



Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación

Título de la Tesis:

**¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes
en la escuela primaria “Lázaro Cárdenas”?**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Alfonso Angeles Contreras

Asesor Tutor:

Mtra. Susana Alicia Herrera Fernández

Asesor Titular

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Dedicatorias

A Dios que me dio toda la fuerza, inteligencia, paciencia, salud, en todo este tiempo y sobre todo es mi gran protector, mi guía y que sin él no sería posible nada en mi vida.

Dedico este esfuerzo principalmente a mi Madre quien me dio la vida, me cuida y procuro todo tiempo para ser un hombre de bien y siempre ha estado conmigo y me apoyo en todos mis proyectos de vida.

A mi Padre que está en el cielo, desde hace 11 años y que fue la persona que más admire en vida ya que su deseo siempre fue que yo cumpliera mis metas con mucha responsabilidad y dedicación. Y al cual le debo mucho y tengo una gran deuda que algún día pagare en vida. Sé que él está contento por este logro.

A mis hermanos Juan Froylan, Leticia, Roberto por su apoyo moral y en especial a mi hermana Blanca Isela Ángeles por todo su apoyo incondicional, sus consejos ya que ella es una persona a la cual le debo parte de lo que soy profesionalmente.

A una persona que fue fundamental para realizar estudios de maestría y quien siempre me apoyo, impulso y estuvo conmigo por casi 13 años, y que me enseñó muchas cosas y le tengo mucho cariño, respeto, gratitud y le deseo lo mejor de la vida, le doy gracias a ella y a Dios por habernos conocido.

Agradecimiento

Al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en especial a la Escuela de Graduados en Educación por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad educativa al haber ingresado a la maestría en Administración de Instituciones educativas, de la cual me siento muy orgulloso.

A mi titular la Dra. Ma. Ileana Ruiz Cantisani y en especial a mi asesor/tutor la Mtra. Susana A. Herrera Fernández, por todo su apoyo de principio a fin para terminar con éxito este trabajo de investigación, así mismo a mis lectores y sinodales Mtra. Carmen Marín Piñeiro y al Mtro. Arturo Flores Lino, porque sin el apoyo y esfuerzo de todos ellos esta investigación no habría sido posible.

A todos los profesores que formaron parte de la maestría a lo largo de este tiempo por su conocimiento y experiencias compartidas, a todos y cada uno de ellos mi reconocimiento y respeto por su trabajo, empeño y profesionalismo mostrado.

A la institución donde se realizó la investigación, a los profesores que participaron en la misma y al Campus de Hidalgo por su apoyo y seguimiento.

Resumen

En el siguiente trabajo de tesis se realizó un estudio de casos, siguiendo una línea cualitativa, esta se inicia con la pregunta de investigación sobre ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la escuela primaria Lázaro Cárdenas?, para encontrar dicha respuesta, se abordaron dentro del marco teórico a los principales autores que hablan sobre el proceso de planeación estratégica, así mismo sobre las estrategias deliberadas y emergentes, como surgen, y cuáles son sus características y diferencias entre una y otra. Para la obtención de información se realizó trabajo de campo que tuvo que ver con la aplicación de entrevistas semi-estructuras al director y a los docentes de la escuela, así mismo se llevó a cabo la observación de juntas y revisión de documentos sobre la planeación institucional que lleva la institución poniendo énfasis en la formulación de estrategias emergentes, para cumplir los objetivos trazados en esta investigación. Los resultados arrojan que la mayoría de estrategias emergentes surgen en el transcurso del ciclo escolar con la participación de director y docentes, y con escasa participación de padres de familia, así mismo se encontró que las estrategias emergentes cuyo resultado es positivo vuelven a ser implementadas y aquellas que no lo fueron se reformulan en base a un análisis FODA, también se presenta la validez interna y externa de la investigación, sus alcances y limitaciones del trabajo y finalmente se señala su relevancia y algunas recomendaciones para estudios futuros sobre aspectos que se pueden investigar en otras instituciones con características similares y particulares donde se llevó a cabo la investigación.

Índice de Contenidos

Introducción	8
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Contexto de la institución.....	13
1.3 Planteamiento del problema.....	14
1.4 Preguntas de investigación.....	16
1.5 Objetivos de la investigación.....	17
1.6 Justificación de la investigación.....	18
1.7 Limitaciones de la investigación.....	20
1.8 Beneficios de la investigación.....	21
Capítulo 2 Revisión de la Literatura.....	22
2.1 ¿Qué son las estrategias?	23
2.2 Estrategias emergentes y deliberadas.....	30
2.3 Planeación estratégica	37
2.4 Proceso de formulación de estrategias	47
2.4.1 Modelo analítico estructurado.....	48
2.4.2 Modelo basado en el aprendizaje.....	50
2.4.3 Modelo basado en la interacción.....	51
2.5 Modelos de planeación en instituciones de educación básica.....	52
2.6 El aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	55
Capítulo 3. Metodología	63
3.1 Enfoque metodológico.....	63
3.2 Método de investigación.....	65
3.3 Rol del investigador.....	67

3.4 El muestreo	68
3.5 Etapas previas a la recolección y análisis de datos	69
3.6 Recolección de datos	71
3.6.1 Entrevista.....	72
3.6.2 Observación.....	73
3.6.3 Revisión de documentos.	75
3.7 Análisis e interpretación de los datos.....	76
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	78
4.1 Descripción del proceso de planeación de la institución.....	79
4.2 Análisis de las entrevistas.....	82
4.3 Las estrategias institucionales.....	85
4.4 Despliegue de estrategias.....	88
4.5 Resultados obtenidos en los programas o proyectos estratégicos.....	90
4.6 Proceso de formulación de estrategias emergentes en la escuela.	94
4.7 Proyectos emergentes en sesiones de seguimiento y planeación.....	96
4.8 Observación de reuniones del proceso de planeación institucional.....	98
4.9 Revisión de documentos.....	102
4.10 Análisis y resultados de los tres instrumentos	103
Capítulo 5. Conclusiones	109
5.1 Discusión de resultados	109
5.2 Respuesta a la pregunta de investigación y objetivos.	111
5.3 Principales hallazgos	112
5.4 Validez interna y externa.....	115
5.5 Alcances y limitaciones de la investigación	116
Referencias Bibliográficas.	121
Apéndices.....	126

Anexo A.....	126
Anexo B.....	127
Anexo C.....	128
Anexo D.....	129
Anexo E.....	131
Curriculum Vitae.....	132

Introducción

En las últimas décadas y en especial a principio del siglo XXI, se han presentado constantes cambios en el ámbito global, que han llevado a las organizaciones enfrentar mayores retos, transformar sus procesos y configuración en todos los ámbitos debido a la exigencia de calidad en sus servicios y esto no es ajeno a las instituciones educativas. Por lo cual una planeación estructurada y flexible permita que las instituciones educativas logren resultados positivos, o al menos a intentar alcanzarlos, apoyándose en una cultura de calidad, participación, inclusión y trabajo compartido asumiendo nuevos retos para alcanzar la misión y visión institucional (Ruiz, 2000). El presente trabajo de investigación se realizó en la escuela primaria Lázaro Cárdenas sobre cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes, así como identificar quienes son las personas involucradas en el proceso de formulación e incorporación de las mismas y cuáles son los resultados que arroja, dicha tesis está dividida en cinco capítulos que a continuación se describen.

La investigación inicia con el primer capítulo donde se presentan los antecedentes y el planteamiento del problema para dar paso a las preguntas de investigación, así mismo se presenta el objetivo general y específicos de la investigación, que son aquellas interrogantes que habrán de ser respondidas y comprobadas en el transcurso de la misma, también se presenta la justificación sobre la relevancia de este estudio, así mismo las delimitaciones, limitaciones y beneficios esperados dentro de la investigación.

En el segundo capítulo se da a conocer una perspectiva general de la revisión de literatura y sus principales exponentes en el campo de la planeación estratégica y en formulación e implementación de estrategias y de la necesidad que tienen las

organizaciones educativas para definir y generar estrategias de tipo emergente para llevar a cabo sus misión, visión objetivos y metas trazadas.

El contenido del tercer capítulo presenta una descripción general sobre la metodología empleada en este estudio, así mismo la justificación del porqué la investigación desarrollada sigue la línea cualitativa con estudios de casos, además se muestra un panorama general de ambos y los instrumentos que se emplearon dentro de la investigación y los pasos para coleccionar los datos cómo son: la entrevista semi estructurada, la observación de juntas en colegiado y la revisión de documentos para transformarlos en información en congruencia con el planteamiento y objetivos trazados en la investigación.

El análisis de resultados de la investigación se muestran en el capítulo cuatro que permite presentar de manera ordenada los datos más relevantes que resultaron de la aplicación de los instrumentos, su relevancia a la luz del planteamiento del problema y objetivos derivados del proceso de investigación de campo, en cuanto a la formulación de estrategias emergentes.

Finalmente en el capítulo cinco se plasman los principales hallazgos derivados de la información obtenida de los instrumentos de investigación respondiendo a las preguntas de investigación, y los objetivos trazados así como sus resultados que se encontraron de manera global en congruencia con el marco teórico planteado en esta investigación, además se expone la validez interna y externa, los alcances y limitaciones de esta tesis y se proponen algunas sugerencias para estudios futuros sobre la formulación, implementación y puesta en marcha de estrategias emergentes, su impacto y relevancia que se derivaron producto del análisis de resultados de este estudio, y las conclusiones finales de la investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

El presente capítulo permite conocer los antecedentes de la investigación, así mismo el contexto que envuelve a la institución educativa donde se realizará el estudio, posteriormente se enunciarán los objetivos y la justificación fundamentada esencialmente en conocer más sobre el planteamiento del problema y el proceso de formulación de estrategias en una institución de educación básica.

1.1 Antecedentes

En el escenario global actual sin lugar a duda toda organización juega un papel importante para encontrar estrategias que le permitan sobrevivir y competir en un entorno de por sí complejo que requieren reinventarse e innovar así mismo quién forma parte de ellas encontrar la forma de renovarse o bien de mejorar sus procesos y en el ámbito educativo no es la excepción, pues se demandan cada vez mejores resultados, asumiendo para ello una serie de compromisos que permitan a las instituciones incorporarse en un mundo cada más competitivo, en donde la dinámica actual en el mundo requiere de movilización y cambios estructurales de fondo para hacer evidente el cambio hacia la mejora de toda organización.

En América Latina y en México las instituciones de educación pública actualmente se han preocupado y propuesto desarrollar un modelo de planificación para convertirse en organizaciones educativas competitivas, eficaces y pertinentes que contribuyan a lograr sus objetivos y metas trazadas de acuerdo a la dinámica y entorno global y sobre todo sean capaces de atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional (Unesco, 2000).

Toda organización requiere contar con una planeación donde se establezcan la misión, visión, objetivos y metas claras, alcanzables y medibles (Ruiz, 2000). Por ello las instituciones educativas no están exentas de contar con una planeación institucional de acuerdo al entorno actual al que se enfrenta para poder responder a las nuevas necesidades, competencias y exigencias que la sociedad demanda para tener cada día una mejor educación de calidad que vaya a favor de la obtención de resultados positivos.

La planeación en un centro escolar, es un proceso de trabajo conjunto, puede considerarse como una tarea institucional, (Manes, J. M. 2005). Su rol, es planear, lo cognitivo, lo procesual, la visión de escuela; es también, construir un sentido de identidad y pertenencia, a partir de trabajo de equipo y un liderazgo transformacional que permitan generar los cambios que requiere toda organización educativa.

La planeación institucional debe y tiene el compromiso de buscar perfeccionar sus procesos educativos, su contexto y sobre todo llevar a cabo una mejora continua donde la institución se pueda retroalimentar y en su caso modificar aquellos aspectos que han quedado obsoletos o han perdido vigencia tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas que pueden afectar o ver amenazada la permanencia de una institución educativa.

Para cualquier institución no es fácil producir un cambio educativo de manera tajante, sino que requiere de tiempo, y sobre todo de un análisis interno y externo de cómo y dónde se encuentra ubicada la institución y que metas y objetivos desea alcanzar y para que los desea alcanzar y si cuenta con los recursos humanos y materiales para llevar a cabo la mejora que se pretende. Por ello es necesario una

planeación detallada que facilite un conjunto de acciones y directrices para llevar a cabo dicho proceso (Fullan y Stiegelbauer 1997).

La planeación es un proceso importante para cualquier institución que requiere de la elaboración, seguimiento y evaluación para que este se vea completado; no basta con plasmarlo en papel y tenerlo, sino más bien tomarlo como un instrumento de vital importancia para lograr los propósitos y objetivos que nos lleven a la mejora continua tomando en cuenta que es “un proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro”, y en todo caso hacerlo realidad dicho futuro (Ruiz, 2009).

