



TECNOLOGICO DE MONTERREY

**EGE.**

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD VIRTUAL**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**“Planificación estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador”**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Gustavo Augusto Ramos Vergara**

Asesor tutor:

**Mtra. Susana Herrera**

Asesor titular:

**Dra. María Ileana Ruiz Cantisani**

Toluca, México

Octubre, 2012

## **Dedicatoria**

La realización de este trabajo va dedicado especialmente a mi esposa Kathya, a mis hijas Belén, Lorena y Camila, y a mi nieta Isabella, quienes supieron comprenderme, a lo largo de estos intensos dos años y medio de estudio, sacrificando su tiempo y llenándose de paciencia en pos de que su esposo, padre y abuelo, pudiera desarrollar con éxito todas las tareas inherentes a este posgrado de Maestría en Administración de instituciones educativas.

Un beso cariñoso para ellas.

# **Planeación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador**

## **Resumen**

El desarrollo de la presente tesis se encuentra encaminado a la aplicación práctica de los procesos de planificación estratégica en una institución educativa elegida para el efecto, en este caso fue seleccionado el Colegio Internacional Rudolf Steiner, una escuela privada que funciona en Quito-Ecuador con alrededor de 600 alumnos. La estructura del trabajo estuvo encaminada hacia el cumplimiento de etapas perfectamente identificables establecidas a lo largo de un proceso de planificación estratégica, en dónde, en primer lugar, se identificaron las características del colegio para determinar si era viable o no, realizar el pretendido estudio investigativo. Posteriormente, fue necesario obtener la correspondiente autorización de las máximas autoridades de la escuela, previa una detallada explicación de lo que implicaba esta tarea y cuáles podrían ser los beneficios para la institución. Acto seguido, fue estudiada a breves rasgos una parte de la literatura especializada en el tema y se planteó la pregunta de investigación: ***¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuvará para que el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?***. Inmediatamente, se desarrolló un estudio a fondo con el material encontrado cuyo contenido versaba sobre el tema a investigar, de esa manera se desarrolló el marco de referencia teórico sobre el cual se fundamentaría la investigación. Entonces, fue el momento de describir la metodología de trabajo a realizar, basando su estructura en las condiciones que para el

caso proponían los autores a través del método de investigación cualitativo.

Posteriormente, con esa base fundamentada en obras relacionadas con el tema, pudo realizarse el trabajo de campo con el firme objetivo de conseguir la información y los datos suficientes para realizar el análisis correspondiente, mismo que permitió comprobar que una planificación estratégica llevada de manera colaborativa, es decir, con la participación de los integrantes de la organización educativa, ayuda de manera significativa para que la escuela se convierta en una comunidad de aprendizaje; finalizando este estudio con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## Índice

<b>Capítulo1: Planteamiento del problema</b> .....	12
1.1. Antecedentes .....	13
1.1.1. Contexto histórico .....	14
1.1.2. Contexto pedagógico .....	17
1.1.2.1. Perfil del bachiller .....	18
1.1.3. Contexto filosófico .....	18
1.1.3.1. Misión .....	18
1.1.3.2. Visión .....	19
1.2. Planteamiento del problema .....	19
1.3. Objetivos de investigación .....	25
1.3.1. Objetivo general .....	26
1.3.2. Objetivos específicos .....	26
1.4. Justificación .....	26
1.5. Limitaciones .....	29
<b>Capítulo2: Marco Teórico</b> .....	31
2.1. ¿Qué es estrategia? .....	32
2.1.1. Definiciones .....	32
2.1.2. Clasificación de estrategia .....	33
2.1.3. La estrategia como proceso: estrategias deliberadas y estrategias emergentes .....	34
2.2. ¿Qué es planeación? .....	39
2.2.1. Definiciones .....	39
2.2.2. La planificación como proceso .....	46
2.3. Estrategia y planificación .....	47
2.3.1. Estrategia como plan .....	48
2.3.2. Planificación estratégica .....	48
2.4. Etapas del proceso estratégico .....	50
2.4.1. Primera etapa: formulación .....	53
2.4.2. Segunda etapa: implementación .....	60
2.4.3. Tercera etapa: evaluación .....	62
2.5. Liderazgo .....	64
2.6. Organizaciones con capacidad de aprendizaje. Escuelas que Aprenden.....	65
2.6.1. Escuelas inteligentes .....	67
2.7. Ideas integradoras .....	68

<b>Capítulo 3: Método</b> .....	70
3.1. El método de investigación.....	70
3.1.1. Estudio de caso.....	71
3.1.1.1. ¿Cuándo seleccionar este método?.....	72
3.1.1.2. Tipos de estudio de caso.....	74
3.2. Rol del investigador.....	75
3.2.1. Caracterología del investigador.....	75
3.2.2. Funciones del investigador.....	76
3.3. Proceso de investigación.....	77
3.3.1. Selección de la muestra .....	78
3.3.2. Recolección de datos .....	79
3.3.3. Instrumentos para la recolección de datos.....	84
3.3.3.1. Entrevista .....	84
3.3.3.2. Observación .....	85
3.3.3.3. Estudio de documentos .....	86
3.3.4. La Triangulación .....	87
3.3.4.1. Triangulación de métodos .....	89
3.3.4.2. Triangulación de datos .....	90
3.4. Análisis e interpretación de datos .....	90
 <b>Capítulo 4 : Análisis y discusión de resultados</b> .....	 96
4.1. Muestreo cualitativo.....	97
4.2. Recolección y análisis de los datos cualitativos.....	100
4.2.1. Análisis de resultados.....	101
4.2.1.1. Entrevistas.....	101
4.2.1.2. Observaciones.....	119
4.2.1.3. Estudio de documentos.....	125
 <b>Capítulo 5: Conclusiones</b> .....	 128
5.1. Descripción de los hallazgos encontrados relacionados con la pregunta de investigación .....	128
5.2. Descripción de los hallazgos encontrados relacionados con los objetivos específicos.....	132
5.3. Alcances y limitaciones de la investigación .....	135
5.4. Recomendaciones para futuras investigaciones .....	136
5.5. Conclusiones .....	138
 <b>Referencias</b> .....	 141
 <b>Apéndices</b> .....	 146

Apéndice A. Guía de entrevistas.....	146
Apéndice B. Guía de observaciones.....	150
Apéndice C. Currículum Vitae.....	151

## **Introducción**

La planificación estratégica surge como una herramienta que en una primera instancia estuvo enfocada al servicio de las organizaciones en general, pues, estaba encaminada a pensar en la visión de futuro de las empresas, las mismas que una vez definidas las condiciones iniciales mediante el correspondiente análisis interno y externo, identificaban la brecha existente entre lo que eran y lo que pretendían llegar a ser con el paso de los años. Para conseguirlo, procedían a diseñar una serie de estrategias que les permitirían llegar a ese estado deseado.

Con el paso del tiempo, estas ideas estructuradas inherentes a organizar de manera adecuada una serie de pasos que darían como resultado el logro de las metas planteadas fue trasladándose hacia las instituciones educativas y en el medio ecuatoriano es a partir de 1995, que los directivos de estas organizaciones pertenecientes al sector educativo comenzaron a interesarse por extrapolar estas ideas a las escuelas, buscando incluir en sus proyectos educativos institucionales los planes estratégicos, logrando de esta forma fundamentar una serie de acciones a seguir en torno a una línea de acción trazada previamente.

Pero el tema no se quedó allí, han ido surgiendo una serie de estudios e investigaciones que han ayudado para que este pensamiento sistémico involucre no solo a los directivos y autoridades educativas sino que incluya en este proceso a los demás miembros de la comunidad educativa.



En la actualidad, y especialmente en los países desarrollados, se ha considerado que cuando esta tarea es llevada de manera colaborativa, es decir, cuando involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, se garantiza de alguna manera un buen porcentaje del cumplimiento de las metas propuestas, pero lo más importante, genera al interior de la institución una suerte de involucramiento del personal gracias al trabajo participativo que se genera, logrando con esto, una significativa disminución de las posibilidades de que los equipos docente y administrativo se muestren reacios a los cambios e innovaciones propuestas y pueda generarse una suerte de sinergia entre los colaboradores que facilitan las condiciones para que la organización se convierta en primer lugar en una comunidad abierta al aprendizaje y luego se encasille dentro de lo que se conoce como “escuelas que aprenden” y más aún, en una segunda instancia logre convertirse en una “escuela inteligente”.

Esta propuesta, que en la actualidad se está imponiendo a los colegios ecuatorianos, fue el elemento detonador que provocó que el esfuerzo de esta tarea investigativa se focalice en un colegio quiteño, para conocer si en realidad los fundamentos teóricos que envuelven a este trabajo son factibles llevarlos a la práctica. Es así que surge el planteamiento del problema y como punto de partida e hilo conductor de esta tesis, la pregunta de investigación: **¿cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuvará para que el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?**, incógnita que al final de esta tarea será develada.

Adjunto a esta inquietud, se tratará de cumplir con el objetivo primordial, enfocado a comprobar que en la institución educativa elegida, que lleva a cabo su proceso de planificación estratégica de manera colaborativa, puede convertirse en una comunidad abierta al aprendizaje.

Para la consecución del objetivo general, fue necesario atender a los objetivos específicos propuestos, entre los cuales se debió identificar cuál es el proceso de planificación estratégica que lleva adelante la escuela mencionada, cómo se tratan las estrategias emergentes al interior de la institución y qué efectos produce este trabajo llevado de manera colaborativa al momento de diseñar las estrategias deliberadas contenidas en el plan.

Con el firme propósito de conseguir la respuesta deseada, debió dividirse a este estudio en cinco capítulos, considerando que en el primero, debían constar los elementos generales inherentes al planteamiento del problema, incluyendo para ello los antecedentes históricos y pedagógicos que han acompañado al desarrollo institucional del Colegio Steiner.

Luego, en un segundo capítulo constan los aportes teóricos provenientes de los autores especializados en esta materia, mismos que se constituyeron en el marco de referencia en que se fundamentaría este estudio.

En un tercer capítulo, se hace referencia al método empleado para el desarrollo de la presente investigación, habiendo categorizado este trabajo como un estudio de caso intrínseco, debido a que el caso estuvo previamente seleccionado y el objetivo

fundamental estuvo encaminado a profundizar en él, sin tener que proponer una teoría en torno al caso analizado.

El cuarto capítulo, estuvo enfocado a la búsqueda de la información, misma que fuera recogida directamente por el investigador en base a entrevistas, observaciones y estudio de documentos proporcionados por los directivos del colegio motivo de estudio. Con esta información se pudo dar cumplimiento al análisis de resultados.

Finalmente, en el quinto y último capítulo se obtuvieron conclusiones sustentadas en el análisis de los resultados obtenidos y en los fundamentos teóricos utilizados como marco de referencia. Estas conclusiones permitieron dar respuesta a la pregunta problémica planteada en el capítulo uno. Además, se podrán identificar algunas recomendaciones que surgieron como resultado de este trabajo de investigación y el planteamiento de algunas interrogantes que podrían servir para futuros estudios relacionados con este tema.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

Este primer capítulo de la tesis “Planificación estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador”, pretende ligar los contenidos encontrados en la literatura especializada en el tema, con la pregunta de investigación, misma que servirá como base o hilo conductor a lo largo del desarrollo de todo este trabajo investigativo.

Para conseguir este objetivo fue necesario revisar, en primer lugar, una serie de fuentes primarias y secundarias que abordan los contenidos relacionados con la planificación, las estrategias, planes estratégicos en organizaciones vinculadas con la educación, el trabajo colaborativo en las organizaciones educativas, las organizaciones que aprenden, las escuelas inteligentes, etc.

Una vez analizada la información conseguida y estudiada someramente, se delimitó la pregunta de investigación, buscando que ésta se encuentre dentro del radio de acción en el cual pretende ser estudiada la situación problemática; definiendo que la planificación estratégica debía centrarse en primera instancia en instituciones educativas, entonces se determinó una en concreto, el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador, institución que alberga alrededor de 600 alumnos y que se desenvuelve en el ámbito de la educación privada. Asimismo, se consideró un periodo de tiempo para el estudio, considerando como adecuado los últimos cinco años de vida institucional (2007-2012), con la intención de comparar el pasado y el presente en relación a cómo se estructuraba este análisis estratégico al interior del colegio

seleccionado, y la manera, como llevan a cabo la planificación estratégica en los actuales momentos, suponiendo que dicho proceso pudo haber variado con el paso de los años y en esos cambios experimentados se pudo haber involucrado al personal en el trabajo inherente a la planificación, dado que en los últimos tiempos la exigencia del gobierno ecuatoriano esta direccionada hacia el trabajo participativo, colaborativo.

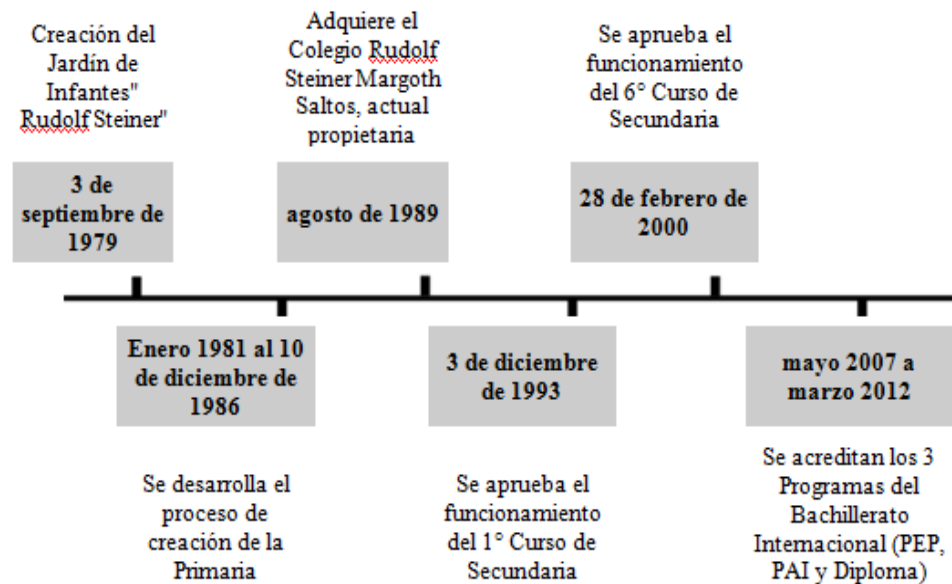
Finalmente, es oportuno manifestar que algunos autores coinciden en que cuando este proceso es llevado de manera colaborativa, es decir, cuando involucra a los miembros de la comunidad educativa, garantiza de alguna manera un buen porcentaje del cumplimiento de las metas planteadas, pero lo más importante, genera al interior de la institución una suerte de involucramiento gracias al trabajo participativo que se produce, con esto bajan las posibilidades de que el personal docente y administrativo se muestre reacio a la implementación de los cambios e innovaciones propuestos y pueda generarse una sinergia entre los colaboradores que facilitan las condiciones para que la organización se convierta en primer lugar en una comunidad de aprendizaje y luego se encasille dentro de las denominadas “escuelas que aprenden” y mejor aún, en una segunda instancia logre convertirse en una “escuela inteligente”.

### **1.1. Antecedentes**

Para una mejor comprensión de las características que generan la identidad institucional se ha dividido a este acápite en tres. En el primero se tratarán los aspectos enmarcados en el contexto histórico, luego se hará mención de algunos aspectos claves

que definen el contexto pedagógico y, finalmente, se tratarán los rasgos propios y que se enmarcan dentro del contexto filosófico de la institución.

**1.1.1. Contexto histórico.** Para visualizar, por decirlo de alguna manera, el desarrollo de la institución educativa seleccionada para realizar el presente trabajo, en primer lugar aparecerá condensado el suceso histórico en una imagen relacionada con una línea de tiempo, la cual consta en la figura 1, que se muestra a continuación.



*Figura 1.* Línea de tiempo que condensa el desarrollo histórico del Colegio Rudolf Steiner.

En el año de 1979, en la República del Ecuador, ciudad de Quito, se inician los trámites pertinentes para conseguir la autorización de creación y funcionamiento del Jardín de Infantes el mismo que llevaría como nombre “Rudolf Steiner”, mismos que son aprobados y autorizados mediante Acuerdo No. 125 del 3 de septiembre de 1979, el

Jardín inicia sus labores en la Parroquia Chaupicruz, calle Isla Fernandina y Río Coca No. 733 a partir del año lectivo 1979-1980.

La misma Fundación, a partir de enero de 1981 realizó todos los trámites pertinentes para la creación y funcionamiento de toda la Sección Primaria concluyendo con el Sexto Grado en el año lectivo 1986-1987 mediante acuerdo No. 111 del 10 de diciembre de 1986.

La Fundación crea el Instituto Educativo “Rudolf Steiner” con el objeto de dedicar parte de sus Actividades Culturales a la enseñanza de los niños ecuatorianos con la Pedagogía Waldorf.

En el año 1983 como la Fundación por sus varias actividades de índole cultural no permiten seguir manteniendo y regentando el prenombrado Instituto, en Asamblea General, de fecha 27 de diciembre de 1983 resuelve ceder y traspasar la totalidad de los derechos y acciones del Instituto a favor de una persona natural o jurídica que tenga iguales fines sociales y educacionales.

El 30 de abril de 1984 se decide hacer este traspaso al Licenciado Julio Miguel Alarcón y a la señora Sonia Erazo Viuda de Gordón, profesores Waldorf titulares del Instituto, acogiéndose a la autorización que dio la Asamblea General.

En agosto de 1989 la señora Sonia Erazo Viuda de Gordón por razones de disolución de la sociedad entre el señor Julio Miguel Alarcón y ella, procede a vender el

Instituto Educativo “Rudolf Steiner” con todos los derechos y atribuciones a la señora Margoth Iralda Saltos Paredes, actual Presidenta del Consejo Directivo.

En el año de 1993 por pedido de los Padres de Familia de los alumnos de Sexto grado se procede a realizar los trámites encaminados a conseguir la creación y funcionamiento de la Secundaria, los mismos que son aprobados y el 3 de diciembre de 1993 con acuerdo No. 3195 es aprobado el funcionamiento del Primer Curso, progresivamente se continua incrementando toda la Secundaría hasta concluir con el Sexto Curso con el Título de Bachillerato en Ciencias especialidades Químico-Biológicas, Sociales e Informática con acuerdo ministerial No. 293 del 28 de febrero de 2000.

Posteriormente se procede a solicitar la aprobación del Proyecto Educativo del Plantel, en el mismo que hace constar el cambio del Título de Bachiller con especialidades por el Título Único que es Bachillerato en Ciencias.

En octubre de 2005, se inicia el trámite con la Organización del Bachillerato Internacional (en adelante OBI) con el objetivo de obtener la autorización para impartir el Programa del Diploma del Bachillerato Internacional (en adelante IB), la misma que es concedida luego de la visita de verificación en mayo de 2007.

En octubre de 2008, se inicia el trámite con la OBI para lograr la autorización del Programa de la Escuela Primaria (en adelante PEP). La acreditación se obtiene en diciembre 2011, una vez que el informe de verificación fue favorable.



Finalmente, en abril de 2010 se inician los contactos con la OBI con la finalidad de conseguir el tercer programa internacional que ellos ofrecen, el Programa de los Años Intermedios (en adelante PAI). La autorización está pendiente y depende del informe de verificación que se envíe luego de la visita de evaluadores de la OBI, el 22 y 23 de marzo de 2012.

**1.1.2. Contexto pedagógico.** El segundo es el sentido psicológico y se relaciona con la comprensión que se alcance de los contenidos a partir del desarrollo psicológico del aprendiz y de sus experiencias previas. Aprender, en términos de esta teoría, es realizar el tránsito del sentido lógico al sentido psicológico, hacer que un contenido intrínsecamente lógico se haga significativo para quien aprende.

Esta forma de aprendizaje se refiere a una estrategia en la cual, a partir de aprendizajes anteriores ya establecidos, de carácter más genérico, se puede incluir nuevos conocimientos que sean específicos o subordinables a los anteriores. Es decir, los conocimientos previos más generales permiten "anclar" los nuevos y más particulares.

Esta propuesta se encuentra alineada con el aprendizaje significativo de Ausubel, un enfoque constructivista que el Colegio Internacional Rudolf Steiner adoptó debido a es la alternativa que más se ajusta a su estilo pedagógico, aquella que más se adecua a la forma de ser de sus estudiantes, la que mejor se adapta a la utilización de sus recursos tecnológicos, es decir, el modelo pedagógico se identifica a plenitud con la Enseñanza para la Comprensión, mismo que se encuentra debidamente complementado por un Sistema tutorial y apoyada con las Inteligencias Múltiples.

**1.1.2.1. Perfil del Bachiller.** El perfil de salida corresponderá al de un pensador autónomo y crítico capaz de tomar decisiones en diferentes circunstancias, una persona respetuosa de las diferencias individuales y de la diversidad de culturas, con gran capacidad para adaptarse, involucrarse y liderar equipos de trabajo.

Una persona con excelentes conocimientos, lo que implica el dominio y la correcta utilización de su lengua materna, la posibilidad de comunicarse oralmente y por escrito en una segunda lengua, conocer y utilizar la tecnología informática moderna, dominar los procesos matemáticos y aplicarlos e integrarlos con sus habilidades y destrezas relacionadas con las ciencias experimentales.

**1.1.3. Contexto filosófico.** En el Steiner, además de exigirles a los estudiantes para que se destaquen en la parte académica y convivencial, interesa que los miembros de la comunidad educativa se sientan felices, que lleven a cabo sus tareas con agrado y que se sientan comprometidos con la Institución.

Por ser un Colegio Internacional, se facilita el desplazamiento de los alumnos a los distintos países, cuando sus padres, por cuestiones de trabajo u otras causas, deben trasladar su residencia. Esto favorece la adaptación de los estudiantes y facilita la continuidad del proceso educativo.

**1.1.3.1. Misión.** “Somos un Colegio Internacional, que forma seres humanos felices con valores, habilidades y conocimientos para interactuar en un mundo dinámico con una educación que trasciende. Contamos con un equipo de profesionales altamente

cualificado en una pedagogía humanista y científica. Entregamos a la sociedad personas integrales, comprometidas con la realidad nacional y el mundo” (PEI, 2012, p.30).

**1.1.3.2. Visión.** “Hasta el año 2015 el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, se consolidará como una institución líder en el ámbito educativo, por su reconocido prestigio, confianza y credibilidad a nivel nacional e internacional, resultado de su innovador sistema pedagógico, alta tecnología utilizada, calidad de sus integrantes y por la proyección del compromiso social de sus alumnos” (PEI, 2012, p.31).

