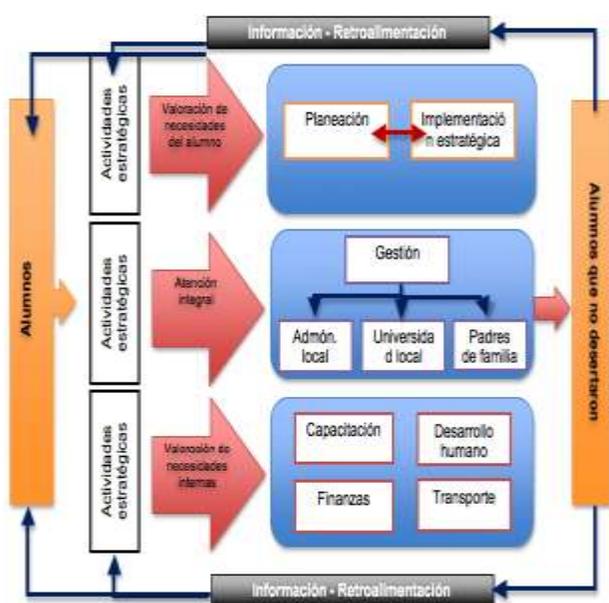


Figura 6 Balance Scorecard o cuadro de mando integral

## Resultados

Se hizo una presentación a los padres de familia en donde se les dio a conocer la problemática que se está presentando en los Telebachilleratos y de los que sus hijos fueron parte. Como primera impresión los participantes mostraron interés en la presentación de los resultados obtenidos a partir de la presentación del problema y del cual se comentó que era el tema central para determinar algunos factores que llevaron a eso.

Se inició con preguntar acerca de sus experiencias vividas a partir de que se ve en la necesidad de abandonar los estudios de bachillerato.

Cuando se les pidió que relataran sus experiencias, algunas expresiones fueron de inicio como “ojalá y sea tomado en cuenta para que alguien haga algo”, “me da pena pero así fue nuestra situación”, “a nadie nunca le había interesado saber qué nos había pasado”, “no tengo ningún problema en contar los motivos”, “no siento pena al contrario creo que tenemos el mismo sentir por nuestros hijos” y “todo sea porque el gobierno haga algo al respecto”.

Los únicos comentarios negativos fueron de los dos padres de familia “y eso como para qué va a servir” y “el tiempo ya no se echa atrás”.

Por otro lado, los participantes mostraron su descontento porque mencionan que nunca obtuvieron respuesta sobre las solicitudes de becas que le hicieron al ayuntamiento de Carrillo Puerto y de Cuitláhuac, Veracruz y que además los profesores estaban en la mejor intención de apoyar a los hijos a que regresaran después de un tiempo de su abandono escolar.

Se les pidió a los participantes que sugirieran algunos cambios necesarios para evitar que se siga dando el problema.

**Otorgar apoyos de becas.** Los padres y madres de familia mencionan que por parte del mismo ayuntamiento se pueden gestionar algunas becas en las empresas que están establecidas en el municipio.

**Pláticas de motivación personal.** Que se ofrezcan pláticas de educación personal, sexual, etc. que pueden ser gestionadas por los mismos profesores o incluso solicitadas al DIF municipal para motivar a los jóvenes o que a su vez los ayuden a tomar mejores decisiones en la vida.

**Mejorar las técnicas de enseñanza – aprendizaje.** Esto es que se capacite al personal de los Telebachilleratos para mejorar las técnicas al impartir clases o asesorías y que incluso se fortalezcan las herramientas tecnológicas que se utilizan en los Telebachilleratos además de que para mejor aprendizaje de los alumnos se puedan trabajar prácticas asistidas a empresas, o pláticas de las empresas en la institución, que se faciliten más casos prácticos, más actividades, etc.

## Implicaciones

En general, los resultados de esta sesión de grupo fueron similares a las percepciones obtenidas en las encuestas y las entrevistas. Los participantes consideran importante realizar un plan estratégico de tal forma que se pueda disminuir la deserción escolar.

Sin embargo, las percepciones de las madres de familia eran mucho más optimistas y colaborativas comparadas a las de los padres de familia.