La planeación es una herramienta tan necesaria que sirve para darle sentido y rumbo a cualquier institución y marca la pauta para alcanzar todas y cada una de las metas fijadas y permitir conocer los procesos que deben seguirse mejorando, modificando, retroalimentando y aquellos que deben permanecer o desecharse definitivamente.

Sin embargo aun cuando las instituciones cuenten con una planeación institucional bien establecida, existen situaciones que escapan a la planeación estratégica de la institución y que por ende derivan en la toma de decisiones y soluciones de manera imprevista, es decir, en la formulación e implementación de estrategias emergentes que es el tema de la investigación y que nos ocupara a lo largo de la misma.

Dado que una estrategia emergente “implica que un patrón pueda surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal con una perspectiva global” (Mintzberg, James & Voyer, 1997, p. 21), es por ello que se torna interesante, diseñar, formular e implementar estrategias emergentes que den solución a una problemática o

solucionar una contingencia con el fin de corregirlo o elevar la calidad educativa con la plena conciencia de llevarlas a cabo, impulsarla y buscando un resultado positivo o sea un método de ensayo y aprendizaje constante para la institución.

En consecuencia todas las acciones ya sean deliberadas o emergentes deben estar orientadas a fortalecer el nivel educativo de las instituciones, sus procesos, métodos, su forma de actuar y enfrentar las oportunidades, retos, amenazas, oportunidades, dificultades y contingencias que se presentan cotidianamente dentro de la organización educativa de acuerdo al contexto social, cultural, político, geográfico, económico donde se desenvuelve y cumplir con la misión de la institución.

1.2 Contexto de la institución.

Definiendo el contexto actual de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, esta se encuentra ubicada en el municipio de Tepeji del Río, en el estado de Hidalgo cuyo significado es “en los peñascos o despeñadero”. El municipio colinda al norte con el estado de México, al este con Atotonilco de Tula, al sur con Tula de Allende y al oeste con el estado de México, tiene una extensión territorial de 394.40 km² y representa el 1.87% de la superficie total de nuestro estado.

La Escuela Lázaro Cárdenas, con clave 13DPR0201Y, actualmente pertenece a la Zona 149, y al Sector 20 con cabecera en el mismo municipio, tal escuela se encuentra ubicada en Avenida Zaragoza Numero 34, en la colonia San Mateo Primera Sección del Municipio de Tepeji del Río, en el estado de Hidalgo. El horario de clase que brinda a la comunidad es de 8:00 de la mañana a 1:00 de la tarde con un único turno (Matutino).

Especificando su infraestructura de la escuela esta cuenta con 12 aulas, una dirección, sala de cómputo, bodega y cooperativa, sanitarios para (niños-niñas), una

cancha de basquetbol, una cancha de futbol rápido, dicho plantel cuenta con todos los servicios básicos luz, drenaje, agua potable entre otros, para que pueda funcionar adecuadamente. Actualmente tiene una matrícula escolar de 285 alumnos, que se encuentran distribuidos en los grados de 1° a 6° grado, cuenta con 12 maestros de grupo, una maestra de educación física, una intendente, y el director de la escuela,

1.3 Planteamiento del problema.

Las circunstancias de la dinámica mundial exigen a los países desarrollados y subdesarrollados, como México, buscar nuevas oportunidades que constituyen un marco propicio para encontrar un nuevo horizonte hacia el futuro, a repensar su nuevo rol y a concebir la mejor forma de desempeñarlo, reformulando y reorientando su camino y su forma de planear para establecer estrategias que permitan enfrentar las turbulencias y cambio que se presenta en el trayecto de toda organización educativa.

Por ello la necesidad de establecer la importancia y utilidad de una planeación estratégica institucional que responda a las nuevas demandas del mundo y de la sociedad de allí el preguntarse ¿vale la pena establecer estrategias emergentes que permitan enfrentar el nuevo entorno y contexto para responder a las necesidades inmediatas que se van presentando dentro de una institución?

Como lo comenta Ruiz (2009), la clave para un cambio significativo en una institución es alinear cada pensamiento, cada acción y cada comportamiento con una clara definición y comunicación de la visión que se ha establecido. Con el fin siempre de transformar una idea en un hecho real, tangible y que dé respuesta a las situaciones que se van presentado a cada instante y resolver una problemática actual.

Un proceso de planificación institucional es un proceso complejo que cobra sentido cuando se permite la participación genuina y activa de toda la comunidad

educativa, por lo que es necesario convocar a todos sus actores: directivos, docentes, padres, alumnos, ex alumnos y organizaciones representativas y que involucre relaciones de poder donde el que ejerce la función directiva, aparece como un actor más del proceso de planeación institucional y no como el actor principal y único en la elaboración y puesta en marcha de dicha planeación institucional.

Lo anterior obliga a diseñar, operar y contar con estrategias que permitan responder, a las necesidades del entorno escolar para el logro de la misión, visión, objetivos, y metas institucionales a corto, mediano y largo plazo que apoyen para mejorar su funcionamiento y la calidad de los servicios educativos que ofrecen, así como identificar la situación actual y los retos que se deben enfrentar para mejorar la calidad de su programa educativo, señalando las medidas o estrategias pertinentes que se deben adoptar para lograrlo.

En teoría la mayoría de las instituciones educativas deben poseer estrategias, llevar a cabo un conjunto de procesos de planeación institucional que constituyan un elemento inseparable de la función directiva. La mayoría de las instituciones educativas responden a un entorno complejo y lo suficientemente estable para aprender de su desempeño y en consecuencia ello favorece que emerjan estrategias ya sean deliberadas o emergentes que respondan a su visión, misión y entorno y sobre todo a tomar decisiones más congruentes de acuerdo a la realidad de la organización.

La planeación da la oportunidad a una organización de guiar los esfuerzos institucionales para el logro de objetivos comunes, por ello un centro educativo sin planeación no puede lograr cambios significativos, (Ruiz, 2000).

Ante esto la investigación tiene como finalidad conocer y entender el proceso actual de planeación y formulación de estrategias de allí que la pregunta de investigación sea:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación Básica? O bien de manera específica ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la escuela primaria Lázaro Cárdenas?

1.4 Preguntas de investigación.

Después de haber definido el planteamiento del problema y acotarlo a un institución educativa en particular, surgen las siguientes preguntas centrales de investigación que habrán de ser sustentadas teóricamente, respondidas, comprobadas a lo largo del proyecto de esta tesis. Ante ello surgen los siguientes cuestionamientos

¿Cómo se incorporan, si es que se incorporan, estrategias emergentes en la escuela Primaria Lázaro Cárdenas dentro del proceso de planeación institucional?

¿Qué antecedentes existen o en base a qué desarrollan estrategias emergentes y quienes participan en el proceso de incorporación de las mismas?

¿Identificar cuáles son los resultados que arroja la implementación de estrategias emergentes, para elevar la calidad de la educación en la institución educativa?

La investigación pretende observar los distintos procesos de planeación y las estrategias y el proceso que estas siguen para alcanzar el bien común y los objetivos trazados por la institución a corto y largo plazo, además de la importancia de este estudio radica en conocer quiénes participan en la formulación de estrategias o bien

encontrar aquellas que sean más adecuadas con la intencionalidad de mejorar la calidad y los procesos de la institución educativa.

Con este estudio se busca dar respuesta a la pregunta de investigación mediante el análisis de cómo se da el proceso de formulación de estrategias definidas o no definidas en el proceso de planeación así como el papel que desempeñan las estrategias para alcanzar los objetivos y metas institucionales así mismo conocer los factores que permiten se formulen o no estrategias, y cuales podrían sea las más convenientes y adecuadas para la institución donde se llevara a cabo el proyecto, por ello se requiere encontrar la forma en que estas se incorporan al proceso de planeación institucional.

1.5 Objetivos de la investigación.

El objetivo central de la investigación es: conocer ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergente, partiendo de la planeación institucional de la escuela primaria Lázaro Cárdenas?, además de.

Conocer e identificar el estado actual del proceso de formulación de estrategias emergentes, partiendo de la planeación institucional.

Identificar quiénes participan en el proceso de formulación de estrategias emergentes, que impacto tiene en la calidad educativa y los resultados de la aplicación de las mismas.

1.5.1 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de planeación institucional y cómo se formulan estrategias emergentes.

- Determinar el impacto que tienen las estrategias emergentes para el beneficio de la institución.
- Conocer cómo se lleva a cabo el diseño, implementación, y puesta en marcha de las estrategias emergentes dentro de la institución y finalmente
- Que resultado se obtienen o consecuencias positivas o negativas trajo consigo dichas estrategias emergentes.

1.6 Justificación de la investigación.

La investigación está enfocada a conocer cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes partiendo de la planeación institucional de la escuela y busca contribuir con datos que permitan identificar el estado actual del proceso de formulación, así como conocer qué impacto tiene en la calidad educativa y los beneficios directos para la comunidad escolar, e identificar sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas de la institución y se puedan realizar recomendaciones o mejoras para la institución.

El establecimiento de estrategias dentro de la planeación institucional juega un papel muy importante ya que como menciona Mintzberg y Quinn (1997) tomar en cuenta la relevancia que tiene el proceso de elección de estrategias y la implementación eficaz de las mismas lleva a tener una planeación que responda a las necesidades y demandas de la institución educativa que coadyuven a cumplir con su misión, visión, metas y objetivos trazados.

Como menciona Ruiz (2000) una vez que la institución tiene claramente definida su misión, puede presentar el hecho de que sus unidades organizacionales, requieran definir y clarificar el rol y razón de su existencia y el cómo afecta en el logro de la misma, con el fin de lograr un objetivo y meta en común.

La importancia de esta investigación radica en el interés por conocer a detalle y de manera puntual lo que sucede y cómo sucede durante el proceso de formulación de estrategias emergentes, así mismo conocer cómo se enuncian éstas si es que se formulan, y aprovechar el espacio que se brinda dentro de la institución para conocer de cerca dicho proceso y de alguna manera poder establecer algunas conclusiones, resultados y datos que pueden ser útiles para la institución así como para el proyecto de tesis y brindar algunas sugerencias para estudios futuros.

Esta investigación resulta valiosa estudiarse e indagar para conocer cómo se lleva a cabo la formulación e implementación de estrategias que permitan a la institución responder a su entorno social, cultural, familiar, educativo, económico y de supervivencia de la institución.

El proceso de formulación de estrategias emergentes consiste en “identificación de oportunidades y amenazas en el medio en que se desarrollan y valorar fortalezas y debilidades de la organización con los recursos disponibles y al alcance de esta” (Mintzberg et al, 1997, p. 73) para poder articular estrategias que no están organizadas de manera consciente, es decir, que no se han reconocido como tal pero han sido producto del aprendizaje cotidiano y de un análisis por parte de la organización.

En síntesis, una planeación bien diseñada con todas sus fases, da la oportunidad de guiar los esfuerzos institucionales para el logro de objetivos comunes, un centro educativo sin planeación no puede lograr cambios significativos (Ruiz, 2009). Por ello la formulación de estrategias dentro de la planeación debe ir encaminada al logro de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1.7 Limitaciones de la investigación.

El trabajo de investigación regularmente tiene limitantes y delimitaciones, por ser un proyecto en el cual interviene la participación de seres humanos y conlleva un cierto grado de subjetividad y variabilidad que puede afectar negativamente las muestras, métodos, entrevistas o bien de entrada exista una respuesta favorable a participar en este trabajo, y después una negativa, o bien pueda existir sesgo de información.

Como dice Valenzuela R. (2004), Muchas personas deciden o no participar en un proyecto por temor o miedo a ser exhibidos o bien que la información salga a la luz pública, se considera una limitante, también el desconocimiento o confusión en la terminología utilizada, que no se conteste las preguntas o entrevistas con veracidad que requiere un estudio como este que se lleva a cabo, deshonestidad y resistencia en la proporción de datos, alteración de documentos, otra limitante es que los estudios de corte cualitativo, no se pueda transferir a otro contexto ya que se acota a un lugar e institución determinada con características y peculiaridades propias e irrepetibles.

El tiempo para realizar la investigación en cuanto a la obtención de muestras, entrevistas, muchas veces no se cuenta con el tiempo o espacio ideal para llevarlas a cabo por lo cual se retrasan las actividades, y finalmente la cancelación de entrevistas o reuniones con los participantes debido a suspensiones, faltas por motivos personales o cancelaciones de último momento o por suspensiones laborales.