## **1.2. Planteamiento del problema**

“Las estrategias son el primer paso para el despliegue de la misión y la visión organizacional, el punto de partida para traducirlo en acciones que aseguren el cumplimiento de lo que desea lograr la organización a largo plazo” Ruiz (citado en Flores & Torres, 2011, p. 36).

La planificación estratégica podría ser considerada como el camino idóneo que siguen las organizaciones para pasar de un estado real –situación actual- a un estado ideal –situación futura- en un tiempo determinado. Para lograr que se cumplan las metas propuestas en el plan estratégico será importante que las estrategias seleccionadas estén correctamente planteadas y que las acciones o actividades que permitirán su concreción se encuentren estructuradas de manera lógica y secuencial para de alguna manera garantizar el cumplimiento de los propósitos fijados con anticipación. En este sentido

Chandler (1962) sostiene un par de puntos de vista relativamente diferentes; el primero, realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización y el segundo, diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. El primer caso, y que es el que interesa analizar en esta investigación, podría decirse que guarda relación con las instituciones y destaca la necesidad de predecir el futuro de las mismas, con base a una serie de decisiones que pueden ser fruto de haber diseñado unas estrategias a las que Mintzberg (2003) las califica como deliberadas, u otras que podrían aparecer en el camino, que no estaban previstas, pero que nos vemos obligados a diseñarlas "sobre la marcha", en base a nuestra experiencia y a nuestros conocimientos.

“Las estrategias emergen cuando [...] las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella” Mintzberg *et. al* (citado en Ruiz, 2010, p. 226).

Cuando se habla de incertidumbre, porque no se conoce con exactitud, cuál será el desenlace que puedan tener las decisiones futuras y cómo estas podrán afectar a las organizaciones, entonces podría decirse que el éxito o fracaso estaría en función de la interacción entre el entorno externo y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias tanto deliberadas como emergentes que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Hay que ser conscientes también que desde tiempos remotos, conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad, y en especial a quienes les ha correspondido tomar decisiones, y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas de simulación, que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica han permitido contar con elementos válidos para predecir rutas alternativas u opciones y elegir la que resulte la más adecuada para resolver el problema presentado.

En definitiva, resulta lógico el hecho de que para reducir la brecha entre la situación actual de una empresa y su situación futura, hubo necesariamente, que definir unos propósitos o metas las mismas que serían alcanzables a medida que las estrategias se hayan diseñado correctamente y que las decisiones de los directivos y trabajadores se mantengan alineadas con la propuesta inicial, y que se cumpla, a través de las acciones propuestas, con las asignaciones económicas o provisión de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines acordados. En este sentido, la primera definición moderna de estrategia, propuesta por Chandler (1962), sostiene que es a través de éstas que se determinan las metas a conseguir al interior de una organización, en un plazo establecido y con el apoyo de acciones diseñadas para el efecto, además de los recursos necesarios para el logro de las metas fijadas.

Mintzberg *et. al* (citado en Flores & Torres, 2010) por su parte, define la estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 3). En su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado,

no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Es decir, que por más estructurada que se encuentre la planificación estratégica de una institución, si no existe el deseo y la decisión para ejecutar las acciones que estuvieron previstas y los directivos no entregan a tiempo los recursos solicitados o, el personal, pese a contar con dichas asignaciones económicas no es capaz de realizar el trabajo de la manera en que se había previsto, entonces, con certeza la ejecución del plan se verá truncado y los objetivos planteados no se conseguirán. De ahí lo importante que todos los miembros de la organización se involucren, sean parte del proceso de la formulación de estrategias para garantizar que las mismas se cumplan y que no existan pretextos para no hacerlo.

Una conceptualización bastante precisa y que refuerza lo señalado en los párrafos anteriores es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID: “Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”. ( *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV* )

Adicionalmente, reforzando este planteamiento Mintzberg (1993) sostiene que en el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de

expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos.

Este mismo debate se presenta en el campo del Management. En el orden nacional, el Dr. Federico Frischknecht ha titulado a su obra "De las Ideas a la acción.... y de la acción a las ideas" (citado en Mintzberg, 1993), en una clara referencia a la importancia de la retroalimentación que cierra un circuito de "pensamiento – acción – pensamiento....".

A veces resulta complejo o complicado determinar quien es primero: "el huevo o la gallina", y mientras se averigua es posible introducirse en un círculo virtuoso a través del cual se sigue aprendiendo y obteniendo retroalimentación mientras se encuentra la respuesta adecuada, y esta espiral de crecimiento lo que hace es garantizar un progreso institucional; en bucles, como el que se plantea en el párrafo anterior, llega a descubrirse que el pensamiento lleva a la acción, no permite una posición estática, consigue que las instituciones sean dinámicas, y una vez ejecutada la acción planteada surge un nuevo pensamiento a un nivel más alto y esto, conduce a la ejecución de una nueva acción, situaciones que son fruto de lo que quizás en un determinado momento no estuvo planificado y que surge como una estrategia emergente. Mintzberg (1993) se introduce en estos temas al reconocer la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de

ejecutarse las ideas se produzcan procesos de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

Senge (citado en Flores & Torres, 2011), va más allá que los autores citados anteriormente al extender los componentes del bucle, pasando de dos a varios elementos. Considera el aprendizaje organizacional como un proceso en donde la organización "debe dominar el ciclo de pensamiento, acción, evaluación y reflexión" (p. 49) para que sea un aprendizaje válido. Es un ciclo que genera no solo un aprendizaje adaptativo (aprendizaje para sobrevivir), sino generativo (aprendizaje para aumentar la capacidad creativa). Según Senge (2010), cuando abandonamos la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones en donde la gente continuamente expande su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la expansión colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (p.11).

Según Ruiz (citado en Flores & Torres, 2011), una organización que aprende "es un sistema que al interactuar con el entorno y buscar alcanzar sus objetivos genera experiencias y conocimientos a través del proceso de socialización, los cuales permiten mantener lo que es valioso para la organización y, a su vez, adaptarse, responder y contribuir a los cambios y requerimientos del medio ambiente" (p.49).



Por otro lado, Perkins (2008), particulariza su propuesta, y ya no se refiere solamente a organizaciones inteligentes sino señala que las “Escuelas inteligentes son las que introducen todo posible progreso en el campo de la enseñanza y el aprendizaje para que los estudiantes no solo conozcan, sino que piensen a partir de lo que conocen...” (p. 16).

Es decir, para lograr convertirse primero en una organización inteligente” y luego en una “escuela inteligente”, será necesario dejar atrás una serie de paradigmas organizacionales caducos e implementar unos nuevos que sostengan la idea de que a partir de una visión institucional compartida, en donde se privilegie la planificación colaborativa, el trabajo en equipo, la innovación, la apertura a las nuevas tecnologías, la posibilidad de pasar de la reflexión a la acción, en donde no se aliente simplemente el conocimiento sino el pensamiento y en donde se puedan llevar adelante estrategias, bien pensadas, que conduzcan al logro de las metas planteadas, se logrará la excelencia educativa, se obtendrán instituciones educativas de calidad perfectamente alineadas a las exigencias actuales.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, la pregunta que surge como punto de partida para la presente investigación es la siguiente:

*¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuvará para que el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende”?*

### **1.3. Objetivos de investigación**

**1.3.1. Objetivo general.** Comprobar que el Colegio Internacional Rudolf Steiner, al realizar su planificación estratégica de manera colaborativa, se convertirá en una comunidad abierta al aprendizaje, una escuela que aprende, y en consecuencia, un espacio en donde el aprendizaje organizacional basado en un intercambio de conocimientos por parte de los miembros que interactúan entre sí al interior de la institución, motivará el emprendimiento en nuevos proyectos que a la vez provocarán de manera constante, la presencia de estrategias emergentes, mismas que deberán ser abordadas por el equipo para encaminar las soluciones, más adecuadas, en pos de conseguir las metas institucionales.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar cuáles son los pasos a seguir para construir la planificación estratégica.
2. Conocer el proceso utilizado para desarrollar estrategias emergentes.
3. Diagnosticar la situación actual del Colegio Internacional Rudolf Steiner a través de la revisión del FODA o autoevaluación institucional.
4. Analizar de manera conjunta con los directivos y colaboradores de la institución, cuál fue el método utilizado para diseñar las estrategias deliberadas contenidas en el plan estratégico.

### **1.4. Justificación**

Las nuevas corrientes llevan a pensar que para lograr una ventaja competitiva, para liderar la oferta educativa a nivel nacional y por qué no, a nivel internacional, es clave propender hacia la implementación de cambios importantes, innovaciones que permitan

a los integrantes de la comunidad educativa involucrarse en los procesos de planificación y toma de decisiones, considerando que al trabajar en equipo el efecto sinérgico que se provoca ayuda a que surjan nuevas propuestas a partir de considerar que varias cabezas piensan mejor que una y que la suma de las partes es mayor al todo.

Cuando una institución educativa cuenta con la participación de todos sus miembros y comparten la visión institucional, es más fácil conseguir las metas propuestas ya que todos sus integrantes se encuentran alineados y dispuestos a trabajar por los objetivos comunes; en consecuencia, invierten su tiempo y esfuerzos en alcanzar las metas, aprenden individualmente y ese aprendizaje de cada individuo genera posteriormente, un aprendizaje organizacional que redundará en beneficio de la escuela, lo que le lleva a convertirse en una organización abierta al aprendizaje y en consecuencia en una escuela inteligente.

De esta manera, los niveles de compromiso aumentan y el trabajo se traduce en excelencia, provocando de esta manera que el servicio educativo que ofrece esa institución se traduzca en una educación de calidad, a partir de la cual se benefician los alumnos porque saldrán mejor preparados; los docentes porque además de sentirse en un ambiente en el que se respira un clima cálido, mejorarán sus conocimientos lo que redundará en mejores prácticas áulicas y un superior desempeño personal y profesional; adicionalmente, los miembros del equipo se sentirán respaldados en sus decisiones y por otro lado les resultará más sencillo rendir cuentas a los consejos de patrocinadores o a los dueños del establecimiento educativo; finalmente, los propietarios de los centros ganan porque la demanda de cupos por parte de alumnos y sus familias se incrementarán

y de esta manera se provocará una suerte de crecimiento en espiral que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa.

En definitiva, la realización de este estudio de investigación permitirá comprobar, en el terreno de juego, que cuando se lleva adelante una tarea como la planificación estratégica en la que se encuentran involucrados todos o la mayoría de los actores, quienes realizan su trabajo de manera colaborativa, se pueden conseguir con mayor facilidad resultados positivos, se pueden alcanzar las metas planteadas, se favorece a los procesos de cambio e innovación, se consiguen nuevos y mejores aprendizajes, aprendizajes significativos que lleven a una institución educativa a convertirse en una organización que aprende.

Adicionalmente, será más fácil enfrentar situaciones que no estuvieron planificadas y sobre la marcha y en consenso, determinar las acciones emergentes que deban desarrollarse para dar solución a un problema o dificultad que hubiese aparecido de improviso. No serán una o dos personas las encargadas de asumir el riesgo, será el equipo de trabajo el que afronte el problema y lo solucione de manera inmediata y efectiva.

Por último, será importante descubrir, a través de un estudio de campo, que los hallazgos que se consigan prueban que efectivamente en la práctica cotidiana existen instituciones organizadas para realizar sus tareas relacionadas con la planificación y el diseño de estrategias de manera colaborativa y que los resultados son muchos más satisfactorios que cuando existe el aislamiento de los individuos que conforman los

equipos de trabajo, que cuando el liderazgo es compartido se alcanzan las metas trazadas.

Por todo lo expuesto, resulta importante llevar adelante investigaciones que identifiquen la existencia de nuevas propuestas en el campo de la planificación estratégica a nivel educativo; de allí que resulta plenamente justificado el esfuerzo y la dedicación que se le brinde a tareas como la presente.

### **1.5. Limitaciones**

Para llevar adelante el presente trabajo la limitante fundamental podría ser la apertura que brinden los miembros de la comunidad educativa, quienes mientras no conozcan a profundidad en qué consiste este proceso de transformación, tal vez ofrezcan cierta resistencia o apatía para involucrarse y colaborar proporcionando la información adecuada para el desarrollo del trabajo de planificación que llevan adelante.

Otra limitación que podría aparecer en el camino es el tiempo, ya que para que la gente pueda cambiar sus formas de pensar y hacer las cosas, se hace necesario un proceso de capacitación, de análisis de los nuevos paradigmas, de generación de espacios y tiempos asignados al trabajo colaborativo, a lograr niveles de aceptación y respeto adecuados, a aplanar las estructuras jerárquicas organizacionales, etc.

Finalmente, podría considerarse una limitación el hecho de que el investigador sea el director de la institución en dónde se realiza la tarea investigativa ya que aparentemente podrían sesgarse los resultados, sin embargo, en este caso concreto, el efecto presumible es contrario, ya que más bien su presencia facilitará la posibilidad de

manejar la información relacionada con el tema a trabajar y que podría estar vetado para otras personas.

## **Capítulo2. Marco Teórico**

En el segundo capítulo correspondiente al proyecto: “Planeación Estratégica en Instituciones Educativas”, se recoge el contenido relacionado con la literatura científica asociada al tema. Para ello se han podido consultar algunas fuentes en las que los diferentes autores especialistas en esta materia definen a su manera lo que para ellos significa estrategia, para luego internarse en la clasificación de las mismas, su enfoque al tratar a las estrategias como proceso, describir el significado de las estrategias deliberadas y emergentes para finalmente, sobre este primer acápite, conocer determinadas premisas que ayuden a introducirse en las formas de diseñar o construir una estrategia, considerando los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta.

Posteriormente, se definen las características del líder, responsable de llevar adelante este proceso de planificación estratégica al interior de su organización.

A continuación, se describen las propuestas que tratan los temas relacionados con las organizaciones que aprenden, es decir, aquellas que evidencian poseer una cierta capacidad para el aprendizaje de manera colaborativa y se las vincula con el significado de las escuelas inteligentes.

Con este recorrido, se genera una panorámica estructurada en una cadena de conocimientos y de información que será la columna vertebral, el hilo conductor que permita el desarrollo de esta propuesta investigativa que ayude a dar respuesta a la pregunta surgida y planteada en el capítulo anterior.

## 2.1. ¿Qué es Estrategia?

**2.1.1. Definiciones.** Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) definen a la estrategia en los siguientes términos: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (p.7).

Según D´Alessio (2008), “las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, ... cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.” (p.4).

Johnson, *et. al* (2010), definen a la estrategia como la “orientación y alcance a largo plazo de una organización.” (p. 3).

Hax&Majluf, 1991 (citado en D´Alessio, 2008), conciben a la estrategia, entre otras formas, como: “un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, ... una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basadas en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.” (p.6).

De esta manera se podrá esperar que una estrategia planteada de manera coherente faculte organizar ordenadamente una serie de cambios que le permitan a la institución pasar de una situación diagnosticada al inicio (situación actual) a una situación deseada.



Adicionalmente, Mintzberg *et. al* (2005) hacen referencia a las 5P's de la estrategia, considerándola como:

- Plan: al ser una guía o un curso de acción. Mirar al futuro
- Patrón: comportamiento secuencial en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- Pauta de acción: conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- Perspectiva: forma de actuar de la organización.
- Posición: al colocar ciertos productos o servicios en mercados específicos.

Una vez que se ha definido el término estrategia desde la concepción de los diferentes autores es conveniente clasificar los diferentes tipos de estrategias que se pueden presentar.

**2.1.2. Clasificación de Estrategias.** De acuerdo a Hax & Majluf, 1991 (citado en D'Alessio, 2008), la estrategia puede ser clasificada:

Según su alcance respecto de la organización:

- a. Explícita: cuando se genera luego de un amplio proceso de participación de los distintos miembros de la comunidad, en donde se logra un amplio consenso.
- b. Implícita: cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos que persigue la institución.

Según el proceso de su formulación:

- a. Producto de un proceso analítico formal disciplinado: cuando se orienta a una completa especificación de estrategias.
- b. Producto de un proceso de enfoque del poder: cuando la estrategia es un proceso de negociación.

Según la orientación de su formación:

- a. Patrón de acciones pasadas: cuando emerge de un patrón de decisiones pasadas.
- b. Planeada con una visión de futuro: cuando es un medio de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

### **2.1.3. La estrategia como proceso: estrategias deliberadas y emergentes.**

Según Johnson et al (2010), los procesos de desarrollo de las estrategias obedecen a dos enfoques: el enfoque racional-analítico (estrategias deliberadas), cuando las estrategias son desarrolladas mediante procesos convencionales, es decir, aquellas que surgen de un procesos racionales y analíticos de planeación; y el enfoque de las estrategias emergentes, en donde las estrategias no se desarrollan de manera deliberada o planeada sino que surgen de manera hasta cierto punto accidental. Mientras las estrategias deliberadas son productos que son guiados por la alta dirección, las estrategias emergentes aparecen, a lo largo del tiempo, en los niveles más bajos de la organización como producto de la experiencia práctica de los colaboradores de las instituciones.

Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes y podrían considerarse complementarios ya que no existe la posibilidad, que una planeación basada en estrategias deliberadas se lleve a cabo en su totalidad; por el contrario, quedarán algunas de ellas sin ejecutarse y, a partir de ese momento, fruto del desarrollo dinámico que sigue una organización, surgirán propuestas creativas para dar solución a los problemas que se presentan *in situ*, sobre la marcha, y este campo de acción quedará atendido por el diseño de estrategias emergentes, mismas que aparecen por accidente ya que no estuvieron planificadas y que son planteadas en base a los conocimientos y experiencias previas surgidas de los equipos de trabajo.

Según Slevin y Coven (citado en Ruiz. Documento: Reporte de investigación educativa), las estrategias deliberadas surgen para responder a ambientes hostiles, mientras que las estrategias emergentes surgen en ambiente estables.

Sin embargo, una concepción distinta a las anteriores sostiene que “las estrategias deliberadas, a menudo pueden tener éxito, especialmente en mercados estables en los que existen pocas sorpresas. Sin embargo, los grupos de interés clave, . . . , normalmente desean ver una evidencia de la elaboración deliberada de la estrategia.” Johnson *et. al* (2010, p. 17)

Cuando una estrategia pretende ser llevada a la práctica existirá la necesidad de ceñirse a un procedimiento claro, específico y adaptable a las características de la organización. Ese procedimiento constituye la forma como deben secuenciarse una serie de pasos que confluyen en lo que se denomina un proceso. El proceso estratégico

implicará según Johnson *et. al* (2010), la forma como se planifican y luego implementan las estrategias al interior de una institución.

D'Alessio (2010), va un tanto más lejos y sostiene que el proceso estratégico no solamente cubre las etapas de formulación e implementación de la estrategia, sino que considera una tercera etapa, referida a la evaluación. La fase de evaluación permite un monitoreo y control que apuntan hacia una eventual corrección del proceso estratégico que se lleva adelante, lo que además le convierte en un proceso iterativo.

Mintzberg *et. al* (1997), sostiene que el diseño de las estrategias está basado en siete premisas que deben ser consideradas y que se resumen de la siguiente manera:

1. La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente. El diseño de estrategias no está orientado a la acción sino a la reflexión.
2. La responsabilidad del control y la intención deben depender del ejecutivo de más alto rango. El estratega.
3. El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal. La sencillez ayuda a que el estratega no pierda de vista su meta.
4. Las estrategias deben ser singulares. Las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. Cada situación debe contener fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza, valores y responsabilidades sociales singulares.
5. Las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño.
6. Las estrategias deben ser explícitas, y de ser posible, articuladas, lo que implica que deben ser muy sencillas, fáciles de entender para todos los involucrados.

7. Primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas, explícitas, completas, sencillas y después, se deberán poner en práctica. El razonamiento se separa de la acción y la formulación de la implantación. La alta dirección diseña, todos los demás ponen en práctica el diseño. Los autores señalan que el diseño es más importante que la implantación y en consecuencia, la implantación no debe ser un obstáculo si la estrategia fue correctamente diseñada.

Ahondando un poco más, en el significado de estrategias emergentes, Carr *et. al* (citado en Ruiz, 2010) sostiene que ésta “se caracteriza por ser un proceso de experimentación, ensayo y discusión” (p.46). Dicho proceso, vincula el estudio del entorno y la implementación de la estrategia de forma paralela. Adicionalmente, Johnson *et. al* (citado en Ruiz, 2010), aporta sobre el tema de las estrategias emergentes señalando que éstas “surgen de las actividades, rutinas y procesos cotidianos que pueden no estar relacionados con el desarrollo de la estrategia (formal, o deliberada) pero pueden desempeñar un papel importante” (p.46).

Las estrategias emergentes también pueden presentarse y aparecer en escena, según al planteamiento de Gherardi & Nicolini (citado en Ruiz, 2010), a través de los denominados reportes organizacionales y procedimientos formales, los que han sido catalogados como abastecedores del aprendizaje organizacional desde el punto de vista aportado por la antropología del conocimiento a través de sus reportes y también gracias a la contribución efectuada desde el enfoque sociológico del aprendizaje organizacional en donde se considera que las organizaciones y por qué no, las escuelas aprenden haciendo inferencias de su experiencia, mismas que son convertidas en hábitos y

procedimientos, y de ahí pasan a ser estrategias. A estos planteamientos, se adhiere Czarniawska (citado en Ruiz, 2010) quien aporta en relación a cuáles pueden ser otras fuentes de generación de estrategias emergentes, señalando que éstas podrían aparecer mediante la utilización de preguntas detonadoras propuestas a los miembros de la organización y que versan sobre algunas teorías que conozcan o las estén utilizando, mismas que servirán para inducir a los integrantes de los equipos de trabajo a reflexionar sobre la implicación de las mismas. Por último podría decirse que las estrategias emergentes pueden surgir gracias a los procesos de interacción que pueden desarrollarse entre los clientes internos y externos a la organización, quienes al conocer sobre los intereses de cada uno de los grupos que se conforman y que podrían constituirlo los consumidores de un bien o un servicio, los proveedores, los miembros de la institución, etc., podrían elevar a la mesa de discusión propuestas o proyectos encaminados a generar un *plus* en relación con las ofertas de los competidores.

Las estrategias deliberadas o emergentes, pueden entrar en un proceso cíclico o continuo, debido a que pueden surgir inicialmente como formales por ejemplo, pero a través del camino, en la experiencia y práctica cotidiana pueden generar la presencia de otras propuestas derivadas de la inicial, mismas que se convierten en emergentes y aportan para que se cumplan las estrategias deliberadas planteadas en un inicio. Es decir, este bucle podría convertirse en una fórmula estratégica que coadyuve para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales planteados.