Quizás los padres de familia ven la situación económica como un problema que no es tan fácil de resolver y por lo tanto no se considera opcional el estudio ante la presencia de este factor.

Un aspecto importante es la cultura tan arraigada que prevalece en la mente de la población en general del municipio, debido a que no se ven aportaciones tan solidarias por parte de los padres de familia comparadas a las de las madres.

Es necesario realizar más investigaciones acerca de la cultura que prevalece en el municipio considerando una mayor muestra para encuestas.

### Conclusiones

Como conclusión se puede decir que el plan estratégico que se propone en la presentación será de mucha utilidad para evitar que siga en aumento la deserción escolar es por eso que al igual que como menciona el Sahili (2009) se considera importante la participación de la comunidad para lograr un mayor éxito en el prósito del estudio mismo que se consideró en el objetivo general del proyecto.

Cabe mencionar que durante las reuniones realizadas ya sea entrevistas, encuestas o focus group con los sujetos de estudio, se obtuvieron aportes que siempre coincidían con las causas o incluso necesidades que manifestaban otros sujetos de estudio lo cual permitió hacer un cruce de información y que al mismo tiempo ofrecer mayor confiabilidad a los resultados.

Al determinar la propuesta se conformó un comité técnico que estará integrado por padres de familia y que será el encargado de supervisar el cumplimiento de las estrategias dentro y fuera de los planteles mismo que reportará a un comité de evaluación y control que estará conformado por los directores de las instituciones y las autoridades municipales que a su vez tendrán como función la de hacer cumplir los objetivos acordados de acuerdo a los tiempos establecidos.

Es importante resaltar que en la propuesta que se trabajó para conformar el plan estratégico se tomaron en cuenta los tres principales hallazgos que fueron los factores económicos, los motivacionales y las técnicas de enseñanza – aprendizaje, además de considerar estrategias para otras causas como aspectos personales, culturales, toma de decisiones de los alumnos entre otros.

A partir de lo anterior se considera necesario seguir abordando este tema proponiendo una investigación más a fondo sobre la calidad educativa en los telebachilleratos ya que durante el proceso de la investigación se detectaron algunas irregularidades que no se siguen de acuerdo a la normativa del sistema de telebachilleratos tales como las horas frente a grupos, asesorías a alumnos y actividades extraescolares.

Por último, se considera importante implementar el plan estratégico aquí propuesto ya que los participantes mencionaron estar en la mejor disposición de colaborar y llevar al pie de la letra las actividades encomendadas y ofrecer periódicamente una evaluación de los resultados obtenidos así mismo evaluar el impacto y a su vez considerar importante replicar la propuesta del plan estratégico en otras instituciones siguiendo la misma metodología para su elaboración.

### Referencias

Amaya Jairo, “Gerencia: Planeación & Estrategia”, Editorial SYC 2005, Colombia 2005

ANUIES (2007). Retención y deserción en un grupo de instituciones mexicanas de educación superior. México: ANUIES.

Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.

Díaz, C. (2007). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. *Estudios Pedagógicos*, 34 (2). h 117 g n Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000200004&script=sci_arttext)

Fred R., David, *Conceptos de administración estratégica*, 5ta. Edición. México. 1997

González, L. (2005). Estudio sobre la repitencia y deserción en la educación superior chilena. Digital Observatory for higher education in Latin América and The Caribbean. IESALC/UNESCO.

Hernández, G. (2009). Calidad de la Educación Media Superior en México. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol.1 (No. 5). Recuperado desde:  
<http://www.eumed.net/rev/ced/05/ghs.htm>

Kaplan Robert S. y David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Tercera edición, España, 2009.

Medianero Burga, D. (2010). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. Moneda 129, 43, 55  
Retamozo Luis Murillo. "Apuntes de planificación estratégica" Editorial PUMA 2005. México 2003.

Sandoval Casilimas, C. (2002). Investigación Cualitativa. Colombia: Programa de Especialización en Teoría, métodos y técnicas de investigación social.

Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. D. L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana De Educación*, 47(2), 1-11. Recuperado a partir de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2378>