Finalmente las características particulares y peculiares del contexto de la institución y población donde se realiza la investigación, tendrán mucho que ver con la obtención y alcance de los resultados que serán válidos para las circunstancias presentes del estudio.

1.8 Beneficios de la investigación.

La presente investigación tiene la finalidad de conocer la forma en que surgen las estrategias emergentes en la institución educativa donde se lleva a cabo la investigación poder recabar información sobre dicho proceso y poder utilizar la misma para realizar un análisis a profundidad para obtener un resultado y conclusiones que puedan ser útil para mejorar la planeación institucional.

Al conocer e identificar el proceso actual de formulación de estrategias emergentes, cómo surgen y como se pueden articular permitirá mejorar el diseño, formulación, implementación de la misión, visión, metas y objetivos institucionales, para encontrar la forma de elevar y potenciar las fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas tanto internas como externas que se presenten en la institución. Ya que una desventaja de las estrategias emergentes es no poder repetir la fórmula de éxito (Mintzberg et al 1997), es por ello que para dar respuesta a la comunidad escolar y obtener resultados positivos que permitan mejorar sus procesos, es importante hacer un análisis de estas, para que en caso de ser exitosas su implementación se pueda repetir y si no estás se puedan reformular.

Como señala Mintzberg et al (1997), es a través de la planeación estratégica la cual considere el establecimiento de la misión, la revisión de los ambientes tanto externos: oportunidades y amenazas; como internos: fortalezas y debilidades, se pueden definir estrategias y programas de acción que dirijan los esfuerzos del trabajo hacia un objetivo. Es así que la investigación tiene varios benéficos que a lo largo de la investigación se darán cuenta de ellos. En síntesis los beneficios serán del tamaño que se quiera y de acuerdo a la visión y misión de la institución para llevar a cabo una planeación que permita tener mayores fortalezas que le permitan dirigir los esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas por la institución.

Capítulo 2 Revisión de la Literatura

Este capítulo presenta un panorama general de la revisión de literatura y sus principales exponentes en el campo de la planeación estratégica institucional y formulación, diseño e implementación de estrategias y de la necesidad que tienen las organizaciones educativas para definir y generar estrategias generalmente de tipo emergente que pueden ser implementadas o usadas por una institución y que permite establecer a detalle su importancia y su pertinencia, también se describe cuáles son las estrategias emergentes y deliberadas, qué se dice de ellas y qué relación tienen estas con la institución, posteriormente se describen los tipos de estrategias basándose principalmente en Mintzberg, Quinn, Voyer y Wáter (1985), donde se presentan sus principales características y diferencias, para finalmente abordar los diferentes procesos de formulación de estrategias que se presentan dentro de la literatura y sus principales exponentes.

La teoría es el sustento del proyecto de investigación que se ha de desarrollar a lo largo del mismo y servirá como piedra angular para darle soporte o sustento a la investigación y al planteamiento del problema que permita orientar de manera correcta hacia donde debe ir encaminada la institución en cuento al proceso de formulación de estrategias emergentes.

Ante tal situación es importante y vital que las instituciones educativas cuenten con postura de tipo estratégica que permitan responder a las demandas de la sociedad y del mundo para tener posibilidad de sobrevivencia y poder enfrentarse a la competitividad y responder al contexto que se va presentando, en un entorno de por si complejo con una dinámica de constantes y variables cambios.

Como bien sostiene Mintzberg, (2003), para responder al entorno y a la realidad de la organización es necesario implementar estrategias, que se derivan de procesos de análisis y de reflexión individual o grupal dependiendo del proceso que se siga.

Después de adentrarse al contexto general se empieza por mostrar de manera general y ordenada una descripción de lo que se entiende como estrategia hasta el momento donde se han realizado estudios similares de manera empírica y contrastar aquellos que ya han sido estudiado, estableciendo cuáles son aquellas situaciones que no han sido estudiadas o que sería preciso establecer en estudios posteriores.

2.1 ¿Qué son las estrategias?

Las organizaciones educativas como cualquier otra organización sea del tipo que sea se enfrentan a grandes, constantes y variables cambios, retos que se van presentando durante su existencia, cada vez la sociedad y la dinámica global exigen instituciones comprometidas con su personal, con sus procesos, con la calidad, eficiencia y eficacia que les permita sobrevivir en un mundo turbulento donde la competitividad hace cada día más complejos el servicio que brindan las instituciones en este caso las educativas. Es por ello que las instituciones sin lugar a duda tienen el compromiso de renovarse durante su trayecto de vida y representa una oportunidad impostergable para que las instituciones vayan estableciendo diversas formas o estrategias que les permita responder a las nueva demandas sociales y adoptar las medidas necesarias para salir adelante, seguir sobreviviendo y renovándose dentro de su entorno organizacional, político, cultural y sobre todo eminentemente social.

No existe como tal una definición universal de estrategias, sin embargo estas pueden ser conceptualizadas cómo un conjunto de decisiones y acciones encaminadas

al logro de los objetivos, de la misión y visión institucional dentro del proceso de planeación ya sea a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias permiten evaluar las situaciones internas y externas de una institución mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas estableciendo con ello las amenazas externas y las fortalezas internas que sirven como detonante para tomar las decisiones necesarias que requiere una institución mediante un proceso de análisis, razonamiento, coherencia y pertinencia en el momento adecuado para responder a una contingencia o problemática presentada de manera congruente y bien pensada.

Al establecer estrategias estas permiten actuar y tomar decisiones de manera ordenada con la finalidad de alcanzar un resultado viable y que se apeguen al contexto y entorno de la institución, pero sin lugar a duda las estrategias y su definición pueden ser muchas, pero todo dependen de cómo se dimensionan, utilizan y abordan por una institución. Por ejemplo se consideran algunas definiciones interesantes sobre las estrategias que establecen algunos autores.

La palabra estrategia viene del griego *strategos* que quiere decir “general”, el verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos” (Mintzberg et al, 1997, p.1), pero en este caso no se destruye enemigos sino se espera obtener resultados de manera eficaz, que sean pertinentes y en el mayor de los casos los esperados por la organización.

Ruiz (2009) establece de manera clara que “para imaginar la institución educativa en un contexto futuro, el primer paso es definir el futuro deseable: la visión de la institución para posteriormente analizar cuáles son los escenarios factibles, el estado actual de la organización y proponer estrategias de acción para realizar el sueño planeado”. (p.32)

Según Johnson y Scholes (2001) una estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades que se presentan y satisfacer las expectativas generadas en un mismo ambiente y entorno.

Mintzberg (1997, p. 12) dice que “la esencia de la estrategia, es construir una posición que sean tan sólida y potencialmente flexible, en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible” básicamente de tipo emergente e imposible de planificar a largo plazo en la mayoría de los casos o sectores que se desean atender.

Ruíz (2009), define estrategia como “la forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente”, este medio ambiente entendido desde adentro y fuera de la institución donde se desenvuelve y converge con otras.

Ansoff (1995, p. 43) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”

Otra definición de estrategia, la dan Mintzberg *et al* (1997, p.3), dice que es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Estas acciones deben seguir un plan previamente establecido donde se instauren las necesidades y prioridades de la institución en cuestión.

Andrews (citado por Mintzberg *et al*, 1997, p.4) dice que “una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos,

como en sus deficiencias, con el fin de lograr una situación viable, original y anticipar los cambios del entorno”

Por otra parte como mencionan Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) que dentro del campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integran metas y políticas de una organización y establecen la secuencia de las acciones a realizar en un momento determinado por parte de las instituciones las cuales deben dar seguimiento para que estas se cumplan en un tiempo y espacio determinado.

Por ello es importante establecer y formular de manera adecuada una estrategia que ayude a poner orden dentro y fuera de la organización con base al análisis de su entorno y medio ambiente, así como de todos aquellos recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta para lograr que la estrategia se vuelva viable y oportuna para poder responder y hasta cierto punto anticiparse a los cambios del entorno ante situaciones previstas con antelación y sobre todo aquellas no previstas o fuera de su alcance que se presentan de manera intempestiva en el entorno de la organización y poder actuar de manera rápida, oportuna e inteligente.

Por su parte Ortega (1997) establece que una estrategia está compuesta por la manera en particular de la organización en definir el campo de acción y la manera de ver e interpretar las necesidades que se presentan dentro de la sociedad y la correlación que existe entre ambos.

Thompson y Strickland (1999, p.10) dicen que “la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección para lograr los objetivos estratégicos en un entorno cambiante y luchar por la misión de la organización”.

Porter (1996) considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino diferente en lo que se hace en cuanto a la toma de decisiones y el resultado que se espeta de dicha estrategia a implementar.

Rodríguez (2005, p.26) en sus propias palabras define a la estrategia como “el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable”.

Por su parte Ruiz (2009) establece que las estrategias se caracterizan por ser congruentes con la misión la visión los valores que atienden los factores críticos globales o funcionales de la institución de manera particular e incluso irrepitible.

Cooper (2006, p. 264) describe a la estrategia como “el patrón sostenido de asignación de recursos para lograr metas específicas”, metas que pueden y deben ser establecidas con antelación antes de iniciar con cualquier operación de una organización.

Sin lugar a duda son muchas las definiciones y muchos los autores que las han establecido, pero todos consideran aspectos como el entorno, la misión, la visión, el medio ambientes y las necesidades de una institución tanto internas como externas y poder focalizarlas para alcanzar los objetivos y metas establecidas para elaborar y establecer un plan de acción que partan y surjan a través del establecimiento de las estrategias que debe seguir la institución con el fin de responder a las situaciones que se le van presentando en el transcurso de su vida, en su entorno y funcionamiento.

Las definiciones presentan una peculiaridad en el sentido de hacer notar que una estrategia va más allá que un simple plan de acción que se debe tomar y adoptar

en un momento y tiempo dado conforme a las circunstancias que se van presentando en la institución, sino que están basadas previamente en un análisis de la situación (interna) fortalezas y amenazas, y situaciones (externas) oportunidades y debilidades que garanticen que la o las estrategias implementadas alcancen la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y que en el mayor de los casos se espera que el producto de su implementación sea un resultado positivo o que redunde en beneficio o decisión acertada. Para poder decir que dicha estrategia dio resultado en base a una decisión pensada y bien analizada mediante diversos procesos de análisis de sus fortalezas y amenazas.

Las estrategias comprenden tres elementos fundamentales: las metas u objetivos por alcanzar, segunda las políticas significativas que dirigen o limitan la acción y tercera, las principales secuencias de acción que deberán alcanzar los objetivos definidos en dentro de un límite establecido (Mintzberg et al, 1997).

En síntesis una estrategia en si es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos, cada definición de diferentes autores ya expuesta añade elementos importantes a la comprensión del término estrategia, que en consecuencia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como ente y sustento de una acción colectiva donde todos sus miembros participen en los procesos de diseño, implementación, retroalimentación o bien en su correcta aplicación y sobre todo que la hagan suya.

Dentro de los criterios básicos que se podrían utilizar para evaluar que una estrategia sea eficaz se encuentran los siguientes factores: objetivos, metas claras y decisivas, conservar la iniciativa, flexibilidad, adaptabilidad, sorpresa, seguridad, intencionalidad, oportunidad, coordinación, congruencia, liderazgo coordinado y

comprometido serian estas las premisas básicas que se deducen y en base a las definiciones dadas que debe tener una estrategia para que se pueda llevar a cabo y tenga un impacto al momento de ser aplicada o bien puesta en marcha dentro de una institución educativa o cualquier organización que pretende responder a su entorno inmediato.

Mintzberg et al (1997) definen cinco P de la estrategia: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, que se definen a continuación:

Como plan: las estrategias pueden ser generales o específicas ya que nos guían hacia una meta y tienen dos características primordiales: son elaboradas antes de las acciones que se llevarán a cabo y son desarrolladas conscientemente con un fin determinado.

Como pautas de acción: son procedimientos para sobrevivir y superar las contingencias y competencias, en este caso la intención es vencer una amenaza a la institución.

Las estrategias como patrones: incluyen el comportamiento que se espera se produzca a través del tiempo, pues las estrategias pueden ser intencionales o elaboradas.

La estrategia como posición: sirve para ubicar a una organización dentro de un medio ambiente competitivo capaz de tener un posicionamiento frente a una situación presentada.

Y como perspectiva: es una manera particular de percibir el mundo y realidad que rodea, esto es, la institución deber mirar hacia su interior.