Por lo que se expone en los párrafos anteriores, podría decirse que entre el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias emergentes existe mucha

relación y Ruiz (2010), lo concibe de la siguiente manera “iniciando con lo que es una organización (desde el enfoque de aprendizaje organizacional), qué es el aprendizaje organizacional y las posturas encontradas con respecto a su relación con el cambio deseado, considerando que una estrategia surge para lograr el cambio a otro estado diferente al que vive la organización en el momento actual” (p.48). Reforzando lo anterior, Johnson *et. al* (citado en Ruiz, 2010) proponen “que sean las organizaciones que aprenden quienes logren, no ser solamente reactivas a lo que sucede en su entorno, sino ser creadoras de su entorno” (p.48).

En concordancia con lo mencionado anteriormente, podría decirse que resulta importante que la estructura organizacional se encuentre diseñada de tal manera, que facilite el proceso de cambio, alineándose con las estrategias de modo que se pueda garantizar la implementación de éstas. Para lograrlo, será importante tener en cuenta aspectos institucionales como los valores corporativos que identifican a la organización, las políticas de acción que norman las actuaciones de los miembros de la comunidad, la cultura que se vive a su interior y que se proyecta hacia el exterior, etc.

## **2.2. ¿Qué es Planeación?**

“La planeación es responsable de responder dos preguntas: ¿hacia dónde quiere ir la institución?, y ¿cómo llegar ahí?”. Lozier (citado en Ruiz, 2010, p.29).

**2.2.1. Definiciones.** La planeación, según la versión de algunos autores podría considerarse de la siguiente manera:

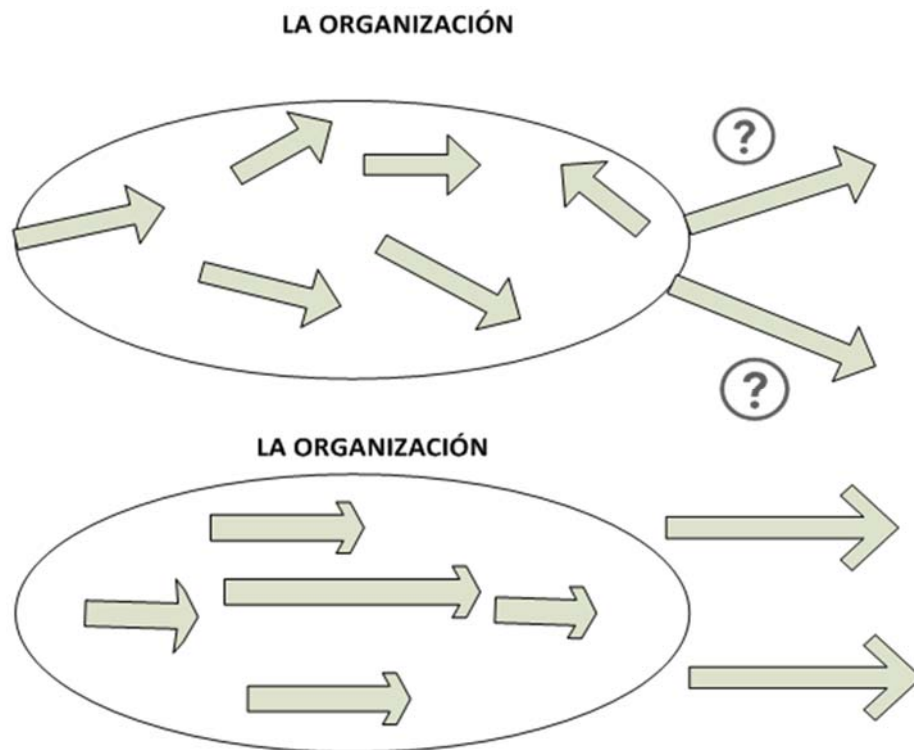
“Una forma sistémica de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible”  
Sorkin (citado en Ruiz, 2010, p. 29).

“Investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr los objetivos institucionales. Involucra adquisición de información, definición de objetivos y un estudio alternativo de medios para estos objetivos.” Benveniste (citado en Ruiz, 2010, p. 29).

“Es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” Lozier (citado en Ruiz, 2010, p. 29).

Ruiz, (2010) sostiene que para alinear esfuerzos de manera participativa con resultados positivos es necesario un “sistema de planeación integral”. Este sistema de planeación se conoce como planeación estratégica. Esa alineación de fuerzas podría verse representado gráficamente (véase figura 2).





*Figura 2. Alineación de fuerzas en una organización*

Al interior de una institución educativa existen una serie de áreas o departamentos especializados en determinados campos del saber, y para llevar adelante sus tareas de planificación, cada uno de ellos diseña o propone sus propias estrategias, las mismas que para que sean efectivas como lo sostienen Kaplan & Norton (2001), deben estar alineadas con la propuesta integral de la organización, es decir, la suma de las partes tiene que ser mayor que el todo, entonces se produce la denominada sinergia que permite movilizar a la organización hacia las metas propuestas. Para conseguir el alineamiento institucional será importante que las estrategias se encuentren conectadas y que esos vínculos sean definidos por los equipos de trabajo a través de lo que sería una planificación colaborativa, entonces sí podría esperarse un efecto sinérgico.

Cuando las instituciones han basado su planificación en una serie de estrategias diseñadas específicamente por cada área de trabajo para lograr unos objetivos departamentales que aportan hacia el logro de las metas comunes, es decir, las institucionales, y si las conexiones entre las estrategias están bien concebidas, no existe el problema de que se presenten los llamados silos funcionales, que según Kaplan & Norton (2001), son un obstáculo importante para la aplicación de la estrategia, y se presentan debido a que las organizaciones generalmente tienen dificultades de comunicación y coordinación entre sus diferentes departamentos.

Una manera de conseguir que los silos funcionales no se encuentren presentes es apelando a la utilización del Cuadro de Mando Integral que Kaplan & Norton (2001), lo consideran un potente marco para que las unidades de trabajo describan y apliquen sus estrategias. Lo que también recomiendan los autores es que el conjunto de cuadros de mando propuestos por cada departamento se encuentren vinculados e integrados unos con otros para que de esa manera pueda conseguirse una respuesta y unos resultados alineados con las metas institucionales. Estas estrategias debidamente vinculadas nos llevan a lograr lo que Collis y Montgomery (citados en Kaplan & Norton, 2001) la conciben como una visión basada en los recursos de una estrategia empresarial.

“Una estrategia empresarial sobresaliente no es una colección al azar de bloques individuales, sino un sistema cuidadosamente construido de partes interdependientes...En una estrategia empresarial, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados unos con otros. Esa alineación está impulsada

por la naturaleza de los recursos de la empresa, sus activos, habilidades y capacidades especiales.” Collis y Montgomery (citado en Kaplan & Norton, 2001, p.178).

Según González *et. al* (2007), “ la planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas. ..” (p. 208).

Por lo complejo que resulta la actividad planificadora, será importante ir un tanto más lejos de las meras definiciones para abordar el tema desde las diferentes perspectivas propuestas por González *et. al* (2007) :

- a. Planificar es pensar en el futuro o, simplemente, tenerlo en cuenta. Desde esta perspectiva, la característica primordial de la planificación le abre un espacio especial para tenerlo en cuenta, el futuro. Se anticipa a los acontecimientos. De ahí que Bolan (citado en González *et. al*, 2007, p.209) refuerce este criterio señalando que “planificar hace referencia a pensar en el futuro”. Asimismo, Levin (citado en González *et. al*, 2007, p.209) señala que planificar es “anticipar el establecimiento de un programa de acciones”, y Sawyer (citado en González *et. al*, 2007, p.209) remarca “planificar es acción establecida con antelación”. Dadas estas premisas, sería difícil contradecir que la planificación basa su estudio en el futuro y no, en el presente. Estas acciones previstas para el futuro provocan que el factor incertidumbre se haga presente, conllevando a que se prevean e inclusive se predigan determinados resultados.

- b. Planificar es actuar sobre el futuro y llegar a controlarlo. Es posible pasar de un estado de incertidumbre a uno de certidumbre, cuando se migra de la planificación a la implementación. Es decir, cuando se pasa del enfoque a la ejecución de una serie de acciones previstas. Ya no se trata solamente de pensar en el futuro sino de actuar para hacerlo de alguna manera, factible. En este punto, Ackoff (citado en González, 2007, p.210) señala que “planificar es el diseño de un futuro deseado y de maneras efectivas de provocarlo”. Al igual que en el punto anterior, esta posibilidad limita la posibilidad de que se presenten situaciones no planificadas, no se admitirían, con lo que se anularía cualquier propuesta de gestión emergente.
- c. Planificar como toma de decisiones.
  - i. Planificar es tomar decisiones referidas al futuro. Desde esta perspectiva podría decirse que la planificación estaría considerada como la posibilidad de elegir y decidir, lo cual traería aparejada la necesidad de provisión de los recursos para realizar las acciones. En este caso, el hecho de planificar no se constituye en modo alguno, en la posibilidad de proyectar únicamente los estados deseados, requerirá como lo destaca Meyerson, (citado en González *et al*, 2007, p.210) “como las utopías, la planificación presenta un estado futuro deseable, pero, a diferencia de ellas, especifica el medio de alcanzarlo”. De aquí podría desprenderse la idea que resulta imposible desarrollarse procesos de decisión que no tomen en cuenta al futuro. Cualquier decisión implica una consecuencia que afecta a la situación futura.
  - ii. Planificar es integrar -la toma de- decisiones. En este caso, los autores sostienen que la planificación no implica una toma aislada de decisiones, al

estilo francotiradores disparando a objetivos distintos, sino más bien a la integración coherente de las decisiones que se van a tomar, manteniendo siempre de vista el objetivo común, el objetivo institucional, antes que el personal. Aquí se pretende integrar una serie de decisiones relevantes.

Apelando a los criterios de Akoff (citado en Mintzberg, 1994, p.11), “sería preciso recurrir a la planificación cuando el estado futuro deseado implica la adopción de un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones”. De todo lo expuesto, se desprendería el hecho de que la planificación obedece a un proceso que se va ajustando y reajustando en el futuro, con el paso del tiempo, en el día a día. No se trata de una posición estática sino más bien dinámica que obliga a interactuar con las decisiones para encajarlas de acuerdo a las metas y objetivos planteados institucionalmente en el momento oportuno y pertinente, en el instante en que debe tomarse una decisión, pero no una decisión aislada sino una decisión ajustada al nuevo momento institucional que se vive al interior de la organización. De ahí que Van Gusteren (citado en González *et. al*, 2007, p.211) manifiesta que planificar “significa ajustar conjuntamente una serie de actividades en un todo significativo”. “Planificar implica conferir mayor organización a algo [...]. Significa adoptar un compromiso factible que permita organizar cursos de acción ya disponibles” Van Gusteren (citado en González *et. al*, 2007, p.211).

- d. Planificar es un procedimiento formalizado para producir un resultado definido (que adopta la forma de un estado integrado de decisiones). Desde esta perspectiva se observa que la planificación considerada como un sistema de

decisiones, podría fraccionarse en dos partes: en la primera en donde se focaliza un procedimiento formalizado; y la segunda, que busca, que persigue un resultado integrado. La planificación implica desagregar su contenido en varias partes para realizar un análisis de las mismas, para luego integrarlas y establecer un proceso secuencial para la ejecución de actividades programadas, las mismas que previamente fueron articuladas con el objeto de provocar un continuo de acciones.

**2.2.2. La planificación como proceso.** Alexander, 1992 (citado en González *et. al*, 2007) es uno de los especialistas que considera a la planificación como un proceso, en donde las acciones a desarrollar fueron previamente articuladas en un sistema organizado para la toma de decisiones, el mismo que adquiere un carácter cíclico que abarca un conjunto dinámico de situaciones que son analizadas nuevamente al momento de su aplicación y son ejecutadas manteniendo un orden, lo que da paso a que se vayan sucediendo una a una y que la aplicación de una, incide sobre la acción que viene a continuación y así, sucesivamente. Los componentes de este proceso podrían resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificación de la situación deseada, la misma que al ser cotejada con la situación actual, da como resultado un problema. Este problema deberá ser analizado y definido.
2. Planteamiento y articulación de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
3. Proponer soluciones alternativas de acuerdo a lo previsible y evaluar anticipadamente el impacto que la aplicación de éstas pueda tener.

4. Diseño de actividades concretas que permitan alcanzar los objetivos perseguidos institucionalmente.
5. Estudio de viabilidad que involucra el análisis de la consistencia de las acciones previstas y su puesta en marcha en función de las limitaciones que presenta la institución.
6. Selección de las acciones concretas a ponerse en marcha una vez que fueran debidamente valoradas a través de criterios de simulación.
7. Puesta en práctica del plan propuesto, previa la preparación de las condiciones idóneas para su aplicación de manera programada.

Esta secuencia de pasos que contempla la propuesta de Alexander, podría estar complementada con lo que señala Nutt (citado en González *et. al*, 2007) en referencia a que en cada uno de los puntos involucrados en el proceso de planificación deberían identificarse la presencia de las siguientes actividades:

- Búsqueda o recogida de información
- Procesamiento y síntesis de la información obtenida
- Análisis, estudio y comprobación de resultados.

“Esta manera de entender el proceso de planificación ha tenido proyección en la educación escolar, ámbito en el que han surgido esquemas siquiera próximos al anterior” (González, *et. al*, 2007, p. 213).

### **2.3. Estrategia y Planificación**

**2.3.1. Estrategia como plan.** De acuerdo con la propuesta de Bell, 1998 (citado en González *et. al*, 2007), las acepciones que se le ha dado al significado asociado con estrategia en el terreno de las organizaciones vinculadas con la educación han estado estrechamente ligadas a la planificación, considerándolas como inseparables en algunos casos. De esta manera, podría considerarse a una estrategia como un plan. Mintzberg (1994), considera que la estrategia es un curso de acción previsto o un camino para llegar de un punto a otro. Pues esta concepción es equivalente a lo que representa un plan, es decir, un conjunto de pasos a realizar, una declaración de intenciones, para conseguir un objetivo. Barney (citado en González *et. al*, 2007) cuando se refiere a estrategia considera a los medios a través de los cuales una institución alcanza sus objetivos. Una estrategia está constituida por una serie de actividades que se desarrollan para cumplir un objetivo.

**2.3.2. Planificación estratégica.** La planificación estratégica se encamina a pensar en la visión de futuro, contribuye para el análisis del entorno descubriendo nuevas oportunidades y amenazas, enfoca la misión de la institución y la orienta de manera efectiva su rumbo, facilitando la acción innovadora que proviene de la dirección y liderazgo. Es una manera deliberada y coordinada de salir al paso a la mayoría de los problemas críticos que se visualizan, buscando la fórmula idónea de resolverlos de forma integral. Proporciona además, un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Según Rowley, Lujan & Dolence (citados en Ruiz, 2010), la planificación estratégica se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a



identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (p.55).

Pimentel (1999) considera que una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Enfocarse en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la institución. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: primero, la planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y segundo, en el análisis de sus características internas.

Con relación a la planificación estratégica y los recursos, Ansoff (citado por Ruiz, 2010, p. 60), plantea que las organizaciones deben planear:

- Estrategias para aprovechar las oportunidades del medio ambiente
- La habilidad para responder, crear y administrar el cambio
- Recursos para implantar estrategias.

Ruiz (2010), recomienda que una vez que las metas y las estrategias para alcanzarlas hayan sido definidas es pertinente entrar en un proceso de análisis que permita conocer los elementos con los que se cuenta, es decir, cuáles son los recursos que serán provistos para el desarrollo del plan, los mismos que pueden ser enfocados al talento humano, a la parte económica, infraestructura, equipamiento, etc. A estos los denomina la autora “planes tácticos”, y se constituyen en planes que no llegaron a ejecutarse o no pudieron implementarse porque no existieron los recursos necesarios para el efecto, quedaron truncados. Otra causa que pudo haber impedido su aplicación podrían ser las políticas externas, o la falta de apoyo interno.

Naturalmente, menciona González *et. al* (2007), “es común poner de manifiesto la relevancia de la planificación estratégica en el proceso de formulación e implementación de una estrategia y entre los niveles que lo hacen factible” (p.217).

#### **2.4. Etapas del proceso estratégico**

Según D’Alessio (2008), el proceso estratégico debe estar dividido en tres etapas:

1. Primera etapa: formulación y planteamiento
2. Segunda etapa: dirección e implementación
3. Tercera etapa: control y evaluación.

Resulta importante antes de entrar en la etapa inicial, correspondiente a la formulación y planteamiento, que se realice un análisis de la situación actual o lo que es lo mismo un diagnóstico de la situación actual, en donde se consideren los siguientes aspectos para el análisis:

### *Diagnóstico de la situación actual*

1. Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas: los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

2. Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas: a las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

### *Análisis interno de la organización*

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

#### *Análisis externo de la organización*

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

- los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- las políticas públicas y prioridades del sector
- el riesgo de factores naturales
- la competencia
- las regulaciones
- condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

**2.4.1. Primera etapa: formulación.** En esta instancia D´Alessio (2008), sugiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación con sus cuatro componentes:

- Visión
- Misión
- Valores corporativos
- Código de ética

#### *Visión*

Para una organización la visión implica describir la situación deseada, ese ¿a dónde se pretende llegar?, o, ¿qué aspira llegar a ser?. De alguna manera la visión parte de la situación actual, en donde toma conciencia de su posición inicial, para luego

idealizar una situación esperada. Es decir, que para poder describir un sueño, es necesario en primer lugar situar el punto de partida, entonces se podrá definir la brecha entre estos instantes y en función de eso, diseñar una serie de acciones que permitan pasar desde el estado actual al estado deseado. En esta instancia, cuando se diagnostica el presente Collings & Porras (citados en D'Alessio, 2008, p. 61) manifiestan que una visión bien definida debe estar compuesta de dos partes:

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión además, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos de adónde desea ir la organización.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.

7. Una idea clara desarrollada.

Lo anterior hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

1. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
2. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias y valores, que promueva su cumplimiento.
4. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

Es recomendable que la visión sea conocida y compartida por todos y cada uno de los miembros de la organización ya que esto de alguna manera los hará sentirse involucrados y comprometidos con las decisiones que se toman en la institución. Además, cuando ha sido trabajada de manera colaborativa, los miembros de los diferentes equipos la sienten suya y esto, facilita su cumplimiento logrando que las acciones ejecutadas no despierten resistencia en el proceso.

Según Mintzberg *et. al* (1997), es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes (1997), define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su organización esté dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente



## *Misión*

Drucker (citado en D'Alessio, 2008), advierte algo sobre lo cual se debe meditar: “el que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial”. La misión es la razón de ser de la organización, responde a la pregunta: ¿para qué está la organización?

D'Alessio (2008, p.62) considera que “La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización”.

D'Alessio (2008) también señala que “una buena declaración de misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar” (p.63).

Una buena misión, de acuerdo a los criterios de D'Alessio (2008) debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.

- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivos.
- Motivadora para que los que la lean se decidan a entrar en acción.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Transmitir la responsabilidad social de la organización.

Pearce (1982) presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de misión de una organización:

1. Clientes – Consumidores.
2. Productos: bienes o servicios.
3. Mercados.
4. Tecnologías.
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
6. Filosofía de la organización.
7. Autoconcepto de la organización.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

Según Pimentel (1997), una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

### *Valores*

Según D'Alessio (2008) los valores “pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y

constituyen el patrón que guía el proceso de toma de decisiones. Establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”.

### *Código de Ética*

El código de ética según D’Alessio (2008) es donde “se afirman los valores de la organización, en donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y dónde se enfatizan los principios de la organización. Debe establecer las conductas deseadas y las indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos” (p.70).

El código de ética o manual de régimen interior es el que sirve de base para conocer las reglas de juego al interior de la institución, es parte de la identidad institucional y refleja la cultura organizacional de la empresa. Este es un documento que no solo debe permanecer escrito o expuesto sino que debe ser de obligado cumplimiento en la práctica del día a día. En una organización educativa, el código de ética viene a representar al manual de convivencia institucional en donde se ven reflejados los acuerdos consensuados por los miembros de la comunidad educativa.

**2.4.2. Segunda etapa: implementación.** La implementación de las estrategias implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la organización logre sus objetivos estratégicos.

En la Figura 3 se muestran los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia.

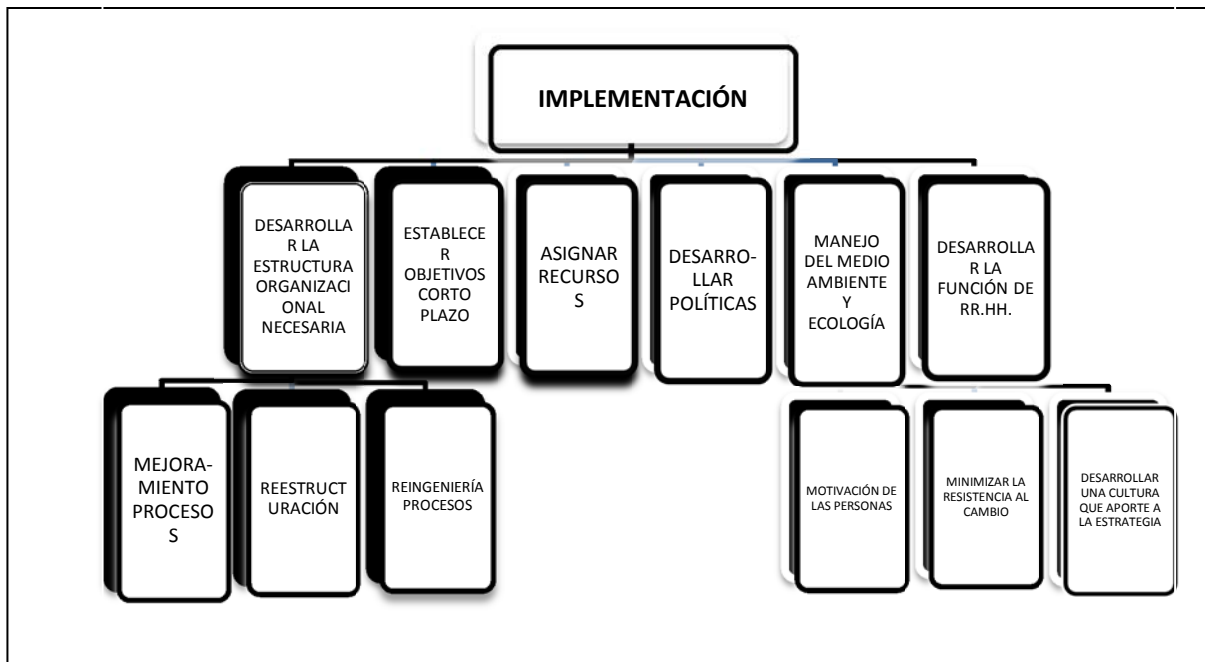


Figura 3. Principales aspectos de la implementación estratégica. Adaptado de David (citado en D´Alessio, 2008)

Según D´Alessio (2008), un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
- Una cultura organizacional que soporte a la estrategia y que beneficie su implementación.