Se puede considerar para el estudio de investigación que se realiza una de las más significativas es como pauta de acción y la estrategia como patrón pues la primera habla de superar contingencias, las competencias y vencer las amenazas, y por su parte las segundas como patrón una vez detectadas las situaciones mencionadas es la respuesta que se espera por parte de la institución a través del tiempo mediante la implementación de estrategias elaboradas mediante una planificación formal que se denominan (deliberadas) e intencionales, que surgen de la implementación estrategia deliberada que se llaman (emergentes). Por tanto las estrategias pueden ser:

- Intencionales: Son el desarrollo de acciones humanas, por parte del personal o personas tanto internas o externas de la institución.
- Elaboradas: Surgen del destino Humano.
- Deliberadas: Son las que se asumirán como patrón tal cual se planeó en forma consciente y que provienen de los altos mandos mediante un proceso de planificación formal.
- Emergentes: Proviene también del alto mando pero requieren consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna, surgen del aprendizaje para la solución de una problemática o contingencia presentada en la organización o institución educativa.

2.2 Estrategias emergentes y deliberadas.

En la sección anterior se abordó de manera precisa y amplia el concepto de estrategia. En esta sección se aborda a las estrategias en base a cómo surgen, se desarrollan, dan vida y sustento a la organización. Una de los aspectos encontrados en la revisión de la literatura hasta este momento es que una vez definida la estrategias

surgen problemas al momento de ser puesta en marcha (Mintzberg et al; 2003; Niven, 2002; Kaplan y Norton, 2001), y sólo pocas de ellas logran dar los resultados esperados.

En este capítulo se presentan los dos tipos de estrategias de acuerdo a (Mintzberg y Wáter, 1985; Johnson et al, 2006), como ya se presentó cómo antecedentes previamente las deliberadas, que provienen de un proceso de planificación formal, y las emergentes, que surgen del aprendizaje generado en la implementación de la estrategia deliberada, y/o de la solución de problemas en la organización no previstos o que surgen de manera intempestiva.

Las estrategias que una institución implementa en el mayor de los casos debe ser producto de una situación bien intencionada y pensada con antelación o bien en el momento que surge alguna situación fuera de lo planeado por la organización durante su puesta en marcha y en el momento mismo de la toma de decisiones de la estrategia deliberada. Pero de no ser formulada o intencionada de manera previa entonces a este tipo de estrategia se le llama emergente (Mintzberg, Quinn, Voyer), cada sistema de planeación cuenta con distintas características y peculiaridades propias de cada institución sin embargo puede ser complementario una de otra o bien generar ciertas combinaciones entre estrategia deliberada y emergente y que tenga una repercusión directa sobre el sistema

Cuando el personal se involucra en establecimiento de la misión, visión, de una institución y sobre todo las hace suyas, adquiere un compromiso por hacerlas patentes y llevarlas a cabo para ser alcanzadas al final de un periodo de tiempo, es en ese momento cuando surgen o emergen las estrategias en la organización con la firme intención de ser implementadas y generar una acción de manera que estas puedan ser

evaluadas, medibles, congruentes, precisas y oportunas que puedan responder a una necesidad inmediata del entorno y contexto laboral de la institución y pueda romper con un esquema establecido que pueda representar una amenaza para la organización.

(Mintzberg, Wáter y Voyer) clasifican las estrategias deliberadas hasta las emergentes:

La estrategia planeada. Un liderazgo central formula y articula las intenciones precisas y apoya a través de controles formales que evitan sorpresas en su implantación en un entorno que sea predecible y controlable, estas estrategias suelen ser de tipo deliberadas.

La estrategia empresarial. La organización está bajo el control personal del líder, tiene intenciones como una visión personal, las cuales son adaptables a las nuevas oportunidades. Estas estrategias son relativamente deliberadas.

La estrategia ideológica. La visión colectiva de sus miembros es formada por las intenciones y son controladas a través de normas rígidas que todos deben obedecer. Por lo general la organización es proactiva frente a su entorno.

La estrategia sombrilla. Los objetivos estratégicos son definidos por un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización.

El proceso de la estrategia. Cada uno de los aspectos del proceso estratégico es controlado por un jefe de tal manera que tiene la oportunidad de influir en ella.

La estrategia desarticulada. Se generan patrones a partir de las acciones de los miembros o subunidades y son contrarias a las intenciones comunes de la organización.

La estrategia de consejo. Varios miembros de la organización convergen en patrones a través de ajustes mutuos. Dichos patrones no tienen intenciones centrales o comunes, tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o surgimiento.

La estrategia impuesta. Los patrones de acción son dictados por el entorno externo mediante imposiciones directas. Estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas.

Las estrategias consideradas deliberadas son la planeada y la ideológica, ya que provienen de un proceso articulado de intenciones y de una planeación formal, mientras que como emergente podemos destacar la de consejo ya que son ajustes momentáneos sin un patrón definido y limitado sin que haya intencionalidad preestablecida por la organización. Pero hay estrategias que permiten cierta flexibilidad como la estrategia de sombrilla donde en un momento dado permite cierto control parcial en el actuar, donde el líder juega un papel importante en las acciones de la organización.

Cada una de las estrategias mencionadas por Mintzberg et al (1997) destaca el papel y función que debe jugar un líder educativo. Como dice Ruiz C. I (2009), un líder es capaz de desarrollar una “visión”, describirla claramente y comunicarla a toda su organización, y además, debe ser capaz de hacerla realidad.

Por ello las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como de tener la capacidad de interpretar lo que requiere su organización para manejarse con ella (Mintzberg et al, 1997).

Después de un panorama de las estrategias deliberadas y emergentes se aplica un orden para describir cada una de ellas por separado una vez que se describe y se

expone de manera general las características y descripción de cada una de ellas, se empieza por describir y atender las estrategias deliberadas y posteriormente se profundiza sobre las estrategias emergentes que son las que ocupan la atención en esta investigación.

Rodríguez (2005) menciona que estas estrategias claramente definidas pueden ser deliberadas o emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que tienen una planificación formal por parte de la organización y las emergentes como ya se mencionó, surgen del aprendizaje que se genera en la implementación de la primera, es decir, precede a la estrategia deliberada.

Para la estrategia deliberada deben presentarse tres condiciones (Mintzberg y Waters, 1997): Se debe definir claramente un proceso a detalle lo que se quiere y desea realizar. Debe contener un significado común para todos los involucrados de la organización. Y se debe realizar en el entorno de la organización sin que interfiera algún otro factor externo.

Por otra parte, se han identificado problemas con las estrategias deliberadas (Mintzberg, 1994; Johnson et al, 2006):

- 1) Una mala interpretación de los objetivos de la planificación, lo que significa confundir a la estrategia con el plan, o confundir el proceso de elaboración de presupuestos con la planificación.
- 2) Dificultad en el diseño y práctica de la planificación, el delegar la responsabilidad a un grupo que no conoce bien a la organización, o la falta de visión durante la planificación.

3) No lograr identificar la estrategia con la organización, esto es, que el personal no se sienta comprometido, responsable y no haga suya la realización de la estrategia.

Estos tres problemas tienen que ver con aspectos fundamentales y estructurales con el diseño, práctica, implementación, compromiso, falta de visión en su planificación y realización de la estrategia.

Por su parte las estrategias emergentes se caracterizan por ser un proceso de experimentación, producto de la interacción, el aprendizaje y rutina escolar, esto es, un proceso en donde se involucran al análisis del entorno y de manera simultánea se pone en marcha con las actividades y procesos cotidianos que pueden o no pueden estar relacionados con la estrategia.

La formulación e implantación de la estrategia pueden ser perfectamente compatibles con la concepción de la estrategia como un proceso emergente. Existen o diferencian dos tipos de estrategias emergentes:

- a) Estrategias emergentes puras. Estrategias ejecutadas pero no analizadas ni formuladas formalmente (por la dirección). Son estrategias que se han ejecutado sin necesidad de análisis y formulación previa pero que realmente no han sido planificados formalmente; se han descubierto en el trayecto.
- b) Estrategias emergentes impuras. Estrategias formuladas e implantadas, pero no basadas en un proceso de análisis formal. El aprendizaje y la intuición pueden llevar a prescindir del proceso de análisis estratégico.

Johnson et al (2006, p. 564) explica de manera clara que una estrategia emergente, “surge 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”, es decir de la vida y cotidianidad de la institución. Por su parte Carr (2004, p.80), viene a reafirmar sobre el establecimiento de las estrategias emergentes cuando establece que “estas se caracterizan por ser un proceso de experimentación, ensayo y discusión”, es decir, surgen de un proceso no previsto a lo largo de la vida de cualquier organización.

En síntesis tanto las estrategias deliberadas como las emergentes representan el primer eslabón para el despliegue de la misión y visión de la institución, el punto esencial para traducirlas en acciones concretas, bien pensadas y mediante un proceso de colaboración, análisis, sentido de responsabilidad, compromiso que asegure el cumplimiento de lo que desea lograr la organización a corto, mediano y largo plazo, lo cual implica un grado de complejidad al momento de tomar las decisiones de su implementación, por parte de los involucrados, no es algo que se tenga que realizar al vapor ni de manera fortuita a ver qué resultados nos arroja sino implementarlas realmente para responder a las necesidades o problemáticas presentadas en la institución de manera que el resultado ayude a mejorar los procesos o bien a responder a la situación que se presente en un determinado momento siempre con el afán de obtener en el mayor de los casos un resultado positivo que redunde en un beneficio directo para la institución y la comunidad escolar en su conjunto.

El que una organización cuente con estrategias bien definidas facilita que se cumplan los objetivos y metas trazadas de la misma para que la toma de decisiones sea lo mejor acertadas posibles en la solución de sus problemas. Estas estrategias claramente definidas facilitan que se cumplan la misión, visión, y objetivos de manera que sean orientadas a un fin específico no importando si estas pueden ser deliberadas

o emergentes (ya que pueden estar claramente definidas una vez que emergen y se conocen)

Kaplan y Norton (citados por Niven, 2002) confirman argumentando que la formulación de la estrategia es un arte, por lo que se acercan a brindar una metodología para asegurar su implementación, y parten del supuesto de que las estrategias están definidas. Por su parte Mintzberg (citado por Niven, 2002) concluye en sus investigaciones que la formulación de una estrategia es un proceso complejo que involucra el pensamiento humano.

De manera que desde el punto de vista de los autores ya mencionados sobre las estrategias primeramente deliberadas y posteriormente emergentes surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se definen las estrategias, si es que se definen, en una organización educativa? ¿Qué condiciones deben existir dentro del proceso que influyan de manera positiva a la hora de ser puestas en marcha? Y, ¿Qué estrategias se pueden derivar de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución de manera interna y externa y cómo influyen sobre las decisiones que toma el líder o director educativo? ¿Qué impacto tienen en la sociedad y en la comunidad escolar?

2.3 Planeación estratégica

Planear significa realizar acciones que son necesarias para decidir medidas complejas con el propósito de lograr objetivos institucionales. Incluye la obtención de información y la definición de objetivos. Para Lozier (citado en Ruíz, 2009, p.29) “Es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro”. Dicho proceso va orientado hacia un cambio futuro a través de acciones concretas bien identificadas que debe llevar la institución para fijarse una meta futura a corto o largo plazo.

La planeación consiste, en determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y el curso concreto de acción que debe seguirse, estableciendo los principios de orientación, los procedimientos para realizarlo y las especificaciones de tiempo para que se lleve a cabo dentro de un contexto interno como externo.

Manes (2005) define la planificación estratégica educativa como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones de manera que se genere un conocimiento en ambas partes

Sin embargo el entorno interno como externo hace de la planeación estratégica una herramienta de alta complejidad y de permanente observación, ya que toda organización debe participar en todo momento de la situación compleja de su entorno y responder ante el de manera efectiva, en el momento y tiempo indicado, de manera organizada y siguiendo un proceso interno.

Steiner (1998, p. 51) establece que “la planeación estratégica es una actividad que requiere de un alto grado de compromiso, imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a cierto curso de acción”.

Por ello las instituciones educativas deben tener como finalidad generar un valor agregado en todos sus procesos (Martín, 2001) es decir, desarrollar ventajas competitivas a través de la creación de conocimiento, la innovación y desarrollo de competencias que les permitan afrontar su realidad y enfrentarse a su entorno cada vez más complejo de manera que no les resulte sorprendente y puedan actuar responder de acuerdo a un objetivo en común.

Esto nos lleva a establecer que la mayor competencia de una planeación estratégica es la propia incertidumbre que generan su implementación y su desarrollo en el devenir de los acontecimientos (Amarocho et al., 2007).

Ruiz (2009) menciona que todo proceso de planeación estratégica es posterior a la realización de la planeación normativa y por tanto es conveniente que las instituciones realicen sesiones de planeación anuales para llevar a cabo los ajustes necesarios a las estrategias implementadas dentro del documento para ponerlas en marcha y sean aplicables en congruencias con la misión y visión de la escuela.

La planificación estratégica guía a la institución hacia el logro de su meta y objetivo establecido. Lepeley (2003, p.45) la define la planificación como “el camino que una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible”. La misma autora menciona seis elementos que se requiere tomar en cuenta en la planificación estratégica: Situación actual, recursos disponibles, responsables de cada parte del proyecto, objetivo que se deben conseguir, táctica para conseguir los objetivos y tiempo que tomará conseguir los objetivos.

Ruiz (2009) dice que toda institución educativa de calidad debe documentar sus planes y estrategias, comunicarlas a todos los involucrados, evaluar y mejorar sus procesos de planeación. Para lo cual es fundamental efectuar los cambios y ajustes necesarios para conseguir los resultados deseados dentro de una organización, y no solo ello sino hacerlos realidad y ponerlos en práctica.

Por su parte (Rowley, Lujan y Dolence, 1997) citados por Ruiz (2009, p.55) definen a la planeación estratégica como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más

importantes de su entorno” para poder optimizar las fortalezas de la institución y transformar las debilidades en oportunidades y viceversa de tal forma que representen una oportunidad y reto en el futuro inmediato y poder prevenirlas de manera efectiva.

Mintzberg (1997) esquematiza a la planeación estratégica en cinco pasos: 1) establecimiento de la misión, 2) revisión del medio externo, 3) revisión del ambiente interno, 4) definición de estrategias de tipo empresarial y 5) programas integrados.

La misión se deriva de la visión y esta dirige los esfuerzos del grupo de interés de la organización. Una vez definida la misión, se definen los objetivos, que puntualizan lo que la organización pretende alcanzar en corto, mediano y largo plazo.

Después se realiza una revisión del ambiente externo, que incluye el macro ambiente y la evaluación de las oportunidades y amenazas. La revisión del ambiente interno también envuelve el análisis de los valores, análisis financiero, la evaluación de las fuerzas y debilidades para lograr un análisis con mayor detalle de la organización.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos de una organización, engloba la misión, visión, metas y propósitos determinados previamente de una institución educativa el cual guiará su presente y futuro para responder a las condiciones que se le vayan presentando en el transcurso.

Sin embargo la falta de planificación bien definida y estructurada limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la planeación estratégica y a su vez representa un costo alto si no se diseña una estructura de manera tal que brinde resultados desde la implementación de la misión, visión, valores, escenarios metas y objetivos de la institución.

La planificación estratégica cuenta con algunas características tales como: ofrecen un marco de referencia detallado para la toma de decisiones, supone un marco temporal y contextual prolongado que otros procesos ordinarios de planeación, ayuda a orientar las energías y recursos de la organización priorizando las actividades más importantes y se agregaría tomar en cuenta a toda la comunidad escolar.

Es por ello que Martín (2001, p.1) define la planificación estratégica como “el proceso para trazar el mapa de una institución, a través del cual se proveerá de tal producto, a tal cliente, en tal lugar y a tal precio”. De tal forma que, la planeación estratégica es una guía de acción que dirige la forma de actuar de la institución y de sus procesos internos y externos en un contexto determinado.

Pondremos ahora especial interés en la clasificación que hace Ruiz en su libro “Planeación estratégica para instituciones educativas” (2009), en donde hace una clasificación de los tipos de planeación que se debe llevar a cabo en una institución para diseñar, e implementar un plan institucional.

La planeación estratégica está formada por tres tipos de planeación: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa. (Ruíz, 2009).

- La planeación normativa incluye las dimensiones del liderazgo: misión, visión y valores de la Institución. La planeación normativa es responsable de responder ¿hacia dónde quiere ir la institución? Y ¿de qué forma llegará ahí?
- La planeación estratégica es posterior a la planeación normativa y contiene las estrategias que provienen de la misión, visión y entornos. Es conveniente que

se realicen sesiones de planeación anual para llevar a cabo los ajustes necesarios a las estrategias deliberadas o emergentes. Ruiz (2000)

- La planeación operativa contiene los objetivos y planes de acción que resultan de la planeación estratégica. Ruiz (2009, p.62), “establece que la planeación operativa es la implantación del plan estratégico institucional como tal”.

En el modelo planteado por Ruiz (2009) se puede apreciar que la visión es vista como un estado ideal deseable futuro para realizar por parte de la institución educativa ya que la visión constituye la guía de la organización que debe ser comunicada al personal, en un ambiente de trabajo colaborativo que lleva a su vez a lograr su misión a través de trabajo participativo, serio y comprometido.

Para Ruíz (2009) la definición de la visión institucional debe cumplir con seis elementos:

1. Alcance. Rango y mezcla de actividades en que la institución desea involucrarse
2. Escala. Tamaño deseable de la institución en el futuro.
3. Competitividad. Base sobre la cual la institución desea distinguirse.
4. Cultura. Estructura, sistema de gestión y cultura operativa de la institución.
5. Imagen. Imagen externa y relaciones internas que la generan.
6. Mercado. Líneas de productos y/o servicios y nichos de mercado que la institución desea atender.

(Dew, 1997, p. 75), citado por (Ruiz 2009), dice que “la visión es construida con base en el estatuto de la misión, creando una imagen de lo que la institución deberá ser con el fin de realizar la misión establecida”

La visión es la imagen deseable de una institución, es su panorama con miras hacia el futuro. Es el horizonte a dónde quiere llegar a través de las actividades que defina para ser reconocidos en el entorno donde se ubican y permanecen. La visión construye el nivel de competitividad que va distinguir a la institución con respecto a otras y la forma en que quiere influenciar en su entorno y como desea ser percibida en un futuro que puede ser prometedor o turbulento en cuanto hacer realidad la implementación de la visión.

Como establece Ruiz (2009, p. 32), la Visión “Es el estado perfecto, que quizá no será alcanzado, pero que se intentará lograr permanentemente”. Esto es constituye la guía que la organización habrá de seguir en un futuro que le permita ser competitiva junto con el trabajo colaborativo de todos los miembros que conforman a la institución de manera que la hagan suya y sean participe de su diseño y ejecución.

Boyett (2003) dice que una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización.

En síntesis a partir de la visión se plantean las fuerzas y debilidades de la institución, como factores internos, y su posición competitiva, de ahí que la visión representa una parte fundamental que la institución debe establecer. (Ruiz 2000).

Por su parte la misión aclara la razón de ser de la institución creando una identidad. Es a través de la misión que se busca lograr la visión de la institución, es el rumbo a seguir. A diferencia de la visión, la misión se sitúa en el presente, identificando al cliente, los procesos críticos y los niveles de cumplimiento de la organización.

Ruiz (2009, p. 37) dice que “una institución sin misión, sin definir el rumbo a seguir, provoca que sus distintos grupos de interés y unidades organizacionales busquen sus propios fines sin lograr un efecto de sinergia por no contar con una meta común”. De ahí la importancia que tiene la institución para definir su misión para direccionar el rumbo de la organización educativa.

En síntesis la misión es un ideal actual a buscar por parte de la institución, y la visión es el sueño que se vislumbra realizar en un futuro de largo plazo (Ruiz, 2009). La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios o recursos con los que la institución competirá en un futuro.

Establecida la visión y la misión de la institución, se establecen los valores que llevarán la conducta de las personas que trabajan en ella. Los valores marcan lo correcto y lo incorrecto, son un modelo a seguir dentro y fuera de la institución, mantienen una estrecha relación con la misión. Posteriormente surgen las estrategias, metas y objetivos.

Después de la visión y misión se desprenden los valores que son definidos por Ruiz (2009) como las ideas esenciales con las que se decide lo que es y lo que no correcto, ya que los valores expresan lo que las personas, quienes laboran en la institución, creen, visualizan, proyectan o desean que la institución logre.

Los valores son la guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y visión institucionales. Esta guía refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la institución educativa (Ruiz 2009)

Posteriormente vienen los escenarios como establece (Miklos y Tello, 1999, p.46) citado por Ruiz (2009). “el objetivo primordial de los escenarios es integrar un análisis de las tendencias, situaciones deseables y posibles hechos dentro de una visión que por lo general es de futuro”. Ya que el propósito de los escenarios posibles dentro de la planeación no es eliminar, sino iluminar la incertidumbre que se presenta dentro de la institución para entender y prever el futuro de una institución

Por ello Ruiz (2009, p. 46) puntualiza que “los escenarios no son predicciones del futuro, sino la descripción de posibles futuros”, ya que se busca entender el ambiente en que se desarrollarán para el bienestar futuro de una institución.

Una vez definidos los factores críticos o elementos estratégicos, así como del análisis de fortalezas y debilidades, retos y oportunidades, es en ese momento donde se definen las estrategias que permitirán definir cómo seguir los planes de acción.

Las estrategias son las directrices que guían a la organización para lograr alcanzar la misión y visión de la institución que se plantea a largo plazo. Las estrategias deben ser claras para quienes las llevan a cabo, estas surgen de la revisión del ambiente interno y externo de la institución mediante el análisis de sus fortalezas, retos, amenazas y oportunidades.

Toda organización necesita de estrategias que le indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por alcanzar la misión y visión, cómo vencer amenazas, y cómo buscar mantener las ventajas competitivas que permitan seguir posicionándose o ganar terreno en un mundo cada vez más competitivo y difícil de atender las problemáticas que se le presentan.

Andrews (1998) propone una serie de lineamientos que garantizan la pertinencia y eficacia de las estrategias, así pues, estas deben ser: explícitas, explorar las oportunidades, ser coherentes, consistentes, considerar un nivel de riesgo factible en términos políticos, económicos, sociales y personales, ser compatibles, adaptarse a los valores y aspiraciones establecidas dentro de la organización y desarrollar la capacidad de respuesta y sobre todo innovación frente a la incertidumbre del contexto.

En síntesis el punto central de la formulación de una buena estrategia radica en la comprensión del objetivo, misión, visión deseada y establecida, pero además sentirlos suyos por parte del personal mediante la definición del entorno y contexto de la organización.

Una vez establecidas y puestas en marcha las estrategias, se definen las metas, que son el medio para relacionar las estrategias y planes de acción y se deben evaluar de acuerdo a (Ruiz, 2000), bajo los siguientes parámetros: las metas apoyan la misión y visión institucional, son claras y concisas, no deben ser incompatibles, deben ser suficientes. Y como establece Ruiz (2009, p. 60), “las principales ventajas de las metas son que permiten poner en práctica las estrategias”.

En suma todo proceso de planeación estratégica tiene un orden lógico y coherente entre la planeación normativa (visión, misión, valores y escenarios), la planeación estratégica (estrategias, metas y objetivos), ya sobre todo se debe involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar. En consecuencia todo proceso de planeación implica fijar prioridades, establecer objetivos, metas en un tiempo y espacio, fijar y delegar responsabilidades, coordinar esfuerzos, y sobre todo llevar un control del proceso para determinar con oportunidad si se sigue implementando o se tiene que modificar algún objetivo o meta trazada.

En general la planeación estratégica no se limita a la elaboración de un plan, sino que también puede ser la pauta de acción, un patrón de comportamiento, una perspectiva de visión del mundo que rodea a la organización, en síntesis la planeación estratégica propicia que la organización reflexione sobre su situación actual, donde está parada, hacia donde quiere y desea llegar y que acciones puede emprender para la construcción de un futuro deseable.

Por ello el personal que labora en una institución educativa debe participar en el establecimiento de la visión, misión, objetivos y metas mediante el análisis de los factores internos y externos que permitan que se involucren de manera activa en los procesos y en el desarrollo de las estrategias propuestas para que el personal las sienta cómo algo suyo y comprometido a llevarlas a cabo durante el ejercicio de su desempeño profesional.

2.4 Proceso de formulación de estrategias

La elección de una estrategia implica todo un proceso organizacional para determinar cuáles son los principales objetivos y las decisiones que habrá de tomar la organización en base a un análisis de oportunidades y amenazas ya que la formulación de una estrategia se debe realizar teniendo en mente el futuro deseable de la institución.

La formulación de estrategias parte del establecimiento y la revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la organización, por ello es necesario para tomar una decisión generar un conjunto de modelos o estrategias posibles, evaluación de las opciones y selección de la estrategia o modelo más conveniente.

Las estrategias, los objetivos, y metas además de la misión y visión sientan las bases para generar y evaluar cuáles son las más viables que pueden brindar un resultado acertado. Sin embargo se tienen que considerar todas las acciones posibles para ponerse en práctica.

A continuación se identificarán aquellos modelos o estrategias que supone los teóricos y que se consideran viables dentro de la investigación para las instituciones de educación básica.