**2.4.3. Tercera etapa: evaluación.** Para considerar procesos de evaluación lo más importante es que estos sean aplicados con criterio de retroalimentación y de manera sistemática y continua. No cabe pensar en que la evaluación pueda ser aislada, esto generaría la posibilidad de que no se puedan realizar los ajustes a tiempo, cuando se presenta alguna dificultad o problema y en consecuencia el fracaso del proceso.

D'Alessio (2008) considera que el proceso de evaluación de estrategias debe:

- Iniciar un cuestionamiento general sobre expectativas y supuestos.
- Generar una revisión de objetivos y valores.
- Estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación

Rumelt (1986) realiza una propuesta de evaluación en la que sostiene que pueden utilizarse indistintamente los criterios, teniendo en cuenta simple el hecho de que guarde coherencia. De alguna manera lo que interesa conocer es si aquellas estrategias que están en proceso de implementación van o no por el camino adecuado. En estas circunstancias el autor propone que la revisión del cumplimiento de las estrategias que se están implementando obedezca a un proceso de evaluación enmarcado en los siguientes parámetros:

1. Consistencia: no deben existir objetivos y políticas en conflicto, caso contrario las estrategias se vuelven inconsistentes. Su evaluación debe ser integral.
2. Consonancia: las estrategias deben marchar al unísono. Todas articuladas, conectadas y alineadas con los objetivos institucionales.

3. Factibilidad: está relacionada con la provisión de recursos de distinta índole para su implementación. Si falla alguna de las provisiones la estrategia quedará trunca.
4. Ventaja: en este caso se analiza si la estrategia genera una ventaja competitiva para la organización. La estrategia debe generar un plus que ayude a destacar a la organización con respecto de otras que conforman la competencia.

Por otro lado David (2005) aporta con una propuesta para evaluar estrategias bajo los siguientes aspectos:

1. Revisar las bases subyacentes de la estrategia.
2. Medir el desempeño de la organización
3. Tomar medidas correctivas.

Para llevar a cabo estos aspectos que son parte del proceso estratégico, es menester utilizar las matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), en donde se realizaron los análisis correspondientes de la situación interna y externa de la organización, seleccionando los ámbitos de estudio que se pudiesen haber planteado y definiendo aportes analíticos en cuanto a las fortalezas y debilidades institucionales (análisis interno) y las oportunidades y amenazas (análisis externo), para obtener conclusiones que aporten hacia la posibilidad de tomar decisiones en torno a si seguir o no adelante con la implementación de las estrategias.

Este proceso debe estar dirigido por una persona que ejerza un fuerte liderazgo sobre los demás miembros, pues, su responsabilidad será llevar adelante las diferentes etapas que conducen a la ejecución del plan estratégico con relativa normalidad; deberán

ser conscientes que algunas estrategias por razones externas o internas se quedarán truncas, es decir, no podrán ser realizadas y ante ese surgimiento de un problema que no estaba previsto surgirán las estrategias emergentes que ayudarán a resolver el problema presentado.

Adicionalmente a las condiciones adecuadas de liderazgo se debe tener en cuenta el gran aporte que puede significar una adecuada estructura organizacional.

## **2.5. Liderazgo**

El líder será la persona encargada de llevar adelante el desarrollo del proceso estratégico en su institución. Ese líder de acuerdo a Covey (2005) debe ser una persona completa, es decir, según el autor una persona que reúne determinadas características que lo diferencian de los demás y lo convierten en un líder, no por decreto sino por convicción y esas personas deben estar provistos como todo ser humano de cuerpo, mente, corazón y espíritu, a su vez y de manera correlativa deben tener incorporadas cuatro inteligencias asociadas a las características anteriores: inteligencia física, inteligencia mental, inteligencia emocional e inteligencia espiritual. Se asocian adicionalmente cuatro motivaciones o necesidades de vida: vivir, aprender, amar, dejar un legado. Representa los cuatro atributos: Visión, disciplina, pasión, conciencia. Finalmente debe representar cuatro roles principales: modelado, exploración, alineamiento, facultamiento.

Harris & Chapman (citado en Murillo, 2006), proponen una nueva forma de liderazgo que guarda mucha relación con la tarea del Director escolar y la puesta en



marcha del plan estratégico institucional. Para ello, los autores definen el liderazgo distribuido como un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. “Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela”.

Esta nueva propuesta de liderazgo, presenta una alternativa interesante para las organizaciones educativas ya que propone que las jerarquías que aparecen en los organigramas se vayan aplanando, buscando que el líder, el director se convierta en una especie de guía para llevar adelante la planificación estratégica de la institución. Esta propuesta apela a un trabajo colaborativo en donde se puede sacar mucho provecho a la diversidad, consiguiendo de esta manera equipos comprometidos que luego de alinear sus objetivos con las metas institucionales ofrecen su contingente para sumar, a favor de la organización, generando el principio de sinergia, en donde la suma de las partes es más que el todo. Esta nueva forma de liderar un centro educativo, permite desarrollar instituciones abiertas al aprendizaje ya que permiten que los colegas aprendan unos de otros, generando organizaciones que aprenden.

“Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión” (Crawford, citado en Murillo, 2006, pp. 11-24).

## **2.6. Organizaciones con capacidad de aprendizaje. Escuelas que aprenden.**

Senge (2010), señala que el aprendizaje que realice una persona no querrá decir que el aprendizaje organizacional está garantizado, pero, si cada individuo no se dedica a aprender, la organización tampoco aprenderá.

Dentro de su obra, Senge (2010) manifiesta que existen cuatro pilares fundamentales que facultan el cambio de organizaciones tradicionales a organizaciones abiertas al aprendizaje. Esos cuatro aspectos importantes son:

- Dominio personal
- Mapas mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo

Estos cuatro aspectos planteados por el autor arriba mencionado, están perfectamente alineados con las demandas que requiere el llevar adelante un proceso estratégico moderno, en donde a través del trabajo colaborativo los miembros de la comunidad educativa aportan para enriquecer y viabilizar las estrategias que se llevarán a cabo con el fin de lograr los objetivos y las metas planteadas.

“Dominio personal”, como lo expresa Senge (2010, p. 181), es la expresión perfecta para envolver aspectos relacionados al crecimiento y el aprendizaje personal. Teniendo en cuenta que existen personas, colegas que como producto de su continuo aprendizaje dan cabida a la aparición del espíritu de la organización inteligente.

“Modelos mentales”, según Senge (2010, p. 222), son “el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, lo que promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes”.

“En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino “la nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto”. (Senge, 2010, pp. 263-264).

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida”. (Senge, 2010, p. 296).

Mayo & Lank (2000), sostienen que el “viaje hacia una Organización que Aprende de manera eficaz es largo, y el camino no siempre discurre en línea recta. Como siempre, los programas de cambio necesitan una dirección” (p.193).

**2.6.1. Escuelas inteligentes.** Según Perkins (2008), las escuelas inteligentes “son las que se mantienen atentas a todo posible progreso en el campo de la enseñanza y el aprendizaje” (p. 16).

La escuela inteligente es “un lugar de reflexión en la doble connotación del término: atención y cuidado. Quienes la integran son sensibles a las necesidades del otro

y lo tratan con deferencia y respeto. La enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento” (Perkins, 2008, p. 17).

## **2.7. Ideas integradoras.**

Una vez realizada la revisión de la literatura científica en torno a la “**Planificación estratégica en instituciones educativas**”, que es el tema central motivo de esta investigación, y sin perder de vista la pregunta problémica formulada en el capítulo anterior: *¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuvará para que el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?*, se integran una secuencia de conceptos clave que constituyen el marco de referencia para la realización del presente trabajo.

Posteriormente a la extracción de las ideas principales es posible definir una ruta de trabajo tendiente a la elaboración del plan estratégico institucional, el mismo que debe estar basado en la recolección organizada de información, para desarrollar los siguientes puntos:

1. Diagnóstico de la situación inicial
  - Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas
  - Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas
  - Análisis FODA
2. Declaración de Misión

3. Visión compartida
4. Valores corporativos
5. Código de ética
6. Formulación de estrategias
7. Implementación de estrategias
8. Evaluación de estrategias

Este proceso permitirá construir un modelo de planificación estratégica llevado a cabo con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Las acciones relacionadas con este trabajo de investigación, en sus siguientes fases, deberán estar enfocadas en determinar si la actividad planificadora que se ha llevado al interior del colegio analizado incluye los aspectos clave que se han identificado en los párrafos anteriores en cuanto a su proceso de diseño estratégico y además, observar cómo influye la participación de todos los colaboradores cuando se los toma en cuenta para la realización del plan estratégico.

De esa manera se logrará dar respuesta a la pregunta planteada, y comprobar además, que la organización está o no, en un proceso de transformación que a futuro le permita convertirse en una institución abierta al aprendizaje, una escuela que aprende.

## **Capítulo 3. Método**

En el tercer capítulo correspondiente al proyecto: “Planeación Estratégica en Instituciones Educativas”, se recogen las particularidades relacionadas con el enfoque metodológico empleado en el tratamiento del tema. Para ello, se ha dividido al contenido en cuatro partes fundamentales que recogen en primer lugar, los aspectos relacionados al método y al porqué de su selección, para luego tratar sobre los aspectos fundamentales que caracterizan al investigador así como las funciones que debe desarrollar a lo largo del proceso de investigación; en un tercer momento, se hace referencia a la recolección de la información, justificando la selección de la muestra y la definición de los instrumentos que se utilizarán para la recogida de datos. Finalmente, se describe el proceso relacionado a cómo se llevará a cabo el análisis e interpretación de la información obtenida.

### **3.1. El método de investigación**

Según Bernal (2010), los métodos de investigación se basan en las diferentes formas de concebir la realidad social, en cómo identificarla científicamente y en la utilización de las herramientas metodológicas que se empleen para realizar el análisis correspondiente.

Tomando en cuenta la caracterización descrita en el párrafo anterior, éstos se dividen en dos tipos: el método cuantitativo y el cualitativo. La selección del mismo entonces, dependerá del objeto de estudio, del problema planteado y de la hipótesis a probar, si fuese del caso.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (citados en Bernal, 2010) el método cualitativo “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p.60).

Reforzando lo anterior, Bernal (2010) sostiene que el método de investigación cualitativa busca la conceptualización sobre una realidad concreta, la misma que estará basada en la información que pueda obtenerse de la población o las personas estudiadas.

**3.1.1 Estudio de caso.** Un experto en métodos de investigación, Runkel (citado en Stake, 2010) describía a la actividad de los investigadores “como la de echar las redes y la de comprobar muestras. Para averiguar las relaciones comunes entre los casos, echamos las redes para capturar muchos casos. Para averiguar cómo funciona un caso concreto, examinamos las muestras particulares” (p.42).

Profundizando en el tema, para Stake (1998), el estudio de casos está basado en las particularidades antes que en las generalizaciones; en un estudio profundo, que demanda una elevada complejidad sobre el objeto de estudio y sus singularidades. El caso debe ser algo específico, algo complejo en funcionamiento.

Para Alzina (2009), el estudio de caso viene a constituirse en un método de investigación cualitativa que sirve para lograr una comprensión profunda y de alta complejidad de la realidad social y educativa del objeto de estudio.

En virtud de esta definición, Muñoz y Serván (citados en Alzina, 2009) sostienen que “el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos, pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (p.311).

**3.1.1.1. ¿Cuándo seleccionar este método?.** Resulta conveniente identificar determinadas características en el objeto de estudio de la investigación que se encuentren alineadas con este método y que se constituyan en favorables o ventajosas para que puedan ser seleccionadas para llevar adelante el proceso investigativo. Bajo estas circunstancias, Latorre *et. al* (citados en Alzina, 2009, p. 311) señalan las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos:

- Pueden ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es apropiada para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.



- Lleva a la toma de decisiones, a implicarse, a desenmascarar prejuicios o preconcepciones, etc.

Otra posibilidad de escoger este método de estudio de casos para llevar adelante un proceso investigativo, será a partir de establecer si existe compatibilidad con las características contenidas en la propuesta de Pérez Serrano (citado en Alzina, 2009, pp. 312-313):

- Es particularista: se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización (Stake, 1998). Esta característica le hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas. En el ámbito educativo nos encontramos con la necesidad de analizar y profundizar en situaciones peculiares.
- Es descriptivo: Como producto final de un estudio de casos se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de casos de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- Es heurístico: porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.

- Es inductivo: se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.

Una de las principales críticas del estudio de casos se encuentra en que este no permite hacer generalizaciones a partir de una singularidad.

**3.1.1.2. Tipos de estudio de caso.** En cuanto a los tipos de estudio de caso Stake (2010), los clasifica en: intrínsecos, instrumentales y colectivos:

- En un estudio *intrínseco*, el caso de alguna manera se encuentra preseleccionado. Se trata de realizar el análisis correspondiente y lograr la comprensión de ese caso en particular. El estudio se desarrolla con la intención de profundizar en él. No se trata de proponer o fundamentar una teoría en torno al caso.
- En un estudio *instrumental*, algunos casos serán más útiles que otros. El interés se centra en los resultados obtenidos luego del estudio y en la implicación de los mismos en otros ámbitos. Existe interés por realizar un estudio a fondo que permita incursionar en la comprensión de otros casos.
- En un estudio *colectivo*, la finalidad es investigar varios casos tratados desde el enfoque instrumental.

Por todo lo expuesto, puede inferirse que el proyecto de investigación que aquí se plantea está orientado, por sus características particulares, a seguir los lineamientos

contemplados para una investigación o método cualitativo con estudio de caso intrínseco.

Esas características particulares, están debidamente justificadas al tratarse en primer lugar de una institución educativa específica, en donde se trabajará con sus directivos y colaboradores miembros del claustro docente, los mismos que han sido previamente elegidos. Adicionalmente, puede reafirmarse que no se pretende teorizar sobre los resultados ni generalizarlos hacia otros casos, es un estudio particular que busca dar respuesta a una pregunta concreta que fuera planteada al inicio de la investigación. Finalmente, existen las facilidades necesarias y las condiciones adecuadas para llegar a los informantes quienes proporcionarán los datos que más tarde serán analizados e interpretados por el investigador.

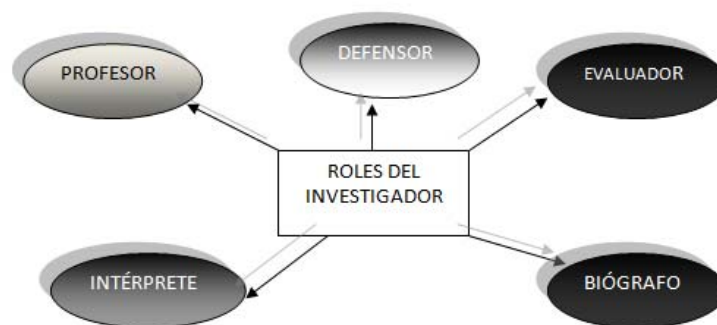
### **3.2. Rol del investigador**

El investigador es la persona encargada de llevar adelante el proceso de investigación y para ello, resulta importante que se encuentre dotado con determinadas características asociadas a la tarea que debe desempeñar, así como resulta importante conocer las funciones que en su papel le corresponde cumplir.

**3.2.1. Caracterología del investigador.** Para enfrentar con éxito la tarea de investigar, los responsables de concretar estas acciones deberían, entre otras características, ser personas: de mentalidad abierta, audaces, curiosas, íntegras, flexibles, informadas e instruidas, reflexivas, empáticas, pragmáticas, analíticas, indagadoras, críticas, pensadoras, etc.

**3.2.2. Funciones del investigador.** Las funciones o roles que debe asumir el investigador de casos pueden reducirse a las propuestas por Stake (2010) y que pueden verse reflejadas en la figura 4. El investigador como:

- Profesor
- Defensor
- Evaluador
- Biógrafo
- Intérprete



*Figura 4.* Roles del investigador de casos propuesto por Stake (2010)

Adicionalmente, Mertens (citado en Hernández *et. al*, 2007, p. 586) sugiere que el investigador debe desempeñar tres papeles fundamentales:

- a) *Supervisor*: como figura autoritaria que revisa lo que ocurre en el contexto. Es un papel inconveniente porque la amplitud de la información es limitada y el potencial de rechazo es enorme.
- b) *Líder*: además de la autoridad, se agrega una dimensión de coordinación, que mejora la observación al extenderse, pero no lo suficiente.
- c) *Amigo*: el investigador no asume una autoridad específica, sino que trata de establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que se amplía sustancialmente la apreciación. Es el mejor de los roles que podemos adoptar en una investigación cualitativa.

En definitiva, el investigador mientras lleva adelante su estudio de caso está sujeto a adoptar de manera diferente, las distintas funciones que se describieron en los apartados anteriores. El investigador no está sujeto a recetas y entonces, cuenta con una gran flexibilidad al momento de llevar adelante un proceso investigativo para lo cual será importante que él mismo, diseñe, lea, escriba, consulte acerca de la actividad y decida la manera cómo la enfrentará.

### **3.3. Proceso de investigación**

El proceso de investigación implica, seguir de manera organizada, una ruta en la que se identifican los siguientes pasos: selección de la muestra, definición de las unidades de análisis, recolección de datos, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones, elaboración del informe.

**3.3.1. Selección de la muestra.** En primer lugar, Hernández *et. al* (2007), manifiesta que la muestra en el proceso cualitativo “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.562).

Mertens (2005) comenta que en un proceso de investigación cualitativa, la muestra no puede ser fijada *a priori*, es decir, antes de la recolección de datos, sino que se establece un tipo de caso. En estas circunstancias la muestra final llega a conocerse una vez que ya no se pueden obtener datos novedosos, entonces se considera que se ha saturado la muestra.

El doctor Hernández (citado en Hernández *et. al*, 2007, p. 563) señala que los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a la medida de las circunstancias”.

Finalmente, Mertens (2005) sostiene que no es adecuado considerar a las muestras cualitativas para globalizar los resultados hacia toda la población.

Para el caso que se analiza, y que se encuentra encasillado en el método de investigación cualitativa con estudio de caso, por tratarse de una unidad educativa, la muestra corresponde a un colegio secundario, particular, en donde el investigador realizará entrevistas con la Directora de Secundaria, Dra. Martha Garcés, quien lleva 15 años en la Institución; la Directora de Primaria, Dra. María Gordillo, misma que cumplió 10 años en el Colegio y 30 años como profesional de la educación; el Coordinador del Bachillerato Internacional, Ing. Fernando Rojas, quien lleva 7 años en el Centro y además cumple las funciones de Director de Relaciones Interpersonales; la Directora de

Inglés, Econ. Pamela Hidalgo, con 4 años en el Colegio; la Psicóloga de Secundaria, Dra. Gina Carrillo, misma que cumplió 7 años de servicio en la Institución; y la Coordinadora de Relaciones Públicas y Admisiones, Ing. Carolina Escalante, quien va por su tercer año vinculada al Colegio. Se observará cómo se llevan a cabo las reuniones del Consejo de Centro y Consejo Pedagógico, y se analizarán las actas o minutas correspondientes a estas sesiones semanales de trabajo. Entre los documentos además será revisada la planeación estratégica vigente.

**3.3.2. Recolección de datos.** Para Bernal (2010), este es uno de los aspectos más delicados dentro de un proceso de investigación, ya que considera que de éstos dependen la confiabilidad y validez del estudio que se lleve a cabo, por esta razón sugiere que esta tarea sea llevada con mucha dedicación, con mucha prolijidad y cuidado. También manifiesta el autor que esa información recogida de primera mano, es la que servirá más tarde para dar respuesta a la pregunta de investigación a la vez que permitirá el logro de los objetivos del estudio planteados desde un inicio. A esta parte de la investigación, asociada a la recolección de datos la denomina trabajo de campo.

Según Stake (2010), no se puede determinar con exactitud el momento en sí en el que comienza la recolección de la información. “Empieza antes de que lo haga la dedicación plena al estudio: antecedentes, conocimiento de otros casos, primeras impresiones” (p. 51). Las primeras impresiones están referidas al momento en que el investigador realiza los primeros acercamientos y en consecuencia, los primeros datos que se recogen, son obtenidos de manera informal como fruto de las primeras impresiones que se generan a la partida. Luego, esas impresiones serán perfeccionadas

conforme avance el proceso investigativo pudiendo en algunas circunstancias ser inclusive sustituidas por otras.

Stake (2010), sostiene que los investigadores cualitativos basan su accionar fundamentalmente en la experiencia que los acompaña, en sus habilidades de observación y reflexión, en la capacidad que tienen para reconocer de primera mano a aquellas fuentes dignas de atención. Además, son de alguna manera escépticos y se encuentran habituados a comprobar la veracidad de lo que ven y la solidez de lo que son capaces de interpretar.

El mismo autor considera que la recolección de datos debe estar sujeta a un plan con la intención de optimizar el recurso tiempo fundamentalmente, evitando caer en divagaciones infructuosas para lo cual recomienda centrarse en las preguntas de investigación. “Las partes absolutamente esenciales de un plan de recogida de datos son las siguientes: la definición del caso, la lista de las preguntas de investigación, la identificación de los ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos, el informe previsto” (Stake, 2010, p. 53).

A continuación se consideran algunas orientaciones propuestas por Stake (2010, pp. 53-55), para la realización de las observaciones de campo en el estudio de casos:

#### *Anticipación*

- Revisar lo que se pretende al inicio del estudio
- Considerar las preguntas de investigación que fueran planteadas



- Leer detenidamente algunos trabajos de investigación sobre estudio de casos
- Identificar el caso
- Establecer los límites que pudiera tener el caso
- Anticipar los problemas clave, acontecimientos, características, espacios, personas, etc.
- Considerar los destinatarios de los informes
- Elaborar un plan de acción inicial, en el que esté establecida la función del observador.

#### *Primera visita*

- Organizar el primer contacto con el campo de estudio
- Identificar a los informantes y establecer acuerdos
- Cuantificar los costos que implica el llevar adelante el estudio
- Establecer criterios de confidencialidad
- Revisar las funciones del observador, los límites del caso, los temas

#### *Otros preparativos*

- Realizar observaciones preliminares de actividades
- Distribuir recursos
- Identificar a los informantes y las fuentes de datos primarias
- Diseñar un sistema de registro de datos y archivo
- Re-estudiar las características, problemas y acontecimientos

### *Otras actividades y conceptualizaciones*

- Reconsiderar temas u otra estructura teórica
- Averiguar lo que saben quienes se constituyen en el público
- Propagar lo que se averigüe
- Identificar las posibles “realidades múltiples”, puntos de vista diferentes
- Dedicar atención a los distintos puntos de vista, conceptualizaciones.

### *Recoger datos, validar datos*

- Realizar observaciones, entrevistas
- Rendir cuentas a los informantes
- Registrar las actividades y disposiciones de investigación
- Seleccionar testimonios y ejemplos
- Redefinir los temas, límites
- Recoger datos adicionales, mediante la réplica y la triangulación, para validar las observaciones clave

### *Análisis de los datos*

- Revisar los datos en borrador
- Buscar modelos de datos
- Observar posibles relaciones: disposiciones, actividades y resultados
- Sacar conclusiones provisionales
- Revisar los datos, recoger nuevos datos, rebatir los descubrimientos

*Facilitar la comprensión al público*

- Describir el espacio donde se desarrolló la actividad
- Considerar al informe como una historia
- Elaborar copias para el uso público
- Contrastarlos con miembros representativos
- Ayudar a que el lector distinga la tipificación y la relevancia
- Revisar y propagar los informes y materiales

A continuación, en la Tabla 1, se presenta una lista de control para la revisión de una propuesta de estudio de casos:

Tabla 1

*Ejemplo de lista de control para calificar una propuesta de estudio de casos. Tomada de Stake (2010, p. 55)*

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>VIABILIDAD</b>
Claridad	El Caso	Selección del Caso	Acceso
Conjunción	Los Temas	Recogida de datos	Confidencialidad
Interés	Las Fuentes	Validación	Coste

Adicionalmente, Stake (2010) sostiene que el investigador debe disponer de los medios adecuados para que se pueda reflejar el progreso del estudio, se sugiere que sea un tablón o un cuadro de tareas donde pueda añadir, quitar, modificar tareas, temas y fuentes. También debe contar con un sistema para el almacenamiento de datos y en determinadas ocasiones deberá contar con dispositivos de audio y/o vídeo.

Entonces surge una pregunta importante, la misma que la plantean Hernández, *et. al* (2007, p. 583): “¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo?, e inmediatamente, la respuesta sugerida por los mismos autores: el propio investigador o los propios investigadores, ya que a través de diferentes métodos o técnicas serán los encargados de la recolección de datos, debido a que es quien observa, entrevista, revisa documentos, etc.”.

**3.3.3. Instrumentos para la recolección de datos.** Los métodos utilizados en este caso particular fueron entrevistas, observaciones y estudio de documentos, mismos que pueden, de acuerdo a las circunstancias que se presenten, ser modificados a juicio del investigador. “Los datos se recolectan por medio de métodos que también pueden cambiar en el transcurso del estudio” Hernández *et. al* (2007, p. 587).

**3.3.3.1. Entrevistas.** Según Grinnell, (citado en Hernández *et. al*, 2007), las entrevistas pueden clasificarse en tres tipos: las estructuradas, cuando la persona que realiza la investigación cuenta con una guía que incluye preguntas específicas, predeterminadas; semiestructuradas, cuando el investigador tiene una guía de preguntas preestablecida, sin embargo, cuando las circunstancias así lo ameritan, existe la posibilidad de incluir preguntas adicionales que clarifiquen determinados aspectos de la investigación; abiertas, cuando el entrevistador conoce en términos generales el contenido de la investigación y lleva la entrevista de manera flexible.

Este proceso de investigación, se llevó adelante mediante entrevistas estructuradas, es decir, ajustando la tarea a una guía de preguntas preestablecidas, como consta en el instrumento que aparece en el Apéndice A.

**3.3.3.2. Observaciones.** Bernal (2011), considera la observación como “un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p.257).

De acuerdo con Cerda (citado en Bernal, 2011), resulta importante determinar los elementos claves, mismos que deben ser definidos por el observador. En base a esta propuesta, para llevar a cabo esta tarea de investigación se consideraron los siguientes:

- El sujeto que investiga.
- El objeto de estudio.
- Los medios en los que se da la observación.
- Los instrumentos utilizados.
- El marco teórico del estudio.

En esta ocasión se realizó una observación estructurada, misma que se presenta cuando el observador ejerce control sobre la situación objeto de estudio, buscando evitar interferencias de agentes externos y buscando el logro de los fines de la investigación, situación que se ampara al tenor de lo que Cerda (citado en Bernal, 2011) sostiene “según los niveles de relación que se den entre el sujeto y el objeto, así como entre éstos con los medios y los instrumentos, se presentan diferentes tipos de observación” (p. 258).

El proceso de observación, se desarrolló en tres fases importantes:

*Fase 1. Recolección de datos.* En primera instancia se preparó un pequeño guión para llevar a cabo la observación, tomando en cuenta aspectos como la identificación del problema de investigación y los objetivos planteados, mismos que estuvieron muy claros.

*Fase 2. Observación.* Luego de cumplido el paso anterior, se observó el objeto de estudio y se registraron los datos de acuerdo al guión preparado para el efecto.

*Fase 3. Finalización.* Se verificó que la información registrada, en primer lugar estuviera estrechamente relacionada con los objetivos de estudio y luego, que fuera suficiente para concluir el trabajo de campo.

En lo que corresponde a la guía que sirvió para llevar adelante la observación, hubo coincidencia con la propuesta de Hernández *et. al* (2007) quien sostiene que el formato es el propio juicio del investigador. El observador, de manera inductiva, decide qué vale la pena observar. Lo que sí puede sugerirse es el uso de una hoja de registro en donde se resume la información que se va procesando. Ver forma de registro utilizada para el efecto en el Apéndice B.

**3.3.3.3. Estudio de documentos.** Hernández *et. al* (2007) sostiene que el análisis de documentos permite al investigador conocer los antecedentes relacionados con el objeto de estudio, las experiencias, vivencias y el funcionamiento cotidiano.

Esta tarea fue desarrollada sin problema por el investigador quien tuvo a su disposición los documentos de estudio que fueron elaborados por los integrantes de la institución educativa y que fueron entregados sin restricciones de ninguna índole para que el investigador pudiese cumplir con su cometido. En esta documentación se identificaron algunas características importantes que resultan de mucha ayuda al momento del análisis. Los documentos solicitados a las autoridades del plantel, plan estratégico anterior y actual, fueron seleccionados por considerar que se encuentran directamente relacionados con el problema de investigación.

**3.3.4. La Triangulación.** La palabra triangulación en muchos casos puede ser asociada a la Topografía, que es una técnica a través de la cual los ingenieros civiles determinan las dimensiones de un terreno a partir de la medición de ángulos y distancias, y la trasladan desde el terreno al plano y viceversa.

En cambio en temas de investigación, Stake (2010) manifiesta que es una oportunidad que ofrece el sistema para asegurar la veracidad y validez de la información, incrementándola incluso, cuando se puede, a partir de observaciones adicionales o más entrevistas, confirmar una descripción que pudiese ser dudosa o en algunos casos cuestionada. Cuando el investigador se encuentra empeñado en la búsqueda de la precisión y de la consecución de explicaciones alternativas, el autor sostiene que es necesaria la disciplina, así como son necesarias las estrategias que permitan mayor objetividad al estudio y menor grado de intuición, estrategias a las que las denomina triangulación.

Stake (2010) considera que los investigadores en general son convencidos de que en un estudio de investigación, además de ser preciso y exacto en la medición de las cosas, se necesita también una buena dosis de lógica a la hora de la interpretación del significado de las mediciones realizadas.

Messick (citado en Stake, 2010) ha dedicado mucho de su tiempo a insistir en el hecho de que es necesario que los investigadores aseguren la validez del resultado de sus mediciones, ya que estas son parte de sus responsabilidades directas.

Por los motivos expuestos, en un proceso investigativo resulta muy importante lograr varias fuentes de información y a la vez diversidad en los métodos de recolectar los datos, de ahí que Hernández (2007), sostiene que en la indagación de carácter cualitativo posee mayor riqueza y es más profunda que una investigación cuantitativa, ya que los datos que se obtienen provienen de distintos informantes por un lado, y por otro, goza de mayor variedad a la hora de seleccionar los métodos para la recogida de los datos.

El mismo Stake (2010, p.98) señala, que “cuando se tienen dudas sobre la “cuestionabilidad” de la descripción o sobre la importancia de los asertos, es una buena idea someterlos a la prueba de unos pocos lectores que se ofrezcan para tal labor”. Para lograr la confirmación necesaria y de esta forma incrementar el crédito de la interpretación, para demostrar lo común de un aserto, el investigador puede apelar a la utilización de diversas estrategias que se encuentran a su servicio. Entre ellas se pueden considerar:



**3.3.4.1. Triangulación de Métodos.** Esta es quizás la estrategia más aceptada y sobre la cual Stake (2010), manifiesta que cuando se habla de métodos en los estudios de caso estos están referidos fundamentalmente a la observación, entrevista y revisión de documentos, mismos que en párrafos anteriores ya fueran descritos. Para Denzin (citado en Stake, 2010, p.99), “las estrategias de triangulación se han convertido en la búsqueda de interpretaciones adicionales, antes que la confirmación de un significado único”.

De acuerdo con Paul (citado en Rodríguez, 2005), cuando se lleva a cabo una triangulación entre diferentes métodos utilizados en la investigación, se presenta la posibilidad de mejorar el diagnóstico organizativo, recogiendo lo fundamental de los resultados fruto de la utilización de algunos métodos en una interpretación válida y coherente.

Dentro de esta categoría Rodríguez (2005) considera que es posible distinguir entre la triangulación intramétodos y la triangulación intermétodos. En la *primera*, el investigador utiliza múltiples variedades de un mismo método dado para recopilar e interpretar datos. Está dirigida a verificar la consistencia interna y la fiabilidad. Un ejemplo de la misma sería el test-retest, observación-observación, entrevista-entrevista.

La *triangulación intermétodos, en cambio*, mide el grado de validez externa de los datos. Trata de comprobar por lo tanto que los resultados no son consecuencia de la utilización de un método particular. Un ejemplo en este caso podría considerarse cuando se presenta un proceso interactivo entre una observación y una entrevista.

De acuerdo con Morse y Chung (citados en Rodríguez, 2005) la utilización de múltiples métodos permite desarrollar un programa de investigación sistemático. Se caracteriza porque cada uno de los métodos utilizados, debe generar un estudio completo en sí mismo. Los resultados obtenidos serán validados y extendidos en cada aplicación logrando un entendimiento global del objeto de estudio.

**3.3.4.2. Triangulación de Datos.** También la triangulación puede desarrollarse a partir de los datos, ésta, Hernández (2007), considera que se presenta cuando se utilizan una variedad de fuentes y métodos de recolección de datos.

Una triangulación de datos según Rodríguez (2005), realiza el empleo de distintas estrategias de recogida de datos. Verifica las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones. Sostiene además que la confrontación de datos puede estar basada en criterios espacio-temporales y niveles de análisis.

La triangulación de datos según Stake (2010), es el esfuerzo por ver si aquello que fue observado y luego se informó contiene el mismo significado cuando se lo encuentra en otras circunstancias.

### **3.4. Análisis e investigación de datos**

“No existe un momento determinado en el que se inicie el análisis de datos” (Stake, 2010, p.67). Analizar, en este contexto científico significa dar sentido a las primeras impresiones que se logran al iniciar un proceso de investigación cualitativa, dejando de lado las impresiones y las observaciones para que no se vea afectada o

influida la nueva impresión que se genere en un primer contacto y de esa manera se pueda dar sentido a las partes motivo del análisis.

Stake (2010) reafirma la idea del análisis y la interpretación, manifestando que consiste en dar sentido a las partes que se integran en el estudio, dejando a un lado los mapas mentales que vienen adheridos al investigador, éstos, no deben influir sobre la tarea que lleva a cabo, tratando de que las primeras impresiones no sean distorsionadas a partir de las creencias o paradigmas de quien investiga.

Según Hernández (2007), debido a la gran cantidad de material que se puede haber recolectado, resulta importante organizarlo de manera coherente y para ello, es conveniente identificar qué tipo de información se ha logrado recolectar de modo que se la pueda archivar utilizando las herramientas adecuadas para el efecto, como sería el caso del uso del ordenador para guardar imágenes y texto o datos numéricos. Para el caso de audios y vídeos logrados en las entrevistas, se recomienda su transcripción para entonces realizar un análisis muy prolijo del lenguaje.

Para organizar los datos es recomendable hacerlo a partir de un criterio y para ello (Hernández, 2007, p.632) plantea algunos criterios:

1. Cronológico (por ejemplo, orden en que fueron recolectados: por día y bloque –día, mañana y tarde-).
2. Por sucesión de eventos.
3. Por tipo de datos: entrevistas, observaciones, documentos, fotografías, artefactos.
4. Por grupo o participante.

5. Por ubicación del ambiente.
6. Por tema.
7. Importancia del participante (testimonios de actores clave, testimonios de actores secundarios).
8. O bien otro criterio

El mismo autor señala que a veces los datos también pueden ser organizados mediante varios criterios progresivos; por ejemplo, primero por tipo –transcripciones de entrevistas y anotaciones-y luego estas últimas por la clase de notas (de la observación, interpretativas, temáticas, personales y de reactividad); o criterios cruzados (combinaciones).

Luego el autor, (Hernández, 2007, p.633), habla de la bitácora de análisis, la cual consiste en documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso y contiene fundamentalmente:

- Anotaciones sobre el método utilizado (se describe el proceso y cada actividad realizada).
- Anotaciones respecto a las ideas, conceptos, significados, categorías e hipótesis que van surgiendo del análisis.
- Anotaciones en relación con la credibilidad y verificación del estudio, para que cualquier otro investigador pueda evaluar su trabajo (información contradictoria, razones por las cuales se procede de una u otra forma).

Para las anotaciones, que suelen también llamarse “memos analíticos”, Strauss y Corbin (citados en Hernández, 2007, p.633) sugieren:

- Registrar la fecha de la anotación o “memo” (memorándum).
- Incluir cualquier referencia o fuente importante (por ejemplo, si consultamos con un colega, quién es él, su afiliación institucional y su comentario).
- Marcar los memos con encabezados que sintetizen la idea, categoría o concepto señalado.
- No restringir el contenido de los memos o anotaciones, permitirnos el libre flujo de ideas.
- Identificar el código en particular al cual pertenece el memo.
- Usar diagramas, esquemas y matrices (u otra clase de síntesis analítica) en los memos para explicar ideas, hipótesis y conceptos.
- Cuando se piense que una categoría o concepto haya sido lo suficientemente definida (o), crear un memo (adicionalmente, distinguirlo y etiquetarlo con la palabra “saturación”).
- Registrar las reflexiones en memos que ayuden a pasar de un nivel descriptivo a otro interpretativo.
- Guardar una copia de todos los memos.

La bitácora se escribe diariamente (anotando la fecha) y cada investigador sigue su propio sistema para llenarla, es así como Grinnell (citado en Hernández, 2007, pp.633-634) sugiere el siguiente esquema:

1. Memos, anotaciones o comentarios acerca del método de análisis.
2. Memos sobre los problemas durante el proceso.
3. Memos en relación con la codificación.
4. Memos respecto a ideas y comentarios de los investigadores (incluyendo diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, matrices).
5. Memos sobre el material de apoyo localizado (fotografías, vídeos, etcétera).
6. Memos relacionados con significados, descripciones y conclusiones preliminares.

La bitácora analítica será un punto de apoyo para el establecimiento de la credibilidad del método seleccionado para el análisis.

Resumiendo las ideas relacionadas con el análisis e interpretación de los datos, (Hernández, 2007, pp.674-675) nos propone lo siguiente:

- En el análisis de datos cualitativos el proceso esencial consiste en que se obtienen datos no estructurados y el objetivo será estructurarlos.
- Los datos cualitativos son muy variados, pero en esencia son narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, vídeos, pinturas, etc.), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque). Además de las narraciones del investigador (notas en la bitácora de campo).
- Durante el análisis es recomendable elaborar una bitácora, con memos que documentan el proceso.
- El análisis cualitativo implica reflexionar constantemente sobre los datos recabados.

- Para efectuar un análisis cualitativo los datos se organizan y las narraciones orales se transcriben
- Al revisar el material, las unidades de análisis emergen de los datos.

Para sintetizar el contenido de este capítulo, es importante considerar que el punto de partida fue la selección del método, el mismo que para este caso en concreto fue el “estudio de caso”, por considerarse que la tarea investigativa con enfoque cualitativo está direccionada hacia una institución educativa. Luego, se dio paso a la determinación de las características o perfil del investigador cualitativo y se definieron sus funciones para finalmente aterrizar en la descripción en sí, que debe seguir el proceso investigativo, considerando como aspectos importantes la selección de la muestra, la recolección y el análisis e interpretación de los datos. En la instancia asignada a la recogida de la información, se determinaron los métodos de recolección, mismos que recayeron en la observación, entrevistas y la revisión de documentos.

Esta tarea será importante desarrollarla, teniendo en cuenta y sin perder de vista al planteamiento del problema que es el objeto fundamental, para llevar a cabo la investigación.

## **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

El objetivo fundamental de este capítulo está encaminado a buscar información directamente relacionada con la pregunta de investigación planteada al inicio de este trabajo de tesis : ¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuva para que una escuela pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?. Los datos obtenidos fruto de de las entrevistas sostenidas con directivos y docentes, la observación de reuniones de planificación llevadas a cabo en la institución educativa seleccionada, y el análisis de documentos vinculados con la tarea de planificar; se constituyeron en los insumos básicos para desarrollar el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Para el efecto, fue necesario identificar un antes y un después en relación a la manera como se desarrollaba, en años anteriores, la planificación estratégica al interior de la escuela elegida, en donde pudo constatarse que en el pasado ésta fue realizada exclusivamente por el rector, quien se encargaba de estructurarla y armarla para luego darla a conocer a los miembros del equipo directivo y luego socializarla con los demás miembros de la comunidad educativa. Ahora, se planifica de manera colaborativa, es decir, se ha incluido en el proceso de desarrollo de la misma, a los miembros del equipo directivo y docente con quienes se ha trabajado de manera conjunta en las distintas fases inherentes al proceso de construcción del plan estratégico institucional. También es importante anotar que el personal docente fue tomado en cuenta en ciertos procesos relacionados con la búsqueda de información, análisis de la situación interna y externa,



construcción de la misión, visión y definición de los valores corporativos. Esta situación pudo evidenciarse claramente, al momento de analizar el contenido de los testimonios recogidos de directivos y docentes a través de las entrevistas realizadas.

Asimismo, el objetivo principal de la investigación estuvo enfocado a comprobar que una institución educativa que realiza su planificación estratégica de manera colaborativa, puede convertirse en una comunidad abierta al aprendizaje, y para lograrlo fue necesario canalizar la entrevista en busca de obtener resultados que permitan precisamente comprobar esa relación directa entre planificar colaborativamente y convertirse en una escuela que aprende. De la misma manera, al momento de las observaciones de las sesiones de trabajo, el enfoque estuvo direccionado hacia la identificación de elementos válidos para realizar la comprobación planteada.

#### **4.1 Muestreo cualitativo**

Es oportuno comenzar informando que durante varios meses ha existido una relación bastante cercana con los directivos y docentes de la institución educativa elegida. En este periodo de tiempo se pudo conocer más a fondo cómo se llevan, al interior del colegio, las tareas relacionadas con la planificación estratégica y cómo actúan sus directivos al momento de afrontar problemas o circunstancias que no estaban planificadas y diseñan estrategias emergentes, sobre la marcha, para salir de la dificultad. Esta primera aproximación es la que Hernández *et. al* (2007) define como “inmersión inicial”; implica, sumergirse en el contexto en el cual se va a desarrollar la investigación, a la vez que facilita la recolección y análisis de datos preliminares a través del contacto y familiarización con los docentes y directivos con quienes podría

conversar de manera informal en una primera etapa, así como observar más de cerca cómo se llevan a cabo los distintos procesos de planificación y cómo actúan los involucrados al momento de afrontar los problemas cotidianos que requieren de la aplicación de estrategias no planificadas sino emergentes.

Esta fase inicial de inmersión facilita al investigador la posibilidad de ir definiendo el tamaño de la muestra, ya que le ayuda a conocer más a fondo la realidad institucional y entonces determinar cómo se obtendrán los datos para el análisis, y en consecuencia es el momento propicio para seleccionar las personas –directivos y docentes- a quienes entrevistar, sobre qué aspectos importantes preguntar, a quiénes y cuántas veces consultar; observar las reuniones en donde se tratan los procesos de planificación; qué tipo de documentos vale la pena revisar considerando el aporte para que el investigador cuente con la información necesaria y suficiente para el análisis.

Para este caso concreto, se decidió entrevistar a todos los miembros del Consejo de Centro, los cuáles suman seis personas que además cumplen funciones diferentes y, en consecuencia, representan a las distintas áreas en que se descompone la organización educativa. Sus puntos de vista se prevén, que al ser enfocados desde distintos ángulos, enriquecen la calidad de los datos que posteriormente se utilicen para el análisis.

Adicionalmente, y una vez que se realizó una primera aproximación con el equipo directivo y con el objetivo de obtener información que sirva para contrastar con la proporcionada por las autoridades, fue necesario incluir en el proceso de entrevistas a 2 coordinadores departamentales que también cumplen con la función de docentes y

corresponden a las Áreas de Sociales, la Lic. Mónica Jara, quien lleva 14 años en la Institución y Lengua, a cargo del Lic. Edison Coba, quien cumplió 12 años en el Colegio. Estas dos personas, son las de mayor antigüedad y en consecuencia las más idóneas para testificar cómo se hicieron las propuestas de planificación estratégica y manejo de estrategias emergentes, en el pasado, y comparar con lo que sucede ahora, en el presente. La justificación a la decisión tomada, al incluir en la nómina de entrevistados a este par de docentes que al comienzo no estuvieron considerados, se sustenta en la postura de Hernández *et. al* (2007), quien sostiene que los elementos inicialmente definidos como parte integrante de la muestra pueden variar, aumentar o disminuir, en función de cómo se desarrollen los acontecimientos de cara a la recopilación de datos representativos para efecto de dar respuesta a la pregunta de investigación.

En cuanto a la observación de reuniones de planificación, el trabajo se realizó en dos instancias representativas: la primera, las reuniones del Consejo de Centro (equipo directivo) y la segunda, las reuniones del Consejo Académico (coordinadores departamentales). Esto, en relación a que en estos dos órganos colegiados confluyen todos los estudios de planificación y aprobación de los procesos inherentes a la gestión institucional.

Como una actividad vinculada a la recolección de datos estuvo el análisis de documentos correspondientes a la última planificación estratégica desarrollada al interior de la institución educativa y al borrador del nuevo plan estratégico.