La literatura revisada identifica diversos modelos que tratan de explicar cómo se formulan las estrategias en las organizaciones (Mintzberg et al, 2003; Soto et al, 2005). Tomando en consideración el proceso de formulación de la estrategia pueden identificarse tres modelos (el analítico estructurado, el modelo basado en el aprendizaje y el modelo basado en la interacción), estos modelos están estrechamente relacionados con el contexto y forma en que se realiza el proceso, sus características, y aplicación en instituciones de educación básica, que a continuación se presenta.

2.4.1 Modelo analítico estructurado.

El modelo analítico estructurado es un proceso de formulación organizado, que se apoya en la recopilación y análisis de información del entorno y del estado de la organización, y se basa primordialmente en el conocimiento y creatividad del líder para formular estrategias (Andrews, 1981; Mintzberg et al, 1997; Porter, 1996; Mintzberg et al, 2003; Pearce & Robinson; 2005).

Su proceso general: Consta de tres fases fundamentales:

- 1) la evaluación externa de la organización, donde se concluye con amenazas y oportunidades que el entorno presenta;

- 2) la evaluación interna, donde a través de un diagnóstico se obtienen las fuerzas y debilidades de la organización y finalmente;
- 3) se caracteriza por ser un proceso creativo de diseño de la estrategia basado en dos aspectos: el análisis de la información y la creatividad y conocimiento previo del líder (Mintzberg et al, 2003).

La generación y selección de alguna alternativa estratégica tiene que ver por un lado con el análisis y resultado del contexto interno y externo que se ve traducido en la determinación de las oportunidades y amenazas de la institución.

Actores involucrados: El líder es el principal actor dentro del proceso de formulación de estrategias, ya que es el encargado de analizar la información de acuerdo a su intuición, experiencia, valores y análisis de la información formula la estrategia de la organización. Andrews (1981) considera al líder educativo como el más calificado en la organización para la toma de decisiones y definición de directrices.

Por su parte Ruiz (2000) dice que un líder debe ser el arquitecto de un ambiente de trabajo que estimule y motive, a su personal para llevar a cabo el proceso de formulación de estrategias este debe ser un actor activo y participativo.

Información requerida: Consta de dos fases: la evaluación externa de la organización, donde se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece y que se traducen en factores claves de éxito de la organización y la evaluación interna, en donde se observan las fuerzas y debilidades a considerar, que mostrarán las competencias con las que cuenta la organización para sobrevivir y diferenciarse de las demás en un ambiente competitivo.

2.4.2 Modelo basado en el aprendizaje.

El modelo de aprendizaje considera al aprendizaje como el proceso principal en la formulación de una estrategia ya sea el aprendizaje del líder y su equipo de apoyo, o de la misma organización; además, de construir sobre las experiencias adquiridas en la práctica, y la reflexión en la acción son aspectos a considerar al momento de crear la estrategia (Mintzberg y Westley, 1989; Gherardi & Nicolini, 2001; Mintzberg et al, 2003; Johnson et al, 2006)

Se considera que el aprendizaje surge de la práctica y de la acción cotidiana de la organización, así como en la implementación de planes de acción. Mintzberg y Wesley (1989) lo aluden como construir nuevas percepciones de viejas prácticas. Pero a continuación se presenta el proceso de formulación.

Este modelo considera el aprendizaje en el proceso de formulación de estrategia ya sea individual, del grupo directivo, o bien a nivel organizacional. Considera que el aprendizaje que surge en la práctica y en la acción diaria, así como en la implementación de planes, es generador de estrategias, Mintzberg y Wesley (1989) lo expresan como “construir nuevas percepciones de viejas prácticas“(p. 19). El proceso inicia en distintas formas dentro de la organización: Mediante el análisis de información del entorno e interna, la toma de consciencia de los modelos mentales del equipo directivo contrastada con la información, y el establecimiento de prioridades derivado de dicho contraste. De modo que el aprendizaje surge por conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de tal forma que pueda adjudicarse un sentido a la acción. Mintzberg (2003).

Por otro lado, se considera a la estrategia como el resultado de un proceso de aprendizaje practico que se convierte en rutina por la propia organización. Este

proceso de aprendizaje se puede basar ya sea por la experiencia de los directivos, en su habilidad y creatividad, en su sensibilidad para captar los cambios del entorno y los conocimientos y compromiso que tenga con la organización.

2.4.3 Modelo basado en la interacción.

El modelo de interacción las estrategias emergen de procesos de interacción entre grupos sociales de la misma organización. Estas interacciones se derivan de la cultura de la organización, sus valores, políticas, costumbres; o de procesos de negociación de intereses distintos dentro de la organización (Gherardi & Nicolini, 2001; Mintzberg et al, 2003; Johnson et al, 2006).

Uno de los resultados derivados de la interacción de grupos sociales tanto interna como ajena a la organización es el surgimiento de estrategias organizacionales. En algunos de los casos surge como resultado del poder y la política dentro de la organización. Dicho poder y política es creado por grupos de personas integrantes de la organización (Gherardi & Nicolini, 2001; Mintzberg et al, 2003), y es a través de procesos de negociación o de confrontación directa, que surgen las estrategias no precisamente establecidas sino de manera intempestiva.

El diseño de estrategias es considerado como un proceso de interacción social, en la cual el personal asimila la cultura mediante la socialización e internalización de la misma, es debido a la asociación de la cultura organizacional basado en convicciones compartidas del colectivo que son traducidas los hábitos en cultura (Mintzberg et al, 2003; Johnson et al, 2006). En tanto los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la cual se asienta la cultura de la organización.

Por su parte Mintzberg (2003) también menciona las principales actividades de la formulación de la estrategia son: La identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente, la estimación de los riesgos, valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y la evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades que demanda el mercado laboral o bien el mercado que tiene que ver con la demanda del servicio educativo dentro de una institución.

2.5 Modelos de planeación en instituciones de educación básica.

En México las instituciones de educación pública están descentralizadas, es decir, la transferencia de poder de decisión entre los niveles de un sistemas, esto es, los estados se encargan de administrar y hasta cierto punto velar por las instituciones, su personal, sus necesidades, pero todas se encuentran incorporadas a la SEP (Secretaría de Educación Pública), que es el órgano rector que dicta las disposiciones que habrán de acatarse y llevar a cabo en todas las entidades de la República Mexicana.

La planeación en las escuelas de educación básica dependen de la normatividad establecida en la constitución por ello es necesario que la planeación se base en hechos reales y tangibles para poder fijar los objetivos claros y precisos con el cual vislumbran su futuro las instituciones educativas en el país.

La finalidad del sistema educativo mexicano es la transmisión del conocimiento desde una perspectiva basada en competencias de acuerdo a los nuevos planes y programas (2009), con base en ello la nueva tarea de la educación básica en este caso de la educación primaria es buscar una educación integral, que cambie el viejo paradigma donde el docente era quien poseía el conocimiento y el alumno era

receptor del mismo, ahora el sistema educativo busca que los alumnos sean los generadores de su propio conocimiento, que sean competentes, que sepan analizar y discriminar información en un mundo donde se está plagado de información valiosa y dejar atrás los viejos modelos rígidos y rutinarios.

La planeación institucional juega un papel importante ya que actualmente todo proceso educativo requiere de un proceso de diseño, formulación e implementación que ayude al logro de los objetivos que se ha trazado la institución.

Dlugosh (citado por Mintzberg 1993, p.68) menciona que “el proceso de planeación estratégica está integrado por elementos clave como liderazgo, el análisis externo e interno, la formulación de estrategias y el planteamiento de una visión”.

Austin (1999) describe el proceso de planeación basado en equipos con temas clave para la institución, que generan ideas y propuestas para identificar acciones y estrategias para la institución, participativa, incluyendo no solo basado en el líder.

Lueddeke, (1999) utiliza un diagnóstico para tratar con los cambios del ambiente y con lo que sucede dentro de ella. Para la fase de formación de la estrategia, sugieren apoyarse por diferentes grupos que sean impactados con la estrategia y que desarrollen el diagnóstico analítico de tipo reflexivo con base a un análisis del entorno y medio ambientes en que se desenvuelve una institución.

Los esfuerzos por formular estrategias de tipo deliberadas o emergentes en educación básica representan un gran reto y compromiso, que no son fáciles y que requiere de la suma de todos los actores que convergen en la institución. Ya que el mundo ha entrado en una dinámica de constantes cambios y evolución en los procesos que tienen que llevar a cabo para renovarse y realizar las transformaciones profundas

que necesita toda organización con el fin de permanecer vigentes y poder atender a las demandas que la sociedad y el mundo en general van demandando.

Hoy la globalización se considera una oportunidad para generar los grandes cambios de fondo y forma, en donde dichos cambios que deben tener toda organización deben estar enfocados a la calidad en los servicios que presta una institución en este caso educativa. Para responder a los fenómenos políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, para alcanzar la reputación y permanencia dentro de un mundo competitivo.

En el ámbito educativo cada día se demanda un mejor servicio, una mejor calidad educativa basado en los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la organización se innove, domine sus procesos, su pensamiento y reflexione sobre su entorno. Como dice Senge (1998) la organización debe y tiene el compromiso de dominar el ciclo de pensamiento, acción, evaluación y reflexión para que se transforme en una fortaleza y se convierta en una institución sólida que asegure un resultado positivo, adaptado, flexible y reflexivo y de ser posible integral.

En el ámbito social está emergiendo una sociedad caracterizada por una nueva sociedad del conocimiento y la información que cada vez tiene acceso amplio y variado y por lo cual exige un mayor conocimiento de los procesos que deben llevar a cabo las instituciones para estar inmersos en la nueva sociedad del conocimiento y el gran bagaje de información disponible y a la cual la sociedad ya tiene acceso.

En suma la planeación en educación debe jugar un papel protagónico ya que necesita un nuevo orden en el que los procesos de planeación sean un detonante y el hilo conductor de una organización educativa con la participación activa y comprometida del personal que labora en la organización formando auténticos

equipos de trabajo que puedan afrontar los fenómenos educativos, sociales, económicos, culturales, incluso costumbres arraigadas que tengan una incidencia positiva directa en la comunidad educativa.

2.6 El aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes

Hasta estos momentos de la revisión de la literatura se ha transitado desde ¿Qué es una estrategia? ¿Qué es la planeación estratégica?, así mismo se hizo la diferenciación entre lo que es una estrategia emergente y una deliberada, pasando por el proceso de formulación de estrategias, sus modelos o estrategias. Durante la revisión de diferentes autores se encontraron elementos del aprendizaje organizacional involucrados directa y particularmente con el desarrollo de las estrategias emergentes a partir de las deliberadas.

En este tema se abordara el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias emergentes dada su relación entre ambas y las posturas encontradas respecto a dicha relación y cambio esperado, considerando en todo momento que una estrategia busca un cambio que permita transitar a otro diferente al que vive cotidianamente la organización en un momento dado.

Todo cambio que surge es a través de un proceso evolutivo, algunos requirieren mucho tiempo para darse otros incluso son rápidos, profundos y marcan diferencia y una etapa, un cambio como tal siempre generan en el mayor de los casos una mejora o un nuevo conocimiento, todos los cambios surgen en base a una necesidad del ser humano. Y las instituciones educativas no son ajenas a dichos cambios que en el mayor de los casos permiten realizar mejoras en sus procesos

internos como de infraestructura, en los modelos de enseñanza-aprendizaje que permitan actualizarse y redunde en una transformación sustancial.

Toda organización es el resultado del actuar, conducción y pensamiento de su personal, ya que la manera de trabajar de las instituciones depende en gran medida de la gente que allí labora pues el éxito de toda organización depende en gran medida del compromiso de su personal y el compromiso y liderazgo de sus directivos.

Bolívar (2002) define el aprendizaje organizacional como aprendizaje organizativo y menciona dos dimensiones desde las cuales la comunidad construye su conocimiento: aprender de la experiencia acumulada, a través de su cultura organizativa y aprender de los proyectos, esto es, aprendiendo de la práctica.

En la actualidad todas las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a los nuevos cambios y retos que se le presentan, pero solo es posible desarrollando las capacidades de adaptación y aprendizaje para afrontar los cambios y evolucionar a la par de los acontecimientos pero dichos cambios deben desarrollarse a nivel personal como organizacional.

Como sostiene Senge (2010, p.12) “las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.

De ahí surgen las organizaciones inteligentes las cuales son capaces de desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad competitiva e innovadora, aquellas organizaciones que sean capaces de responder a las problemáticas que se le presentan, capaces de transformar la información en

conocimiento mediante el proceso de aprendizaje constante de sus situaciones como son sus fortalezas y debilidades para mejorar y consolidarse cada día.