## 4.2 Recolección y análisis de los datos cualitativos

La recolección de datos desde el enfoque cualitativo representan según Hernández *et. al* (2007), obtener la información, misma que proviene para este caso de las personas que están directamente involucradas con la comunidad educativa (docentes, directivos, coordinadores), los que de acuerdo a sus percepciones, puntos de vista, mapas mentales o simplemente experiencias previas o vivencias, son entregados al investigador a través de entrevistas, observación directa o el estudio que este pueda realizar de los documentos que le sean proporcionados y que guardan estrecha relación con el tema de investigación. Esta información recopilada en el sitio mismo, en el que se desarrollan los acontecimientos, tiene como objetivo dar respuesta a las inquietudes o interrogantes que fueran expresadas inicialmente a través de la pregunta de investigación; posteriormente, traerán como consecuencia la generación de nuevos conocimientos.

Los datos, según Hernández *et. al* (2007), deben ser recogidos por el propio investigador, y esto, le permite tomar contacto directo con el ambiente y las diversas situaciones que se generan en el mismo lugar de los hechos en donde se realiza la investigación. Además, permite al investigador profundizar en el tema objeto de análisis, en función de la vivencia directa que se genera al estar inmerso entre el grupo de personas que son parte del estudio que se lleva a cabo. Estos datos, generadores de información deben ser recogidos a través de instrumentos, los cuales están correctamente diseñados para guiar un adecuado proceso de recopilación de los mismos. Efectivamente, en esta ocasión el encargado de realizar las entrevistas, observar las reuniones de planificación y estudiar los documentos proporcionados por la institución

fue el mismo investigador, quien con la ayuda de los instrumentos diseñados para el efecto, pudo desarrollar esta actividad de campo.

**4.2.1. Análisis de resultados.** Luego de realizada la recolección de la información corresponde abordar el procesamiento de esos datos, en donde, luego de organizarlos se procede a realizar una descripción de los mismos, a continuación el correspondiente análisis y, finalmente, la obtención de los resultados. Cumplidos estos pasos, en el siguiente capítulo corresponderá la elaboración de conclusiones y las correspondientes recomendaciones, ajustadas siempre a la pregunta de investigación, los objetivos y el marco teórico presentado para el desarrollo de esta investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de investigación, luego de realizadas las entrevistas, las observaciones y el estudio de documentos.

**4.2.1.1. Entrevistas.** Vale la pena mencionar que inicialmente, se planteó la posibilidad de entrevistar exclusivamente a los miembros del Consejo de Centro, los cuales eran seis directivos, pero luego, ya en el proceso de inmersión y con base en la información recopilada y con el ánimo de cruzarla o compararla con otra, proveniente de los docentes/coordinadores, se realizaron dos entrevistas adicionales, lo que finalmente provocó que se efectuaran 8 entrevistas en total.

El análisis se desarrollará considerando cuatro categorías que surgen de dos momentos claves, en la vida institucional: un antes (pasado) y un ahora (presente); y dos niveles de entrevistados, los directivos y los docentes. En términos prácticos, las

entrevistas fueron enfocadas en relación a lo acontecido en el pasado, las viejas prácticas de planificación al interior del centro y luego, se concentrarían en la realidad actual.

*Primera categoría: directivos refiriéndose a la forma de planificar en el pasado.*

En relación a la información obtenida en una primera categoría, es decir, aquella relacionada con el criterio de los directivos describiendo el pasado, se pudo destacar, como aspecto relevante y fundamental, la coincidencia de criterios de opinión de los entrevistados, quienes sostienen de manera unánime, que las prácticas anteriores relacionadas con el proceso de planificación estratégica -hasta hace un año aproximadamente-, resultaron simplemente del criterio de la máxima autoridad, el rector, y de los pedidos formulados directamente por los propietarios del establecimiento educativo. Este primer hallazgo lo confirma la directora de secundaria, quien sostiene que hace un par de años, “no existía un proceso sistemático, los planes surgían de forma emotiva, sin partir de un análisis de la realidad o diagnóstico. Se cumplía simplemente con las exigencias legales”.

Un segundo hallazgo, confirmado de manera unánime por la versión entregada por las autoridades entrevistadas confluye en un hecho real, que las estrategias las diseñaban las mismas personas, específicamente el rector con apoyo de los propietarios, en base a sus propios criterios y experiencia. Su cumplimiento se verificaba en base a determinar qué estrategias se ejecutaron positivamente y si dieron lugar al cumplimiento de los objetivos planteados. Un monitoreo un tanto subjetivo, compartido a medias con los miembros de la comunidad educativa; esta forma de pensar se encuentra representada en

el testimonio vertido por la directora de secundaria, quien señala que, “las estrategias que se utilizaban surgían del momento, fruto de propuestas innovadoras o incluso de esnobismos. Partían de los propietarios quienes buscaban siempre alternativas de interés para la comunidad. Eran los mismos actores que planificaban, ejecutaban y auditaban su cumplimiento”. Esta posición fue ratificada por la psicóloga, quien refuerza lo anterior, manifestando que las estrategias solían definirse “a partir de situaciones específicas y momentáneas, sin un análisis profundo previo, eran aplicadas de manera inmediata, participaban en su formulación el rector y los propietarios, quienes tomaban en cuenta el interés de la comunidad y la imagen institucional. El monitoreo de su cumplimiento se limitaba a dos instancias: una al inicio y otra al final, y estaba a cargo de los mismos actores que intervinieron en su definición”.

Otro hallazgo que se presenta fruto de la investigación realizada tiene que ver con el despliegue de las estrategias; simple y llanamente el rector definía cuáles debían ser las actividades a desarrollar de modo que se cumplan con las estrategias planteadas. Asignaba indistintamente y en base a su buen juicio, a los responsables de cada una de las actividades planteadas y determinaba las fechas en las que debían cumplirse. Eventualmente, se asignaban tareas a los miembros de la comunidad que desempeñaban una función asociada con las actividades a desarrollar. Este aspecto queda sustentado en los criterios emitidos por los miembros del Consejo de Centro, mismos que representados por la versión del coordinador del Bachillerato Internacional, se registran de la siguiente manera: “las acciones anteriormente cumplían parcialmente los objetivos planteados, ya que la planificación no contaba con un análisis veraz de la

realidad, ni de los recursos disponibles, por lo que en ese momento debieron adoptarse medidas emergentes, cambios o incluso, se tuvieron que desechar proyectos. En el despliegue participaban el rector y los propietarios, con el apoyo, ocasional, del equipo docente”. Complementando lo expresado por el coordinador IB, la directora de relaciones públicas señala que “dependiendo de la actividad, se solicitaba la participación de alguno de los miembros de la comunidad”.

En cuanto tiene que ver con el cumplimiento en la ejecución de proyectos se desprende que en realidad existieron proyectos que no se cumplieron, porque fueron fruto del entusiasmo o se implementaron sin un análisis profundo, previo, y sin el aporte de los demás miembros del equipo directivo (hace 6-7 años). Hubo también otros proyectos que sí se cumplieron a satisfacción y quizás el mérito estuvo en los programas de capacitación que llevó a cabo el propio rector, así como la comunicación clara de lo que se pretendía alcanzar y cómo lo iban a realizar (hace 3-4 años). Estos proyectos estuvieron relacionados con la parte académica, cuando se implementó un nuevo modelo constructivista para trabajar en las aulas: la Enseñanza para la Comprensión, el manejo de rúbricas o matrices de valoración, el cambio en el modelo del sistema de evaluación, la inclusión en el programa del Diploma del Bachillerato Internacional. En cuanto a lo administrativo, se implementaron nuevas formas de publicidad, se vendió una nueva imagen institucional, se mejoraron los valores de las pensiones y se migró a un target más elevado en aproximadamente el 70% de la población de estudiantes, en 4 años. Asimismo, y lo sostiene la directora de secundaria, que “hace 7 u 8 años, hubo un proyecto que pretendió implementarse, la Pedagogía Conceptual, pero a la final se



constituyó en un ejemplo de desperdicio de tiempo y dinero, simplemente fracasó, y dejó un legado relacionado con lo que no se debe hacer”. Ninguno de los directivos entrevistados supo informar sobre otros proyectos que no se lograron implementar.

En cuanto a la ejecución de proyectos emergentes, es decir, aquellos que no estaban planeados, se concretó uno, las actividades extracurriculares. Estas actividades se programaron una vez finalizada la jornada escolar, es decir, después de la hora de salida de los estudiantes (14h00) y consistieron en actividades deportivas y culturales. Los chicos debieron permanecer en el Colegio hasta las 16h30, y debió organizarse, sobre la marcha, el servicio de comedor. Los directamente responsables de las actividades fueron los docentes de deportes, música y danza. Los recursos económicos salieron del bolsillo de los padres mediante la fórmula del autofinanciamiento. Estas se plantearon porque surgieron como un pedido directo de las familias debido a la necesidad de que sus hijos permanecieran mayor tiempo en el Colegio debido a que su jornada laboral no les permitía compartir con ellos, y en consecuencia, esto implicaba un alto riesgo cuando los niños debían permanecer solos en casa. Este testimonio resulta de la información otorgada por los directivos quienes a través de las entrevistas realizadas concuerdan al 100% en sus testimonios.

Cuando aparecieron proyectos emergentes las decisiones se las tomaba sin tener en cuenta los criterios de los miembros de la comunidad educativa. Simplemente fueron impuestas y cuando la decisión estaba tomada era socializada con los equipos docente y administrativo.

En cuanto a la planificación colaborativa, existió también muchísima similitud en las versiones otorgadas por las autoridades. No existió una fórmula de participación, en el pasado, que involucre a los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los docentes. En representación de este aporte, la directora de secundaria señala textualmente lo siguiente, “la planificación colaborativa no se había experimentado, ni en lo académico-curricular, ni en la gestión administrativa del Colegio”.

Finalmente, y para concluir con primera categoría de información concentrada en el ayer, se recoge el criterio del Coordinador del Bachillerato, quien considera, que “en las ocasiones en que se permitió la participación del equipo de colaboradores de la Institución, se obtuvieron mejores resultados, y este trabajo colaborativo permitió el crecimiento de los colegas; se evidenciaron aprendizajes”.

*Segunda categoría: docentes refiriéndose a la forma de planificar en el pasado*

En cuanto a los testimonios otorgados por los docentes, que fueron seleccionados y que también cumplen funciones de coordinadores o jefes de área, se puede encontrar que su aporte fue muy pobre, se limitaron en la mayoría de los casos a manifestar desconocimiento en relación a las preguntas formuladas. Uno de ellos, jefe del departamento de Lengua, supo manifestar que en todos los años que lleva prestando sus servicios en la institución, no había tenido la oportunidad de participar de los procesos de planificación en el área estratégica señalando puntualmente, que ese tipo de actividad estaba concentrada en la dirección del colegio, que en algún caso se les solicitó alguna información pero que jamás formaron parte de un equipo o comisión de trabajo que

tuviera como finalidad ejecutar tareas de planificación institucional. Adicionalmente supo señalar que no tenía conocimientos al respecto y que quizás esa era una de las razones para no haber sido tomado en cuenta.

La otra docente/coordinadora del área de Sociales, ratificó la posición de su compañero manifestando que eran temas que podrían distraerles de su función como docentes y que consideraban que el equipo directivo estaba concebido para llevar adelante ese tipo de actividades inherentes a la planificación estratégica. También supo informar que sí le gustaría participar en este tipo de tareas ya que considera que le permitiría crecer en sus conocimientos y de esa manera podría proyectarse para ocupar un cargo directivo a futuro.

Ambos docentes coincidieron en el hecho de haber sido informados sobre los planes institucionales gracias a que en las asambleas de profesores y directivos que se realizan al inicio y fin de cada año, el rector socializa con todo el equipo, sobre los objetivos y emprendimientos que tiene la institución. Es decir, saben en qué dirección deben desarrollar su trabajo pero que no han sido parte del equipo que discute y propone las líneas de acción estratégica. También destacaron la necesidad de recibir capacitación en esa área que resulta importante para su desarrollo profesional.

*Tercera categoría: directivos refiriéndose a la forma de planificar en el presente.*

A continuación, se recogen las ideas más importantes relacionadas con el presente del Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito-Ecuador, y con el ánimo de generar puntos de comparación entre lo acontecido antes y ahora, en cada una de estas fases

desarrolladas al interior del Colegio, se tendrán en cuenta los mismos aspectos para el análisis. En consecuencia, e iniciando con el proceso de planificación estratégica pudo evidenciarse lo siguiente: ahora y esto se refiere a lo que acontece desde hace un año aproximadamente, el rector se reúne con los miembros del Consejo de Centro, se distribuyen la tarea de recolección de información para el análisis FODA institucional, cada integrante arma una propuesta con los aportes de los equipos docentes a su cargo, y se discute en grupo, para finalmente llegar a acuerdos resumen para cada aspecto. Posteriormente, en conjunto analizan las debilidades y amenazas y las contrastan con las necesidades o expectativas que plantean las familias para luego, determinar los objetivos en los distintos ámbitos o áreas de acción y lo proponen para el siguiente periodo de aproximadamente 5 años. En este punto, en el que existe coincidencia entre los directivos, la voz cantante la lleva la directora de primaria, quien señala que ahora “existe una tendencia a posibilitar un proceso de planificación estratégica más participativo, se considera la participación de los docentes para la elaboración del FODA institucional”.

Acto seguido, una vez formulados los objetivos, se definen las estrategias para que éstos puedan lograrse y para ello, se discuten en el Consejo de Centro las acciones estratégicas (macro) que permitirían cumplir con los objetivos propuestos. El monitoreo se realiza a través de indicadores de cumplimiento, mismos que son monitoreados por el equipo directivo, para cada caso. Para reforzar esta posición del equipo directivo, y tomando como muestra la versión otorgada por la directora de primaria, puede observarse lo siguiente, “como resultado del proceso de autoevaluación institucional, se

evidenciaron fortalezas y debilidades (análisis interno) y amenazas y oportunidades (análisis externo) a partir de las cuales se generaron escenarios deseados o alternativas para incidir directamente en el desarrollo institucional, estableciéndose a la vez, estrategias de cambio y consolidación. Tendencia a involucrar en este proceso a todos los miembros de la comunidad educativa. Formulación y seguimiento del POA (Plan Operativo Anual de la Institución)". Sobre el mismo punto, la directora de secundaria supo manifestar que las estrategias se definieron "tratando siempre de incidir en el curso de acontecimientos o acciones que se desean mejorar, partiendo de objetivos claros y viables; se diseñan estrategias prácticas, alcanzables y evaluables. Todos los actores se encuentran directamente relacionados; se toma en cuenta, de ser necesario, el criterio de los especialistas en el tema. Existe una estructura organizacional efectiva, que responsabiliza a cada miembro de tareas específicas, este a su vez reporta a un coordinador y este a un director".

En cuanto al despliegue de las estrategias, supieron manifestar que hoy por hoy, se diseñan varias actividades que viabilizan el cumplimiento de las estrategias planificadas. Se asignan responsables para cada actividad y se definen los tiempos en que deberán efectuarse. Participan los miembros del Consejo de Centro, fundamentalmente. Esta posición consensuada por el equipo, puede evidenciarse a través de las expresiones de la directora de primaria, quien considera lo siguiente: "actualmente, al existir un PEI (Proyecto Educativo Institucional) y contar con una Misión y Visión alineadas con los requerimientos de la sociedad actual, orientan el rumbo a seguir, permiten adoptar una

planificación estratégica que contempla tomar decisiones con visión de futuro. Existe la voluntad de desarrollar proyectos y por lo tanto acciones de manera más participativa”.

En cuanto tiene que ver con el monitoreo y seguimiento que se siguen para el cumplimiento de estrategias se destaca que en la actualidad, los proyectos surgen del análisis de las necesidades que se presentan cada año, se discute en base a los puntos de vista de cada uno de los miembros del Consejo de Centro y se llegan a acuerdos. Sobre los proyectos aprobados, se investiga y analiza la factibilidad de llevarlos a cabo y la manera en cómo van a impactar a la comunidad. También se establecen las formas de financiarlos. Cuando un proyecto fracasa, se establecen las posibles razones que causaron el problema y se analiza si se puede insistir en su aplicación, caso contrario lo desechan. Para aquellos proyectos con resultado positivo, simplemente se los sigue apoyando y mejorando. En cuanto a los aportes de las directoras de primaria y secundaria, se evidencia un ciento por ciento de coincidencia en sus apreciaciones, señalando ambas profesionales que entre los proyectos que se han cumplido se destacan los siguientes: en lo académico, la consolidación de los tres programas del Bachillerato Internacional (PEP, PAI y Diploma); en lo administrativo, el fortalecimiento del clima institucional a través de la aplicación del programa “El líder en mí” propuesto por la organización Franklin Covey y basado en los “7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey. Además, se busca concienciar sobre la importancia de contar con un presupuesto formal, que sustente y garantice el cumplimiento del POA. Finalmente, el interés por propiciar una cultura de planificación y evaluación.

Supieron manifestar también, que al momento no se ha presentado el caso de programas que no se hayan cumplido, sin embargo, de darse esta situación, está previsto analizar las causas, tratar de ver si sigue siendo viable el proyecto y si en realidad va a generar un beneficio para la comunidad. Si se detecta que sí, lo repotenciarían y caso contrario lo desecharían. En este tema, el aporte de la directora de inglés estuvo encaminado a comentar que quizás se acababa de presentar una situación relacionada con este tema de proyectos incumplidos “en días pasados, se desechó un proyecto para llevar adelante el estudio del inglés a través del soporte de una plataforma informática para trabajo en línea, lamentablemente, la empresa internacional encargada de la propuesta, no pudo concretar en acciones los ofrecimientos acordados previamente. Se analizó en conjunto las relaciones beneficio-costos en diferentes ámbitos y se desechó el proyecto porque evidenció falta de seriedad en los oferentes y a partir de allí, la credibilidad se vio debilitada”.

Actualmente, alguno de los proyectos que no estaban diseñados y que pese a ello se llevaron a cabo, según la directora de primaria y la directora de inglés coinciden en “el programa PENPAL, que implica una alianza con un colegio de USA para realizar intercambio de estudiantes y de material escrito producido por los estudiantes en su lengua nativa. Este surgió de una conversación informal, llamó la atención de las partes y se lo concretó, obteniendo resultados positivos para los estudiantes ecuatorianos y estadounidenses. El financiamiento se dio gracias al aporte de las familias de cada uno de los estudiantes desplazados”.

En la actualidad los proyectos o programas no planeados surgirán como respuesta a la autoevaluación institucional. Ciertos ajustes deberán tomarse en cuenta de manera prioritaria y necesitarán el financiamiento adecuado para su eventual cumplimiento.

En lo relativo a las acciones que la institución desarrolla en las reuniones de planeación, para dar respuesta a determinados proyectos emergentes se resume de la siguiente manera: actualmente, si aparece un proyecto emergente, los encargados de analizar y luego planificar acciones para su cumplimiento son los miembros del Consejo de Centro. Si se tratase de un proyecto académico, se solicitaría la participación de los miembros del Consejo Académico y se planificarían las correspondientes acciones en sus sesiones semanales ordinarias.

Acerca de la planificación colaborativa existe coincidencia entre todos los entrevistados sobre que esta ha sido una de las metas planteadas hace unos años y ahora se va consolidando. Se parte del concepto de sinergia y se considera que varias cabezas pueden pensar más que una sola. Los resultados son significativamente mejores.

Tomando alguno de los testimonios más representativos, la directora de primaria señala que “en la actualidad se da mayor énfasis a la planificación colaborativa por sus bondades (explora prácticas de colaboración eficaces, estructuras flexibles, propicia la sinergia, incluye a todo el equipo en el desarrollo de unidades de trabajo). Ayuda de manera determinante, permite construir relaciones profesionales positivas que llevan a una mejora en la calidad de la educación”. En la misma línea, aunque mediante una forma de expresión diferente, la directora de secundaria expresa que “en la actualidad el estilo de liderazgo fomenta un trabajo en equipo, donde las fortalezas de algunos



miembros coadyuvan al desarrollo institucional. Programas como el PEP y el PAI (pertenecientes al Bachillerato Internacional), obligan a que los docentes y directivos trabajen colaborativamente”. Finalmente el coordinador del Bachillerato Internacional, sostiene que “la planificación colaborativa es una práctica innovadora, significa no solamente el trabajo en equipo, sino que aporta elementos nuevos en la construcción de proyectos. Por supuesto que la planificación colaborativa ayuda a que se cumplan de mejor manera las acciones estratégicas que puedan plantearse”.

Al relacionar la planificación colaborativa con la formulación de estrategias, se evidencia que se generan aprendizajes en la comunidad educativa. El hecho de discutir con argumentos sobre temas estratégicos implica que los miembros del Consejo de Centro tengan que investigar sobre la propuesta, sus consecuencias o impactos, y luego, documentarse para argumentar su discusión, este proceso genera aprendizajes significativos a los participantes. Así lo confirma la directora de secundaria, “las experiencias del trabajo mancomunado han sido muy satisfactorias y exitosas. Los grupos se complementan y fortalecen. El clima institucional ha mejorado considerablemente”. Otra reafirmación de este criterio lo genera la directora de primaria, para quien se evidencia que “actualmente el ámbito educativo busca una gestión participativa, los mandatos de la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) orientan a considerar este aspecto. En la Institución también se está evidenciando una mayor aceptación a la participación, al trabajo en equipo para formular estrategias, especialmente en el campo académico”.

Finalmente, en cuanto la opinión que merecen las organizaciones que aprenden, se pudo resumir los comentarios de los entrevistados señalando que la escuela ha visto en esta alternativa una oportunidad de crecimiento. El hecho de estar abiertos al cambio ha significado preparar a los docentes para asumir procesos nuevos, diferentes, actualizados, vanguardistas. Esta mentalidad abierta permite que se produzcan mejoras constantes que favorecen la calidad de la educación. Los involucrados en estos cambios, necesariamente desarrollan procesos de aprendizaje, de crecimiento personal y profesional. Estos criterios pueden sustentarse por ejemplo en las ideas expresadas por la directora de primaria, quien señala que “actualmente existe mayor coincidencia de replantear el papel de la escuela inmersa en una sociedad de la información y el conocimiento. La educación debe ser capaz de responder a los retos que implica esta nueva realidad social; no es cuestión de elección, las instituciones educativas deben ser capaces de contribuir a que las nuevas generaciones desarrollen las competencias necesarias para enfrentar el mundo que les ha tocado vivir, y esto, fundamentalmente se da en entornos educativos, en escuelas que descongelan paradigmas y están abiertas a nuevos aprendizajes. Una escuela que aprende propicia el desarrollo de todos, es una organización que sustenta su quehacer, en la práctica reflexiva. El Rudolf Steiner, es una escuela que aprende, sus directivos, administrativos evidencian una clara intención de convertirla en una escuela inteligente, para lograrlo se han concretado incluso, algunos proyectos”.