Se puede considerar entonces que una organización que aprende es un sistema que al interactuar con el entorno, busca alcanzar sus objetivos, generar conocimiento mediante un proceso de socialización en equipo y contribuir a los cambios y requerimientos de su contexto.

La experiencia y conocimiento que se genera dentro de una organización, es un aprendizaje que la organización debe capitalizar para convertirlo en un conocimiento explícito, que sirva de base al equipo de trabajo de la organización y pueda responder a las problemáticas y tenga bases para formular estrategias emergentes.

Senge (2010, p.22) sostiene que “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crear su realidad y como puede modificarla”, esto es a través del descubrimiento de sus fortalezas y debilidades.

De ahí que las organizaciones educativas de éxito, requieren también de un buen líder y tiene el compromiso cada día de realizar cambios más profundos con respecto a la necesidad de demanda de la sociedad, pero en un ambiente que se torna estable donde lo principal sea capitalizar su aprendizaje como organización educativa para el presente y futuro del diseño e implementación de estrategias emergentes que respondan al contexto y entorno de la institución, dado la constante y elevada demanda y competitividad en un ambiente dinámico donde la única o más viable salida es estar preparado para las contingencias o problemas que se presenten y estas solo podrán ser contrarrestadas mediante la implementación de estrategias bien estructuradas, pensadas y llevada a cabo por toda la organización.

Como señala Bennis (2008), los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones de éxito y las organizaciones no pueden tener éxito sin liderazgo eficaz, de ahí estriba la importancia de contar con un buen líder dentro de las instituciones educativas.

Por su parte Senge (2005) sostiene que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible, esto es la organización que es capaz y que cuenta con los recursos humanos que le permitan mantener y desarrollar sus ventajas competitivas y además pueda sostener su liderazgo a través de los años tiene la posibilidad de permanecer y ser competitiva en comparación con otras.

Según Fullan (2001) dice que el aprendizaje es un cambio que tiende a volverse permanente, para ser algo cotidiano, mediante la adquisición de nuevos conocimientos que se ejercen o llevan a cabo a través de la acción y practica constante, es por ello que el aprendizaje organizacional es aquél que genera una nueva capacidad o habilidad organizativa debido a los nuevos métodos y formas de ver y realizar las cosas tanto externa como internamente en la organización educativa.

Bolívar (2002) propone tres estrategias con la finalidad de que una organización mejore su capacidad de aprendizaje y pueda favorecer el logro de sus objetivos: 1) mejorar las orientaciones de aprendizaje, 2) mejora de los facilitadores de aprendizaje y 3) cambiar conjuntamente las orientaciones y facilitadores.

En palabras de Senge (2010, p.18) afirma que “la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea”, es por ello que las instituciones deben aprender mediante visiones compartidas bajo un conjunto de principios, valores, y practicas rectoras cuyo entorno en el mayor de los casos resulta muy

complejo, discontinuo, competitivo, y dinámico. Y sobre todo disposición para destacar y sobre todo permanecer vigente en un mundo competitivo.

La práctica de una visión compartida supone como dice Senge (2005) “configurar visiones de futuro” que propicien un compromiso genuino, unánime y comprometido que le dé sentido a la visión compartida y sobre todo hacerla realidad dentro de la institución.

(Senge, 2005, p.20) dice que “La unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo” Cuando se aprende en equipo, se comparten los éxitos y se trabaja mejor en un ambiente de cordialidad. Aquí cabe subrayar que el aprendizaje individual es importante hasta cierto punto dentro de la organización, pero dicho aprendizaje no garantiza el aprendizaje organizacional, ya que el aprendizaje organizacional se da en base a un trabajo en conjunto, solidario y comprometido, donde unos se necesitan a otros para lograr las metas de la institución.

El aprendizaje en equipo permite que las personas se unan para un fin común y actuar de forma unánime, buscando la mayor eficacia colectiva, ya que un trabajo en equipo puede generar el cambio que cualquier institución se propone con éxito y eficacia.

Por ello el objetivo de formular estrategias ya sea deliberada o en particular las emergente tienen que ver precisamente con los cambios deseados por toda la colectividad del personal que conforma la institución, para poder buscar los cambios deseados y viables a través de acciones en equipo guiadas por la organización en favor de toda la comunidad escolar y por elevar la calidad educativas y en sus procesos.

En consecuencia toda organización inteligente es capaz de convertir la información en conocimiento, es por eso que la disciplina del aprendizaje comienza con el dialogo en equipo e insertarse en un ambiente de pensamiento colectivo. Por ello el trabajo en equipo requiere: adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para ver e interpretar la realidad y entorno político, social y cultural, integración, interacción y participación activa y proactiva es decir que todo el equipo vaya en un mismo sentido y camino hacia el logro de los objetivos, metas y estrategias.

En suma el objetivo de formular estrategias tiene que ver con encontrar los cambios que requiere una organización a través de sus propósitos, metas y objetivos, por ello la relación entre aprendizaje organizacional y formulación de estrategias debe entenderse como un proceso de formulación de estrategias particularmente emergentes, por ende la calidad al momento de formular estrategias tiene que ver con la oportunidad, veracidad y confianza con que se implementen para generar un proceso de aprendizaje eminentemente organizacional y compartido.

Pero para poder entender un poco más dicha relación entre el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias se explora en la literatura el modelo de la organización inteligente que aprende de Peter Senge (1998) y el modelo de organización sustentable y liderazgo de Fullan (2005)

Senge (1998) dice que las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices ya que forma parte de la naturaleza aprender. Ya que como dice las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. El modelo de la organización inteligente que aprende propuesto por Senge consta de cinco disciplinas:

- Pensamiento sistémico, parte de distintos principios para comprender a la organización como un todo, es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos, facilita la interacción entre las distintas disciplinas, esto nos lleva a comprender que los problemas a que se enfrenta la organización no son aislados sino que son una parte de un todo.
- Dominio personal, es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentra las energías, desarrolla paciencia y ve la realidad objetivamente (Senge, 1998), la disciplina del dominio personal comienza por aclarar las cosas que interesan para ponerlas al servicio de las aspiraciones personales.
- Los modelos mentales, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. (Senge, 1998), son creencias que prevalecen las personas e influyen en la forma de entender el mundo.
- La construcción de una visión compartida, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear (Senge, 1998), con frecuencia la visión compartida gira en torno al carisma del líder en torno a un objetivo en común, ya que la mayoría de la gente persigue una meta elevada aun en tiempos de crisis.
- Aprendizaje en equipo, tiene como elemento clave el dialogo, con la socialización de las experiencias se fortalecen las capacidades de aprendizaje organizacional. “Cuando los equipos aprenden de veraz, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez” (Senge, 1998, p. 19)

El modelo de organización sustentable y liderazgo propuesto por Fullan, define el concepto de sustentabilidad como el reto para adaptarse y buscar la excelencia con elementos como “la mejora continua y solución de problemas de frente a retos complejos que surjan continuamente durante el trayecto” (Fullan, 2005, p. 22). Por ello plantea que el líder debe contar con las siguientes características: emocionalmente inteligente, dejar de tras de sí buenos líderes, creador, de energía y con pensamiento sistemático, además agregaría con carisma. Pues como bien cita Bennis (2008), el liderazgo, se puede resumir bajo 3 contextos: comprensión, complejidad y credibilidad, factores indispensables que podrían llevar a un directivo estar dentro del perfil de ser un buen líder.

Como bien menciona Casares (2005, p. 65) “Una organización vital que aprende es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y pedagógico”, es por ello que la planeación institucional representa el hilo conductor que habrá de guiar a la institución al logro de sus propósitos y metas trazadas.

En resumen este capítulo presenta un panorama general de la revisión de literatura y sus principales exponentes en el campo de la planeación estratégica, institucional y formulación, diseño e implementación de estrategias y de la necesidad que tienen las organizaciones educativas para definir y generar estrategias generalmente de tipo emergente para llevar a cabo sus misión, visión objetivos y metas trazadas en equipo, de manera que puedan generar conocimiento y realizar los cambios que requiere la institución para mejorar sus procesos siempre bajo el compromiso de innovación, movilización y adecuación de los objetivos.

Capítulo 3. Metodología

El siguiente capítulo muestra el enfoque metodológico que se sigue en la presente investigación para conocer cómo se llevará a cabo la misma y adentrándose al método de investigación que se seguirá, “el método de casos” e investigación cualitativa, especificando de manera clara y concreta los instrumentos que se utilizan como son entrevistas semi estructuradas a director y profesores, la observación de juntas, reuniones de colegiados y el análisis de documentos como actas, agendas, relacionados con la planeación para llevar a buenos términos la misma. Esta investigación se basa en estudio de casos, el cual busca encontrar evidencias que lleven a encontrar aquellos aspectos o coincidencias en cuanto a la formulación de estrategias emergentes en la escuela primaria Lázaro Cárdenas que es el tema que acapara el interés de la investigación.

La investigación escoge la línea cualitativa, según Hernández, Fernández Collado y Batista (2010), permite comprender la realidad como dinámica y diversa, además cómo ya se mencionó se lleva a cabo a través del método de casos, que está inmersa dentro de un investigación de corte cualitativa, ya que permite enfocarse en las vivencias del personal en el sentido de cómo ir profundizando en la forma de planear, es por ello, que la investigación cualitativa es la que enmarca la guía a seguir dentro de la misma, cómo bien menciona Stake (2007) es importante y relevante destacar las relaciones complejas entre todo lo que existe y puede ser perfectible.

3.1 Enfoque metodológico.

La generación de nuevos conocimientos surge de la investigación, entendida como un proceso sistemático, empírico, riguroso y organizado aplicado al estudio de un fenómeno (Hernández, 2010). Es por ello que la investigación en todas las áreas

crea conocimiento brinda oportunidades de desarrollo nueva investigaciones que sean interesantes, pertinentes, novedosas, puntuales y que nos lleven aclarar o resolver un problema que en este caso se presenta en el sistema educativo o bien dentro de una institución en particular.

La metodología que sigue la investigación tiene la ventaja de describir los datos y realizar interpretaciones de acuerdo a la información que se recabe, los estudios de caso pueden ponerse en práctica e interpretarse directamente permitiendo al investigador analizar e interpretar la misma para dar cuenta de la realidad de la institución.

La investigación de tipo cualitativa se percibe cómo aquello que ocurre en momentos claves o en episodios que representan los acontecimientos con su propia interpretación y complejidad, es por ello que el investigador cualitativo emplea dicho método para ofrecer al lector la oportunidad de lograr una interpretación y comprensión del caso que se base en la experiencia (Stake, 1998)

Es por ello que la investigación de corte cualitativo ofrece una visión personal del investigador sobre el proceso que se investiga, es descriptiva, se basa en la experiencia, dando sentido y coherencia a las observaciones realizadas, para poder entender el contexto y realidad de la institución educativa, por ende la investigación cualitativa permite crear o entender una realidad de una situación en particular.

Yin (2003) menciona cinco aspectos importantes a considerar en el diseño de una investigación enmarcada dentro del estudio de casos ente las que destacan: las preguntas de estudio, las preposiciones, la unidad de análisis, la unión lógica, de la información y por último el criterio que se utilizará para interpretar los hallazgos.

Para conocer cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de estrategias emergentes, si es que así sucede, dentro de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, la investigación estará circunscripta dentro de una investigación de tipo cualitativa, debido a la pertinencia y ventajas que presenta este tipo de investigación en lo que respecta a la recolección de datos no estandarizados, así como también la observación no estructurada, las entrevistas semi estructuradas, la revisión de documentos, esto de acuerdo a lo establecido en la metodología de dicho proyecto. Es por ello que se vuelva a reiterar que el enfoque metodológico que se sigue busca evaluar de manera precisa el desarrollo de los sucesos tal como suceden y en el momento en que estos se están dando en un contexto particular.

3.2 Método de investigación.

Para hablar de método se inicia por establecer de que vocablo proviene la palabra método para entenderla y aterrizarla en la investigación y sobre todo deducir a fondo que significa pues bien la palabra método tiene raíces griegas “*meta*” que significa fin y de “*ódos*” que significa camino, esto quiere decir que método se entiende como “el camino para llegar a un fin” (Pichardo, Pichardo, Juárez, Cohen, 2005, p. 30)

En otras palabras método se entiende como el procedimiento a seguir por una organización educativa en este caso concreto, paso a paso siguiendo un orden y secuencia lógica para llegar al fin deseado establecido en los objetivos tanto general como específico de la investigación y por consiguiente dar un seguimiento e posteriormente realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

El proceso que se lleva a cabo como investigación se basa en el estudio de casos, donde se hace una labor de profundización en dos o más casos y determinar

para qué son y qué hacen dichos elementos de estudio con el fin de realizar dentro de la recolección de datos una interpretación de manera fundamentada con el apoyo de diversos instrumentos.