*Cuarta categoría: docentes refiriéndose a la forma de planificar en el presente.*

Para el caso de los docentes entrevistados, puede evidenciarse una posición expectante en torno a las señales que se vierten desde el equipo directivo y la máxima autoridad, consideran que en los últimos tiempos, hace un año aproximadamente, se los está incluyendo en mesas de trabajo que las lideran las directoras de primaria y secundaria fundamentalmente, quienes han aprovechado de estas reuniones para recoger sus opiniones en torno a la situación actual del colegio y que se están preocupando por conocer sus expectativas para el futuro.

Sienten que gracias a la inclusión de la escuela en los programas que ofrece el Bachillerato Internacional, las cosas están cambiando para bien. Este organismo exige a los docentes y directivos un trabajo colaborativo en los diferentes niveles o instancias, la participación sienten que se va constituyendo en un elemento clave al interior de la institución y que a partir de aquello han mejorado las condiciones del clima institucional, han debido exigirse más, prepararse de mejor manera, en fin, sienten que se ha instaurado al interior del colegio una cultura que está alineada con las corrientes de participación y eso les hace sentir bien. Manifiestan que están aprendiendo y que eso les motiva para seguir adelante. Los procesos de cambio e innovación son bien vistos porque han servido para mejorar las condiciones personales y profesionales de los docentes quienes se han visto inmersos en programas de capacitación a nivel nacional e internacional.

En definitiva, sienten que son una nueva escuela, más integrada, más cálida y con mentalidad abierta. Se observa mayores dosis de flexibilidad y respeto. Consideran que pueden llegar a pertenecer en un futuro cercano, a una escuela inteligente.

El resumen de las entrevistas ha sido tabulado considerando las coincidencias y diferencias del grupo de 8 personas entrevistadas. Ver tabla 2.

Tabla 2

*Resumen de la información obtenida con los directivos y docentes entrevistados.  
Recopilado por el investigador (agosto 2012).*

CONCEPTO	PREGUNTA	RESPUESTA	ACCIONES ALTERNATIVAS	RESULTADOS		
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	¿Quiénes participan?	Directivos				
		Coordinadores				
		Docentes				
	¿Cómo queda documentado?	Borradores				
Documento final						
<b>ESTRATEGIAS</b>	¿Cómo se definieron?	Se diseñaron las estrategias para lograr los objetivos, previo análisis.				
	¿Quiénes participaron en su definición?	Miembros del Consejo de Centro.				
	¿Cómo se monitorea su cumplimiento?	Con la ayuda de indicadores.			Sí se cumplen	Se los sigue apoyando y mejorando.
					No se cumplen	Cuando un proyecto fracasa, se establecen las posibles razones que causaron el problema y se analiza si se puede insistir en su aplicación, caso contrario se desechan.
	¿Cómo se desarrolló el proceso de despliegue?	Se diseñan varias actividades que permitirán alcanzar los objetivos planteados.				
Se asignan responsables para cada actividad.						

		Se definen los tiempos en que deberá efectuarse cada actividad.		
	¿Quién o quiénes participan en el despliegue?	Los miembros del Consejo de Centro.		
<b>PROYECTOS EN GENERAL</b>	¿Cuando un proyecto no se cumple o se queda a medias qué medidas se han tomado?	No se ha presentado el caso, pero de darse esta situación, está previsto analizar las causas, tratar de ver si sigue siendo viable y si en realidad va a generar un beneficio para la comunidad. Si se detecta que sí, se lo repotenciaría y caso contrario se lo desearía.		
	¿Se llevaron a ejecución proyectos que no estaban diseñados?	Sí	¿Cuáles?	Actividades extracurriculares, después de la hora de salida (14h00). Actividades deportivas y culturales. Los chicos debieron permanecer en el Colegio hasta las 16h30, y tuvieron que implementar un comedor estudiantil.
			Responsables	Profesores de Deportes y Artes.
			¿Asignación de recursos?	Autofinanciación por las familias.
¿De dónde y cómo surgieron?	De la necesidad de que los alumnos permanecieran mayor tiempo en el Colegio debido a las actividades laborales de sus padres y al riesgo que implicaba dejarlos solos en			

		casa, sin control.		
	¿Quién los propuso?	Las familias de los estudiantes.		
<b>PROYECTOS EMERGENTES</b>	¿Cómo son abordados?	Si aparece un proyecto emergente, los encargados de analizar y luego planificar acciones para su cumplimiento son los miembros del Consejo de Centro. Si se tratase de un proyecto académico, se acude a los miembros del Consejo Académico para que planifiquen las acciones en las sesiones semanales ordinarias.		
<b>PLANIFICACIÓN COLABORATIVA</b>	¿Qué podría comentar acerca de la Planeación colaborativa?	Esta ha sido una de las metas planteadas hace años y ahora se va consolidando. Se parte del concepto de sinergia y se considera que varias cabezas pueden pensar más que una sola.		
	¿Ayuda para que se cumplan de mejor manera las acciones estratégicas planteadas?	Sí, debido a que se pueden delegar actividades una vez que se ha empoderado al equipo de trabajo.		
	¿Cuándo participan más miembros de la comunidad educativa, en la formulación de	Sí. El hecho de discutir con argumentos sobre temas estratégicos implica que los miembros del Consejo de		

	estrategias, se generan aprendizajes?	Centro tengan que investigar sobre la propuesta, sus consecuencias o impactos, y luego, documentarse para argumentar su discusión, este proceso ha generado aprendizajes significativos a los participantes.		
<b>ESCUELAS QUE APRENDEN</b>	¿Qué opinión le merecen las escuelas que aprenden, es decir aquellas abiertas a procesos de cambio, de innovación, en dónde se producen aprendizajes?	La escuela ha visto en esta alternativa una oportunidad de crecimiento. El hecho de estar abiertos al cambio significó preparar a los docentes para asumir procesos nuevos, diferentes, actualizados, vanguardistas. Esta mentalidad abierta permite que se desarrollen procesos de mejora constantes que favorecen la calidad de la educación.		
	¿Considera que esta escuela es una organización que aprende?	Los involucrados en estos procesos, necesariamente desarrollan procesos de aprendizaje, de crecimiento personal y profesional. Son una escuela que aprende.		

**4.2.1.2. Observaciones.** En cuanto corresponde a las observaciones realizadas, vale la pena comentar que el investigador asistió a dos reuniones del Consejo de Centro

y a una reunión del Consejo Académico. La intención estuvo enmarcada en obtener algunos datos que contribuyan con la solución a la pregunta planteada al inicio de esta tarea investigativa. De la tarea de observación se pueden describir los siguientes aspectos como los más destacables.

*Primera sesión del Consejo de Centro.* En la primera reunión del Consejo de Centro, estuvieron presentes 8 personas: el presidente ejecutivo, el rector, la directora de secundaria (vicerrectora), la directora de primaria, el coordinador del bachillerato internacional, la directora de inglés, la psicóloga y la directora de relaciones públicas y admisiones. La reunión inicia a las 15h00 de un día lunes, la preside el rector. Se toma nota de la asistencia y la persona que hace el rol de secretaria lee los puntos del orden del día, entre los cuales se destaca el análisis de las impresiones generadas en el equipo en relación a las actividades que fueron planeadas para llevar a cabo el proceso de implementación de un nuevo proyecto: “El Líder en Mí”. Se observa mucha formalidad durante la reunión y respeto a las opiniones vertidas por cada uno de los participantes. Fue interesante mirar que cuando interviene una persona, toma en sus manos el “bastón de la palabra”, y uno de los acuerdos es no interrumpirla ni hacer comentarios mientras dura su intervención. El inicio de la conversación corre a cargo del rector, quien da sus opiniones acerca de cómo vio el trabajo de sus colegas durante las jornadas de capacitación y entrenamiento docente, se refirió a lo interesante de los temas tratados con los representantes de la organización Franklin Covey, sobre el trabajo interactivo que se realizó con los maestros quienes comenta, se mostraron muy interesados en el tema y estuvieron participando todo el tiempo, manifiesta que las jornadas diarias de



trabajo fueron extenuantes pero que valieron la pena porque se evidenció un mejor ambiente laboral; al final de su intervención, solicita a todos los presentes que le envíen a su correo electrónico la nómina de los candidatos que cada uno sugiere para cumplir funciones de líderes y capacitadores dentro del programa, les comparte brevemente las reglas del juego y les solicita esa información en un plazo de 48 horas, él se encargará de tabular sus propuestas. Luego, un detalle importante es mencionar que el diálogo continua con la exposición de un voluntario y a partir de ahí, todos los asistentes deben participar en forma ordenada, siguiendo la dirección contraria a las de las manecillas del reloj. Luego de que todos han intervenido, el rector hace un breve resumen verbal de las aportaciones y lo somete al criterio de los asistentes. Existió un par de miembros que solicitaron, el uno una aclaración y el otro una rectificación, de acuerdo todos con estos pedidos se aprueba el resumen ejecutivo de la reunión y los acuerdos a los que llegaron, se destaca que esa información se incluirá formalmente en una minuta, la misma que deberá, antes de la siguiente reunión (lunes, siguiente), ser entregada a cada uno de los integrantes de este órgano colegiado.

La sesión se llevó con mucha altura, se cumplieron con todos los puntos acordados, los mismos que fueron tratados uno a uno, es decir se cumplió con lo planificado para ese día. No se presentó el pedido sobre tratar algún tema que no estuviera previamente acordado y contemplado en el orden del día. Se registraron las conclusiones. Todo el mundo participó y fue fácil resolver los temas de la agenda. Se evidencia que el trabajo colaborativo es tomado muy en cuenta por las autoridades y el mensaje que se vierte hacia los miembros de la comunidad se cumple en la práctica, se

evidencia con el ejemplo que dan los directivos. Vale la pena mencionar que cada uno llevó, en su ordenador personal o en su cuaderno de trabajo, las pruebas que servirían de respaldo al momento de la discusión. La reunión culmina a las 20h15, en un ambiente de camaradería, un clima distendido, todos se van sonrientes y comprometidos en cumplir las asignaciones o metas para la semana.

*Segunda sesión del Consejo de Centro.* Inicia con las mismas personas excepto el presidente ejecutivo. En su lugar aparecen dos personas invitadas, las dos representantes de la organización Franklin Covey. La razón de su presencia obedece a que deben planificar, en conjunto, algunos aspectos sobre el proceso de implementación del proyecto antes mencionado. El rector da la bienvenida a los presentes y en especial a las invitadas y solicita sus opiniones en cuanto a los puntos que se deben tratar. Inmediatamente, ellas solicitan que en primer lugar les den a conocer las impresiones del trabajo realizado en días atrás, ya que esa retroalimentación sería muy importante para seguir adelante con lo programado. En forma ordenada y resumida, cada asistente informó sobre sus impresiones. Luego, entre todos los asistentes se pusieron de acuerdo en los puntos a tratar entre los que constaban los siguientes: definir fechas para llevar adelante el día de la implementación, los asistentes manifiestan que debe ser un sábado puesto que la jornada de trabajo será de 8h00 a 17h30, los alumnos no pueden quedarse sin sus maestros; la directora de relaciones públicas manifiesta que ella coordinará todos los aspectos logísticos inherentes a la jornada de entrenamiento. Luego, acordaron planificar acciones relacionadas a la designación de los miembros del “grupo faro”, 8 personas que monitorearán que el proceso de implementación se lleve a cabo de manera

satisfactoria y en los plazos fijados; todos están de acuerdo en que esta tarea la lleven a cabo un grupo de docentes exclusivamente, de manera que se vea su participación en el proyecto asumiendo esta responsabilidad extra. Los miembros de este equipo serán debidamente empoderados. Después se acordó, de manera parecida, elegir a los miembros del “equipo certificado”, quienes serán capacitados a fondo, para que cuando ingresen nuevos integrantes al Colegio, sean ellos quienes los capaciten. Este proceso de elección será por nominación, y quienes alcancen más votos serán los dos elegidos. En otro de los puntos, se detuvieron a ver si se estaban cumpliendo los compromisos acordados para llevar este proyecto adelante, y todos los integrantes pusieron sobre la mesa sus cuadernillos conteniendo el seguimiento de sus compromisos para la semana.

En fin, la reunión concluyó a las 19h00 aproximadamente, y el ambiente fue igual que en la semana pasada. La formalidad y el respeto siguieron presentes, pero también se abrió un espacio al buen sentido del humor de algunos de los integrantes. Las visitantes se retiraron muy contentas y manifestaron que efectivamente el Steiner será un referente en educación de calidad, que se nota su apertura a los cambios, la seriedad de sus integrantes para planificar acciones, el cumplimiento de las obligaciones económicas y el respaldo hacia el claustro de profesores.

*Sesión del Consejo Académico.* Este órgano colegiado está dedicado a trabajar con todo lo referente al ámbito académico. Está constituido por los coordinadores de los 7 departamentos académicos, más la directora de secundaria (vicerrectora), quien es la encargada de hacerles conocer de manera resumida, los aspectos más importantes de la reunión del Consejo de Centro. Estas sesiones se celebran los días martes en horario de

8h00 a 9h00. De la misma manera, se nombra un secretario quien será encargado de tomar la asistencia, leer los puntos acordados para el orden del día, tomar nota sobre los aspectos tratados y levantar una minuta al término de la reunión. Entre las tareas fundamentales de este Consejo, está la planificación que los docentes deben hacer para cada una de sus asignaturas.

Se observa que la reunión se desarrolla de manera muy parecida a las del Consejo de Centro, se siente el mismo ambiente de orden, de respeto, de formalidad y de compromiso para con la institución educativa.

En la reunión observada, la vicerrectora solicitó a los presentes le entreguen los documentos de planificación, de todas las áreas, debidamente corregidos y cumplimentados, esta tarea llevó a los docentes y coordinadores alrededor de dos meses; son documentos muy completos y prolijamente presentados, se observa que existen muchos detalles que aparecen por lo que se presume que la improvisación no está aceptada, no es bien vista.

Al término de la reunión, los asistentes salen presurosos a continuar con sus clases, conociendo que para la próxima reunión se definirán las condiciones en las que se deberá enfrentar un proceso de evaluación institucional solicitado por las autoridades del gobierno central y que es nuevo en el país para los colegios particulares o privados; se hace la entrega de tres manuales a cada asistente para que los estudien durante la semana en sus reuniones con los miembros de sus equipos docentes, los revisen, los analicen, los

discutan y lleguen a la próxima sesión del Consejo Académico, muy claros y documentados sobre los aspectos más importantes inherentes a este proceso evaluativo..

**4.2.1.3. Estudio de documentos.** Para este análisis es importante manifestar que fueron revisados dos documentos: el PEI (Proyecto Educativo Institucional) en el que está inmersa la Planificación Estratégica y que fuera elaborado hace 5 años, y el borrador del nuevo PEI.

Puede evidenciarse en el PEI anterior, que existe una estructura bastante adecuada, se explicitan los rasgos informativos, se hace referencia a la orientación pedagógica, modelo curricular, sistema de evaluación, pensum de estudios para cada sección, el manual de organización, el reglamento interno institucional y por supuesto, la planificación estratégica en la que se han incluido las estrategias que se van a desarrollar en un periodo que comprende desde octubre 2012 a octubre 2017, fecha en que caduca el PEI. En cuanto a la parte académica y que consta como uno de los ámbitos del plan estratégico, se percibe un proceso de planificación secuencial, es decir se van dando pasos ordenadamente, no se observa improvisación o desorganización. Se han trabajado con los objetivos estratégicos en cinco ámbitos: curricular, financiero, infraestructura, servicios, recursos humanos; para cada ámbito se identifican los objetivos a desarrollar que a su vez han sido extraídos luego de desarrollar un FODA institucional, del análisis cuantitativo de las matrices de debilidades y amenazas al igual que la matriz que involucra un estudio comparativo con la competencia (benchmarking) priorizando en aquellos aspectos que se identifican como más débiles. Luego, para cada objetivo se han planteado entre dos y tres estrategias, las mismas que se encuentran luego vinculadas

con dos o tres actividades cada una, actividades diseñadas para dar cumplimiento al logro de las estrategias y en función de eso, alcanzar con los objetivos y metas propuestas. Finalmente, a cada actividad diseñada, se le asignaron responsables y eso se ligó con fechas de cumplimiento. Lo que no se observa, son los indicadores de cumplimiento para cada actividad, los mismos que servirían para monitorear el cumplimiento de las estrategias diseñadas. En definitiva, se observa un documento muy completo, pero se evidencia que no fue socializado con todos los miembros de los diferentes Consejos, ni tampoco con los docentes. Simplemente, se socializó su contenido en términos generales, en alguna asamblea. Se evidencia que el contenido del plan estratégico, y en definitiva las estrategias, se cumplieron en un 100%, sin embargo, la forma de llevarlo adelante se alinea con el conductismo que es un poco la línea en la que vino desarrollándose la Institución en los últimos años.

En cuanto al análisis del borrador del nuevo proyecto, existen una serie de evidencias de trabajo colaborativo. Se han archivado los papelógrafos en donde constan las aportaciones de los equipos de trabajo, fotografías en las que se observa a los miembros de la institución trabajando, discutiendo, etc. Consta además una bibliografía, que respalda las ideas de orden teórico que han sido adoptadas para esta tarea, y un cuerpo de aproximadamente 200 páginas en donde se detallan todos los aspectos curriculares y de planificación que regirán para el periodo 2012 -2017. La estructura en sí es muy parecida a la anterior, sin embargo, se han incluido un manual de convivencia, un manual de procedimientos, la política de evaluación en la que consta inclusive la autoevaluación institucional, la política lingüística y la política de probidad académica.

Es decir, es un documento más completo, pero fundamentalmente, ha sido trabajado en equipo, de manera colaborativa y esto ha permitido el desarrollo y la incorporación de una serie de manuales y políticas que antes se mencionaron.

En definitiva, se puede inferir por los hallazgos encontrados al analizar comparativamente estos dos documentos, que la tendencia conductista presente en el documento anterior, ha sido reemplazada por una tendencia constructivista en donde maestros y directivos trabajan colaborativamente y consiguen a la par que avanzan, aprendizajes significativos. Adicionalmente, puede destacarse que en el contenido de los rasgos filosóficos institucionales existe una marcada tendencia hacia adoptar procesos de cambio, realizar innovaciones y lograr de alguna manera, que la escuela se convierta en lo que definen en el documento, una escuela inteligente, es decir una escuela que acepta convivir con la cultura del cambio, una organización abierta al aprendizaje en donde los logros se dan fruto de la sinergia de sus integrantes a través de la planificación y el trabajo colaborativo.

Al terminar el análisis de los resultados, tratados a lo largo de este capítulo, vale la pena señalar que se han cumplido con todos los aspectos programados y que es posible enfrentar el último capítulo que estará dedicado a la generación de conclusiones y recomendaciones, las mismas que se definirán en torno a los hallazgos que se lograron en esta parte del estudio investigativo.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

Posterior al análisis de los resultados realizados en el capítulo anterior, corresponde y es el objetivo de este capítulo final, llegar a conclusiones basadas en el estudio desarrollado a lo largo de esta tarea de investigación. Conclusiones, que están ligadas con la pregunta de investigación formulada al inicio de este trabajo y que guardan una estrecha relación con los objetivos planteados y con los referentes de la literatura especializada utilizada en la sustentación del marco teórico a lo largo del proceso investigativo.

En esta etapa final de la fase de investigación, se detectaron ciertas ausencias en la guía de entrevistas, preguntas que hubieran ayudado a reforzar las conclusiones obtenidas o que quizás pudieron servir para plantear recomendaciones que sirvieran de base para proponer investigaciones futuras relacionadas al tema.

Cabe mencionar que el objetivo propuesto al inicio de este trabajo, se constituyó en el hilo conductor para el desarrollo del mismo y sirvió de guía para la consecución de resultados encaminados a dar respuesta a la pregunta de investigación, resultados que estuvieron relacionados con los sustentos teóricos propuestos por los diferentes autores consultados, a través del estudio de sus obras, a lo largo de cada capítulo.

### **5.1. Descripción de los hallazgos encontrados relacionados con la pregunta de investigación.**



En primer lugar será pertinente invocar, como referente para esta descripción de los hallazgos más importantes durante el proceso investigativo, a la pregunta de investigación: ¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuva para que una escuela pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?

Con la pregunta al frente pueden destacarse los siguientes aspectos:

1. Senge (2010), manifiesta que las organizaciones inteligentes son aquellas que generan aprendizajes significativos para sus integrantes y que aquello lo consiguen gracias a la práctica vivencial de cinco disciplinas entre las que destaca el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo o participativo fundamentado en el diálogo y en el hecho de pensar que la inteligencia del equipo supera con creces a la suma de las inteligencias de sus integrantes, donde los equipos desarrollan ciertas capacidades especiales que les permiten llevar adelante acciones coordinadas; en suma, “cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez” (p.19). Con relación a este planteamiento propuesto por Senge, puede evidenciarse claramente que el colegio analizado se está convirtiendo en una organización que aprende debido a que los integrantes de la institución educativa analizada ya realizan, de manera cotidiana, procesos de trabajo colaborativo. Se observan cambios en la forma en que los docentes y administrativos realizan sus actividades, demostrando de manera práctica, a través de su lenguaje y de sus aptitudes y actitudes, la interiorización de nuevos y significativos conocimientos; la tarea está orientada hacia el logro de objetivos

comunes; la formalidad y el respeto se evidencian en sus reuniones de trabajo. En definitiva, para la realización de las diferentes actividades se toma en cuenta sus criterios y opiniones, se han abierto espacios para el debate, para la discusión de tesis que deben estar debidamente sustentadas y que surgen de la indagación que ellos realizan, provocando de esta manera la generación de aprendizajes significativos; crecimiento personal y por ende, el crecimiento institucional que son indicadores que identifican a una institución, como una organización abierta al aprendizaje, una escuela que aprende.

2. Otro aspecto importante en el proceso de planificación estratégica es que los miembros de la comunidad educativa que participan en el mismo, se encuentren capacitados y entrenados, es decir, que comprendan en qué consiste el plan, cómo debe estar estructurado, cómo encajan ellos en la estructura y adónde se pretende llegar. Esto es a lo que Covey (2009) define como preparar el terreno, ir paso a paso: inspirando confianza, aclarando el propósito a través de la construcción de la misión y visión y definiendo conjuntamente los objetivos institucionales; diseñando las estrategias adecuadas para conseguir la visión, alinear los sistemas y dar rienda suelta al talento de cada integrante. Este aspecto, también se hace visible en la escuela investigada, en donde se ha seguido la propuesta planteada por Covey; así, antes de iniciar el proceso de planificación estratégica, capacitaron a los miembros de los diferentes equipos, luego trabajaron en la formulación de la misión y visión, así como en el planteamiento de objetivos con un número importante de docentes, administrativos y directivos. Si bien es cierto, se evidencia que aún no están todos los integrantes involucrados en esta tarea, pero han dado un paso importante al

incorporar a una buena parte del personal en el desarrollo de la misma, y esto ha permitido irradiar confianza y credibilidad en los directivos quienes se encuentran empeñados en predicar con el ejemplo.

3. Para conseguir resultados que respondan fehacientemente a lo planificado, es necesario que el equipo directivo ejerza sobre los miembros de la institución un fuerte liderazgo, de manera que la tarea no se vea truncada en el proceso. Según Manes (2002, p.58), “todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar. Asimismo, debe proporcionar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e inter niveles, un sentido de grupo y pertenencia, la medición y resolución de conflictos y la delegación de tareas”, aspecto que al interior del Colegio Rudolf Steiner se destaca y se evidencia a través de las acciones adoptadas por ejemplo, en las reuniones de los consejos de centro y académico, el mejoramiento del clima laboral manifestado por varias de sus integrantes, el empoderamiento a docentes y administrativos para el desarrollo de determinadas acciones a ellos encomendadas. Es decir, se nota la presencia de un liderazgo de servicio enmarcado en un estilo participativo, un liderazgo distribuido al interior de la escuela.
4. Senge (2010), sostiene que para que una organización aprenda es necesario que los individuos aprendan, y esto se puede evidenciar cuando los miembros de una institución educativa dedican tiempo a consultar, a investigar, a debatir, a reflexionar con la información encontrada, y si con ella buscan solucionar problemas, al hacerlo estarán aprendiendo y si luego, comparten esa información con los integrantes de sus equipos y debaten con sus colegas en diferentes escenarios, la organización será la

que aprende. Pues esto es lo que acontece en el colegio analizado al momento que se presenta, por ejemplo, una estrategia emergente, alguna situación especial que no estaba planificada y aparece de pronto; entonces, los miembros del consejo de centro se reúnen inmediatamente y analizan la situación; para lo cual buscan información en qué fundamentar sus posturas, debaten, reflexionan y toman acciones; este proceso permite el aprendizaje y crecimiento personal, individual y como consecuencia del mismo se genera el aprendizaje institucional, convirtiendo a la escuela, en una organización que aprende. En consecuencia, por lo sustentado en los párrafos anteriores, se puede inferir que la planificación estratégica llevada adelante de manera colaborativa, efectivamente, coadyuva para que una escuela se convierta en una organización que aprende.

## **5.2 Descripción de los hallazgos encontrados relacionados con los objetivos específicos.**

En cuanto a los hallazgos que se pudieron determinar y que guardan relación con los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, están los siguientes:

### **1. *Identificar cuáles son los pasos a seguir para construir la planificación estratégica.***

Se constató, a través de las evidencias físicas registradas en los archivos de la escuela, que el proceso que desarrolló la institución para construir su plan estratégico, partió de la recolección de información proveniente de los diferentes conglomerados que constituyen la comunidad educativa: alumnos, familias, docentes, administrativos; quienes dieron a conocer sus expectativas con relación a

los servicios que pretenden les proporcione la escuela. Posteriormente, se trabajó en el componente de identidad institucional, redefiniendo la misión y visión, replanteando los factores diferenciadores en relación a las características propias del centro y su filosofía. A continuación, usaron los resultados de la autoevaluación institucional para diagnosticar las condiciones del presente, priorizaron las debilidades identificadas y a partir de ahí, propusieron las mejoras que debían realizarse hasta el año 2017 y las transformaron en objetivos, diseñaron las estrategias y las actividades que viabilizarían las mismas y por último, asignaron los responsables del cumplimiento de cada actividad y las fechas tope, en que estas deberían cumplirse. En este punto y a manera de complemento de lo antes descrito, vale la pena destacar que en el plan estratégico actual, no consta y en consecuencia está pendiente, el diseño de indicadores que sirvan para verificar que los objetivos planteados han sido logrados. Tampoco consta en los documentos revisados, una propuesta que encierre una metodología diseñada para monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de la planificación estratégica institucional planteada.

- 2. Conocer el proceso utilizado para desarrollar estrategias emergentes.* En cuanto al proceso que la escuela sigue para el tratamiento de estrategias emergentes, es visible el hecho de que antes, hasta hace uno o 2 años, simplemente el rector y los propietarios asumían un problema no planificado y que surgía en el camino de manera imprevista, y le daban solución inmediata, sin consultar con nadie. En el presente, existe un órgano colegiado, el consejo de centro, compuesto por 7 personas, que es el encargado de abordar el problema, lo analizan en conjunto y

luego discuten las soluciones, más tarde, aplican de manera práctica, las acciones consensuadas en la mesa de diálogo.

3. *Diagnosticar la situación actual del Colegio Internacional Rudolf Steiner a través de la revisión del FODA o autoevaluación institucional.* En cuanto a este aspecto que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se puede señalar que fue elaborado, al interior del colegio, en base a la información arrojada por la autoevaluación institucional, misma que se realizó con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa y fue vigilada por supervisores educativos provenientes del Ministerio del ramo. Fue el resultado de la tabulación y análisis de encuestas diseñadas por las autoridades rectoras de la educación ecuatoriana y aplicadas a padres de familia, alumnos, docentes, administrativos y directivos. Este diagnóstico de la situación actual del centro investigado, fue utilizado luego como punto de partida para la construcción de la planificación estratégica.
  
4. *Analizar de manera conjunta con los directivos y colaboradores de la institución, cuál fue el método utilizado para diseñar las estrategias deliberadas contenidas en el plan estratégico.* Las estrategias deliberadas y que son las que constan en el nuevo plan estratégico de la institución, fueron diseñadas al interior del consejo de centro, en donde sus miembros en base a toda la información lograda fruto del trabajo con docentes y administrativos, se pusieron de acuerdo, luego del análisis y discusión correspondiente, para incorporarlas al cuerpo del plan estratégico. En la actualidad se refuerza este proceso con la decisión del órgano rector de la educación en Ecuador

quien a través de la nueva Ley de educación, exige que el plan estratégico se lleve adelante de manera colaborativa, debiendo incluirse a docentes, administrativos y directivos en las diferentes fases de desarrollo de dicho plan; además, se exigen las evidencias de participación de los integrantes de la escuela.

### **5.3 Alcances y limitaciones de la investigación.**

En investigaciones cualitativas, los alcances y limitaciones de la investigación, están encaminados al reconocimiento e identificación de los problemas que se pudieran haber presentado al realizar la investigación (con participantes, en la instrumentación o en ciertos aspectos del procedimiento) que pudieron impactar en la confianza de los resultados. En función de esta premisa se pueden destacar los siguientes aspectos:

Entre los problemas presentados para la realización de esta tarea de investigación, cabe mencionar la dificultad para conseguir los libros recomendados en la bibliografía ya que en el medio local no se los encuentra, son en algunos casos versiones antiguas que ya no están en circulación con lo cual se complica su adquisición, debiendo apelar a los altos costos para localizar el material vía Internet y de esa manera realizar la compra.

Puede tomarse como otra dificultad el hecho de haber contado con una guía estructurada para la entrevista ya que esto, de alguna manera, impidió que se planteen preguntas que hubieran ayudado a conocer más sobre los criterios de los entrevistados en relación, por ejemplo, con la injerencia del Ministerio de Educación del Ecuador, en torno a la utilización de documentos universales para encuestar a los integrantes de la

comunidad educativa pertenecientes a colegios y escuelas con realidades completamente distintas y diferentes.

Otro problema encontrado tiene que ver con la poca información que se pudo obtener desde los docentes entrevistados, mismos que en un inicio no estaban contemplados pero que se supuso podrían aportar una serie de datos que ratifiquen o contraríen la información proporcionada por los directivos.

Sin embargo, resulta positivo el hecho de que el investigador fuera la persona que entrevistara a directivos y docentes, observara algunas reuniones de trabajo de planificación y revisara los documentos relacionados a la planificación estratégica, pues esto, garantiza la obtención de la información real y enfocada hacia dar respuestas a la pregunta de investigación. Si adicionalmente, a esa situación se le agrega un alto grado de cooperación y apertura brindada por la mayoría de los miembros de la institución para proporcionar los datos y, si a eso, le sumamos las altas frecuencias de coincidencia en las respuestas entregadas por los entrevistados, queda garantizado el hecho de que los resultados aportados para generar conclusiones, sean confiables.

#### **5.4. Recomendaciones para futuras investigaciones.**

Es recomendable, por lo que se ha podido palpar, que quizás estos procesos de trabajo participativos/colaborativos se puedan aplicar en el futuro inmediato a más centros educativos de la región con el ánimo de constituir a las escuelas en comunidades de aprendizaje, espacios en donde los alumnos disfrutan y se sienten felices a la par que aprenden de sus maestros.



Estas formas de hacer las cosas, en donde se involucra a cada miembro de la comunidad educativa, propician la aparición de más líderes de servicio que desarrollan su tarea con el apoyo de los demás, no lo hacen solos sino de manera participativa. Esta posibilidad, redundaría en beneficio de la calidad de la educación y formación de los jóvenes a nivel latinoamericano.

Sería interesante, en el futuro, conocer los resultados que arroja la planificación estratégica llevada de manera colaborativa en los colegios ecuatorianos, mismos que a partir de que entró en vigencia la nueva Ley de Educación, promulgada por el Ministerio del ramo, exige a todos los colegios que lleven a cabo procesos de autoevaluación institucional, imponiendo los instrumentos para la realización de dicho proceso. Asimismo, la construcción de las planificaciones estratégicas institucionales, de acuerdo a un modelo, una estructura que también ha sido generalizada e impuesta a todos los centros educativos ecuatorianos, en donde el proceso se debe llevar adelante de manera colaborativa y con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. Un estudio investigativo al respecto, permitiría conocer los verdaderos alcances de estas propuestas y si efectivamente se han producido mejoras.

En base a los hallazgos obtenidos a través de la investigación realizada en el Colegio internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador así como de las nuevas exigencias que promueven las leyes educativas ecuatorianas, podría resultar interesante conocer a través de futuras investigaciones si: ¿en el corto plazo, dos o tres años, al menos un 40% de los colegios ecuatorianos ubicados en la zona urbana y que han comenzado a desarrollar sus planificaciones estratégicas institucionales de manera

colaborativa, se encuentran en proceso de convertirse en escuelas que aprenden?, ¿la obligatoriedad de un trabajo colaborativo impuesto a partir de leyes, redundará en beneficio de la calidad de la educación ecuatoriana, se podrán conseguir más escuelas abiertas al aprendizaje?. Son incógnitas que se podrían despejar en base a estudios investigativos aplicados a las distintas escuelas públicas y privadas de las ciudades enmarcadas en el territorio ecuatoriano.

### **5.5. Conclusiones.**

En conclusión, el proceso de investigación llevado a cabo en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Ecuador, ha permitido comprobar que la hipótesis planteada a través de la pregunta de investigación y que sirvió como hilo conductor para el desarrollo del presente trabajo, es positiva, se cumple el hecho de que una planificación estratégica llevada adelante con la participación de los integrantes de la organización educativa ayuda de manera significativa para que la escuela se convierta en una comunidad de aprendizaje, una organización que aprende. Este veredicto surge del estudio de la literatura especializada en el tema, de su interiorización y comprensión, de la generación de una propuesta metodológica para lograr los datos adecuados a lo que se pretendía encontrar y el uso de los instrumentos diseñados para la recolección de la información y el correspondiente análisis de la misma.

Finalmente, conviene destacar que esta fue una tarea muy enriquecedora que propició aprendizajes significativos en el investigador, quien de manera práctica e inmediata, implementó al interior de la escuela a su cargo, la planificación estratégica colaborativa, buscando de esta forma una participación activa de todos los miembros con

el ánimo de lograr que se fortalezca el espíritu de liderazgo en cada uno de sus colaboradores, que se genere una cultura de aprendizaje, que el centro educativo que ahora se encuentra abierto a la innovación, al cambio educativo, se convierta en el corto plazo en UNA ESCUELA QUE APRENDE.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, guarda mucha coherencia con la propuesta de Mayo (2000), quien a través de sus exposiciones encaminadas a identificar las características propias que deben reunir las organizaciones que aprenden, ofrece una clara visión de a dónde deben encaminarse todos los esfuerzos. El autor manifiesta que “esta es una ocasión magnífica de reflexionar cómo las personas pueden crear valor para las organizaciones a las que pertenecen” (p.8). A eso le agrega que “no hay tarea más necesaria, y más noble y humana, que despertar y desarrollar las capacidades de las personas, buscando las mejores prácticas e integrándolas en nuestras organizaciones, persiguiendo la excelencia a través de objetivos comunes y compartidos, pues estas son las estrategias de diferenciación, que proporcionan una ventaja competitiva decisiva a quienes tienen vocación de líderes” (p.8).

Habrá que combatir y no dejarse llevar por aquella frase tan trillada y repetida ¡la gente en esta empresa no aprende!, y que por el contrario se canalicen acciones en torno a la participación masiva de los colaboradores en los procesos que involucran la planificación estratégica institucional, como un camino hacia el aprendizaje, el progreso, el crecimiento organizacional. Un aporte hacia la creación de espacios que ayuden y permitan que se logre un mejoramiento sostenido en la calidad de los centros educativos que se propongan alcanzar la excelencia académica para sus estudiantes. Una forma de

transformar la educación latinoamericana especialmente y de conseguir en el corto plazo muchas “escuelas inteligentes”.

## Referencias

- Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2ª Ed. 2009). Madrid, España: Editorial La Muralla S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª Ed. 2010). Distrito Federal, México: Pearson Educación de México S.A.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Recuperado el 14 febrero 2012.  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza*. (Primera reimpresión abril 2005). Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.
- Covey, S. (2009). *El líder interior* (1a. ed.). México D.F., México: Paidós Mexicana.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (1ª ed. 2008). Distrito Federal, México: Pearson Educación de México S.A.
- David, F.R. (2005). *Strategic management: concepts and cases* (10a. ed.). UpperSaddleRiver, New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall
- González, M.T; Nieto, J.M. &Portela, A. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos* (última reimpresión 2007). Madrid, España: Pearson Educación S.A., Madrid, 2003.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (4ª Ed. 2007). Distrito Federal, México: Editorial Ultra.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*(1ª ed. 2010). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* (1ª ed. 2000). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mayo, A. &Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva* (1ª edición). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. &Ahlstrand, B. (2005). *Safari de Estrategias*. Recuperado el 7 de marzo de 2012. <http://www.getabstract.com/es/resumen/estrategia/safari-de-estrategias/13844/>
- Mintzberg, H.; Quinn, J.; Voyer, J. (1993). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos*. Recuperado el 12 de febrero 2012.  
<http://bks0.books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&rview=1#v=onepage&q&f=false>

- Mintzberg, H.; Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: concepto, contexto y casos*. Versión breve. Recuperado el 7 de marzo de 2012.  
<http://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nueva York, Estados Unidos: ed. Prentice Hall.
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 11-24. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Paredes, A. (1997). *Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica*. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- Pearce, J.A., II (1982). The company misión as a strategic goal. *Sloan Management Review*, 15-24.
- PEI, (2012). Proyecto Educativo Institucional: Colegio Internacional Rudolf Steiner. Quito, Ecuador.
- Perkins, D. (2008). *La escuela inteligente: Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente* (4ª reimpresión). Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

- Pimentel, L. (1999). *Seminario Taller sobre Planificación Estratégica*. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- Rodríguez, O. (2005). *Tribuna de debate*. Boletín electrónico mi+d, N° 31 (septiembre). Centro de Investigación para la Sociedad del Conocimiento (IADE-CIC).  
Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Rumelt, R.P. (1986). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press. (Obra original publicada en 1974).
- Ruiz, M.I. Reporte de Investigación Educativa: La Relación entre el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el Aprendizaje Organizacional en una Institución de Educación Superior. Recuperado el 4 de marzo de 2012  
[http://www.ciigemty.com/memorias/CIIGE\\_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf](http://www.ciigemty.com/memorias/CIIGE_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf)
- Ruiz, M.I. (2010). La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional. Flores, M. Torres, M. (Eds.), *La escuela como organización del conocimiento* (pp. 36 – 56). Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Ruiz, M.I. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión / Ponencia: *Una aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiple de casos*. Recuperado el 4 de marzo de 2012



[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1372.p](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1372.pdf)

[df](#)

Ruiz, M.I. (2010). *Sistemas de planeación para instituciones educativas*. (Reimpresión 1ª ed. 2010). Distrito Federal, México: Ed. Trillas.

Senge, P. (2010). *La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed., 11ª reimpresión). Buenos Aires, Argentina: Granica, 2010.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2ª Ed. 1998). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.

Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5ª Ed. 2010). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.

## Apéndices

### Apéndice A. Guía de entrevistas

Fecha y hora: \_\_\_\_\_

Función que desempeña:

Directivo ( )

Coordinador departamental ( )

Docente ( )

<b>PREGUNTA</b>	<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
1. Favor describa brevemente como se desarrolla el proceso de Planificación Estratégica.  ¿Quiénes participan?  ¿Cómo queda documentado?		
2. Una vez formulados los objetivos, nos podría comentar:  ¿Cómo se definieron las estrategias?  ¿Quién o quienes participaron en su formulación?  ¿Cómo se monitorea su cumplimiento?		

<p>3. Para que las estrategias se hagan viables es necesario desplegarlas en acciones concretas.</p> <p>Por favor, coméntenos:</p> <p>¿Cómo se desarrolla ese proceso de despliegue?</p> <p>¿Quién o quiénes participan en el despliegue?</p>		
<p>4. Del seguimiento y monitoreo observado en torno al cumplimiento de acciones diseñadas para que las estrategias se cumplan, qué nos puede decir en relación a si los proyectos o programas:</p> <p>¿Se han cumplido, no se han cumplido, están a medias?</p> <p>¿Qué ocurre en cada caso?</p>		
<p>5. ¿Qué nos puede decir en torno a los proyectos o programas que no se han cumplido, por qué se encuentran</p>		

<p>pendientes o se cancelaron, qué medidas se han tomado?</p>		
<p>6. ¿Considera que se llevaron a ejecución proyectos que no estaban diseñados?</p> <p>¿Podría describirlos?</p> <p>¿Se asignaron responsables para su cumplimiento?</p> <p>¿Hubo asignación de recursos económicos para su realización?</p>		
<p>7. Con el ánimo de conocer un poco más sobre la forma como se tratan los proyectos o programas no planeados, podría comentar:</p> <p>¿De dónde y cómo surgieron?</p> <p>¿Quién los propuso?</p>		
<p>8. Por favor, sírvase comentar sobre las acciones desarrolladas en las reuniones de planeación, cuando aparecieron</p>		

<p>proyectos emergentes?</p>		
<p>9. Qué podría comentar acerca de la planificación colaborativa.</p> <p>¿Ayuda para que se cumplan de mejor manera las acciones estratégicas planteadas?</p>		
<p>10. ¿Considera que cuando participan más miembros de la comunidad educativa, en la formulación de estrategias, se generan aprendizajes?</p>		
<p>11. ¿Qué opinión le merecen las escuelas que aprenden, es decir aquellas abiertas a procesos de cambio, de innovación, en dónde se producen aprendizajes?</p> <p>¿Considera que su escuela es una organización que aprende?</p>		

## **Apéndice B. Guía de observación**

En este caso el investigador, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos durante las sesiones de planeación que lleva adelante la institución educativa:

1. Descripción de lo observado en la sesión:
  - Quién instala la sesión
  - Orden del día. Temas a tratar
  - Nómina de asistentes. Quiénes participan de la reunión
  - En qué espacio físico se lleva a cabo. Características.
2. Observar el grado de participación de cada uno de los asistentes
  - Existe diálogo y apertura a la participación.
  - Los participantes formulan preguntas o hacen comentarios, libremente
  - Se observa asistentes que no participan u otros que monopolizan la reunión.
  - Describir cómo es el ambiente en el que se desarrolla la reunión.
  - Existe formalidad y respeto mutuo al momento de conducir la reunión
3. Observar, en la parte final de la sesión, si se llegan a conclusiones
  - Existieron acuerdos
  - Se trataron los puntos que estaban planificados
  - Surgieron nuevas propuestas que no estaban consideradas
  - Se identificaron aprendizajes en los asistentes
  - La sesión de trabajo fue llevada a cabo de manera colaborativa

## Apéndice C. Currículum Vitae

Gustavo Augusto Ramos Vergara  
[katbelo@pontonet.ec](mailto:katbelo@pontonet.ec)

Originario(a) de Quito, Ecuador, Gustavo Augusto Ramos Vergara realizó estudios profesionales en Ingeniería Civil en Ecuador. La investigación titulada “Planificación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador”, es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo educativo, específicamente en el área de docente y administrativo desde hace 30 años. Asimismo ha participado en iniciativas de educación internacional, evaluación educativa, procesos de acreditación a organismos internacionales, etc.

Actualmente, Gustavo Augusto Ramos Vergara tiene el cargo de Rector del Colegio Internacional Rudolf Steiner en Quito, Ecuador.

Fruto de 30 años de experiencia en el campo educativo ha podido desarrollar una serie de habilidades y competencias que se reflejan en la realización de las actividades que a continuación se detallan:

- Diseño de Proyectos Educativos Institucionales.
- Diseño, seguimiento, control y evaluación de la Planificación Estratégica. Alineamiento organizacional. Definición de Objetivos.
- Experiencia en el manejo de grupos, tanto de docentes como de alumnos y padres de familia. En calidad de conferencista, expositor, tallerista, orientador, facilitador.
- Dominio de los trámites administrativos y de gestión del Bachillerato Internacional.
- Buenos conocimientos sobre manejo de presupuestos.
- Excelentes relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa, autoridades académicas de los centros educativos locales, autoridades ministeriales locales e internacionales.
- Consultor del Bachillerato Internacional y adicionalmente Coordinador del Programa del Diploma por 15 años. Examinador BI, en Estudios Matemáticos por 5 años, Profesor de Estudios y Métodos Matemáticos 10 años.
- Ha dictado talleres, a nivel local e internacional sobre: planificación estratégica, elaboración de proyectos educativos institucionales, valores y cultura institucional, planificación macro y micro curricular, inteligencias múltiples y enseñanza para la comprensión, evaluación de alumnos, evaluación del desempeño docente, evaluación y verificación institucional, trabajo en equipo, liderazgo, constructivismo: aprendizaje significativo, tecnología de punta: desarrollo de web quest, diseño de proyectos complementarios.