Por otra parte la investigación con estudio de casos tiene como objetivo de estudio comprender una situación particular, un fenómeno o una institución (Stake 2007), este tipo de estudio permite comprender acontecimientos peculiares e importantes para un estudio de tipo cualitativo.

La investigación cualitativa es más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un campo de estudio en si misma; es un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto y situación en las que se halla (Taylor y Bodgan 1994).

Por su parte Yin (2003, p. 13) define al estudio de casos cómo “una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes”. El estudio de casos busca responder a preguntas relacionadas con el cómo y el por qué para la recolección de datos en una situación real dado en un contexto en particular.

La selección del estudio de caso permite contribuir como menciona Yin (2003, p. 1) “al conocimiento tanto individual como grupal, organizacional, social y político relacionado con el fenómeno de estudio”. Además dicho método de casos brinda la posibilidad de entender un fenómeno social un tanto complejo como el que representa el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica (Nivel Primaria). La decisión de utilizar el método de casos se debe a “las

diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en un contexto y la globalidad de las situaciones personales” (Stake, 2007, p. 11). En síntesis la utilización del estudio de casos permite integrar y a su vez englobar en lo mayor posible las características y factores que dan significado a los eventos de la vida real relacionados con el proceso de planeación y de qué forma emergen las estrategias en una institución.

El estudio de casos permite comparar y hasta cierto punto contrastar situaciones en un contexto similar utilizando como instrumentos las entrevistas a profundidad, la revisión de documentos relevantes al proceso y la observación participante, en coherencia con lo mencionado los criterios a considerar en la selección del caso son: una institución de educación pública de nivel primaria, la entrevistas semi-estructuradas que se realizará al directivo y a los docentes de la escuela, la observación y revisión de documentos tienen que ver directamente con la planeación institucional que lleva a cabo la misma y cómo surgen las estrategias emergentes.

3.3 Rol del investigador

El rol del investigador juega un papel importante ya que es quien en un inicio esboza el problema, conoce el tema y la situación de la institución que va indagar, propuso los objetivos de la investigación y es quien tiene el compromiso de llevar a cabo una adecuada recolección de datos y posteriormente realizar la interpretación y análisis de los datos que se obtienen de los informantes, siempre bajo un esquema ético, comprometido serio, neutral, oportuno y evitando sesgos que puedan comprometer el resultado de la investigación y siempre con la disposición de interactuar y socializar con el personal que provee de información en la investigación.

La relación que tiene el investigador con la institución educativa donde se realiza dicho proyecto es de tipo laboral ya que forma parte de la plantilla docente y por ende tiene acceso a la misma, sin embargo, para tener cabida a la recolección de información se realiza de manera formal mediante un escrito donde se solicita al director de la institución la autorización para la recolección de datos independientemente que sea la institución donde labora, de manera consiente y buscando que la forma en que se obtiene dicha información sea lo más neutral y parcial posible, para evitar sesgos y propiciar que el resultado sea el adecuado a lo que se pretende alcanzar dentro de la investigación. Es importante subrayar que el acceso es ilimitado y sin restricción pero se hace con toda la formalidad que requiere la realización de una investigación dado que el compromiso, seriedad y ética profesional que se adquiere con la institución y el proyecto.

Es importante mencionar que dicha investigación solo es de tipo cualitativo sin datos de tipo estadísticos y mediante el estudio de casos pues no se maneja un enfoque mixto, sino se sigue una sola línea metodológica debido a que dentro del estudio de investigación solo se interpretan fenómenos que ocurren dentro de un contexto con características propias, irrepetibles que la hacen única y permiten al investigador hacer una interpretación de datos de manera objetiva e imparcial con el objeto de que al finalizar la investigación nos lleven a obtener los resultados deseados y dar respuesta al planteamiento del problema y objetivos trazados que se esperan obtener de la misma.

3.4 El muestreo

El muestreo adecuado tiene una importancia crucial en la investigación cualitativa (Barbour, 2007, citado por Hernández *et al* 2010). Por esta razón es

necesario reflexionar detenidamente sobre el cuál es la estrategia de muestreo más pertinente para lograr los objetivos de investigación.

La muestra la constituyen el director de la escuela, seis docentes de los doce existentes, es decir, uno maestro por grado, esta muestra se fue seleccionada de acuerdo con los objetivos trazados, ya que son ellos los involucrados en la elaboración y aplicación de las estrategias dado su conocimiento y participación en el proceso de planeación, representar el cincuenta por ciento del personal que labora en la institución, son también quienes estuvieron de acuerdo en la participación y colaboración directa en la investigación, además son docentes con mayor antigüedad en la institución y de acuerdo a su perfil profesiográfico, es decir, que tuvieran Normal Básica o Licenciatura en Educación Primaria.

Los instrumentos que se aplicaran a la muestra son tres: la entrevista semi estructurada (Anexo A), la observación (Anexo B) y la guía para la revisión y análisis de documentos (Anexo C), esto se lleva a cabo de manera personal, respetuosa, con la autorización para obtener la información de manera honesta, veraz, ética, responsable y salvaguardando su anonimato de los participantes, con el fin es crear un ambiente cordial de participación y entendimiento por parte del investigador y del informante en turno.

3.5 Etapas previas a la recolección y análisis de datos

Las actividades previas a realizar antes de la aplicación de los instrumentos son la selección de la muestra de informantes docentes y el directivo involucrados directamente en la institución y sobre todo que estén dispuestos a apoyar proporcionando información desde la formulación, implementación, evaluación y aplicación de los instrumentos determinados para llevar a cabo esta investigación.

La recolección de datos se realiza mediante entrevistas semi-estructuradas a docentes y directivo de la institución lo que nos permite tener una visión amplia de cómo se vive y hace realidad el proceso de planeación institucional para posteriormente ser analizadas y dar respuesta a las preguntas de investigación. Posteriormente la observación de juntas o reuniones de planeación y revisión de documentos. Y cuál es el impacto que tiene el proceso de formulación de estrategias emergentes dentro de la planeación institucional y la propia organización educativa y su impacto de esta en la calidad educativa que ofrece la institución, así como quiénes participan en dicha formulación y que se hace con ellas, considerando a las estrategias deliberadas, que son aquellas que provienen de la planificación formal y sobre todo especial interés y cuidado en la formulación de estrategias emergente, que surgen del aprendizaje generado por la institución, entorno a ello se recaba la información.

Posteriormente se realiza la integración, análisis e interpretación de los datos que tiene como objetivo la descripción e interpretación de los datos recabados de los informantes de cómo se lleva a cabo el proceso de planeación institucional y sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes.

Finalmente se generan las conclusiones para establecer las premisas que surgieron del proceso de la aplicación de los instrumentos que ya se mencionaron de manera general y establecer la conclusión del estudio de investigación para ayudar en la comprensión de la relación entre la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional que se genera y que aspectos brinda la literatura y poder contrastarla para establecer un estamento que permita definir el fin y rumbo de la investigación en congruencia con las preguntas de investigación y los objetivos.

3.6 Recolección de datos

Para la recolección de datos se emplean los siguientes instrumentos que son la fuente fundamental de obtención de información por lo cual se utilizará la entrevista con la participación directa de la dirección escolar y el personal docente de la institución, en este caso de nivel primaria, se prescinde de la observación de juntas y reuniones en colegiado sobre el proceso de planeación institucional y la revisión de documentos, estando atentos en todo momento a las situaciones que disten mucho de ser reales o existir negativas por parte de los participantes dentro de la investigación y a los posibles escenarios que se presenten de manera intempestiva. Con la finalidad de obtener información lo más precisa, puntual, veraz, oportuna apegada al contexto y situación de la institución objeto de investigación.

A continuación se describe de manera particular cada uno de los instrumentos que se utilizan en la investigación, su finalidad, su aplicación y lo que se espera de ellos al momento de ser puestos en marcha dentro de la institución y cómo son utilizados para la obtención de la información, qué requiere la institución en este caso los docentes y directivo de la organización educativa ya que ellos son la principal fuente de obtención de datos que nos permitan dilucidar nuestra pregunta de investigación así como los objetivos específicos y el aporte a la investigación.

Para la recolección se seleccionó los instrumentos adecuados que permitan obtener a detalle los datos necesarios, pertinentes que sean significativos y de relevancia para esta investigación para posteriormente ser analizados, interpretados y establecer las conclusiones que de ellos emanan, cabe aclarar que la aplicación de los instrumentos corrieron a cargo del investigador, pues es un requisito necesario para conducir de manera apropiada la misma y poder obtener datos objetivos, neutrales, imparcial, que no exista manipulación, sesgo, o comprometer el resultado debido a

intereses particulares, sino que el investigador obtenga información de manera fidedigna, directa, y actual.

Como se mencionó anteriormente un instrumento de investigación permite la recolección de datos y posteriormente permite el análisis de los mismos, para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Los instrumentos utilizados en la investigación se refieren propiamente a los medios que se fijaron para coleccionar información como ya se hizo mención de manera general son la entrevista semi estructurada, la observación de reuniones, la revisión y análisis de documentos.

3.6.1 Entrevista

Se entiende por entrevista al dialogo que mantienen entre dos personas, es uno de los instrumentos importante dentro del estudio de caso, ya que informan sobre lo que otros observan y el investiga no sabe personalmente, sino que necesita saber a través de la aplicación de una entrevista.

Stake (2007, p. 63) menciona que “la utilidad principal del estudio de casos son: la descripción y las interpretaciones que se obtienen de otras personas”, en este caso del director y docentes que forman parte de la institución y que conocen el proceso de planeación institucional pues son los que participan y conocen cómo se lleva a cabo dicho proceso.

En esta investigación la entrevista semi estructurada serán aplicadas a seis docentes, un docente por grado con base a las características ya definidas como antigüedad, perfil profesiográfico y participación directa en el proceso de formulación de estrategias emergentes. El objetivo es documentar las distintas visiones que se presentan sobre el proceso de planeación institucional con las experiencias vividas por

cada una de los participantes implicados en el proceso donde se ofrezca una mirada profunda sobre la misma.

La aplicación de la entrevista se lleva bajo un orden pues una vez que fue informado el entrevistado en que consiste la misma, así como de haber concertado el lugar, se procede a dar una breve explicación o introducción de que trata la entrevista posteriormente se procede a recabar la información, una vez terminada la entrevista se procede a dar el reconocimiento y agradecimiento al entrevistado, haciéndole saber y reiterando que la información que se obtuvo será estrictamente utilizada para fines exclusivos de la investigación. Las preguntas de la entrevista semi estructurada es la que sirvió como guión para recabar la información que se presenta y donde se da a conocer qué estrategias emergentes han surgido a lo largo del ciclo escolar, sus orígenes y resultados que se han suscitados al ponerse en práctica dichas estrategias.

La duración de la entrevista tiene un margen de duración de 30 a 40 minutos aproximadamente, se utiliza una grabadora de reportero para documentar la experiencia de los participantes con el fin de rescatar hasta el mínimo detalle que puede ser relevante para la investigación, sin dejar de lado también las notas o puntos esenciales de la entrevista.

3.6.2 Observación.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

La observación es primordial para corroborar lo dicho por los participantes. Hernández *et al* (2010, p. 411), dice que “la observación no se limita al sentido de la

vista, sino que implica poner todos los sentidos”. Esto es estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones que se dan en un contexto particular. Por ello el rol que juega el observador es de observación completa (Waddington, 1995).

Por su parte Hernández *et al* (2010) dice que la observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, para tomar información y registrarla para su posterior análisis, por ello las observaciones conduce al investigador hacia una mejor comprensión del caso estando siempre atento a lo observado y registrarlo puntualmente para realizar un buen análisis e interpretación de la información.

En cambio Waddington (1995, p. 107) afirma que “cuando la preocupación del investigador es la experiencia de las personas, saber lo que piensan, sienten y actúan, la forma más simple, confiable y completa de obtener esa información es compartiendo su experiencia”, es por ello que la observación juega un papel inminentemente primordial para el desarrollo de la investigación.

La observación constituye un proceso que implica poseer habilidad para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo, poner atención a todos los detalles que surgen en un contexto particular, ser disciplinado, en síntesis significa “encontrar buenos momentos que revelen la complejidad única del caso” (Stake, 1998, p. 62).

La observación se realiza mediante las siguientes premisas ya que a través de la misma se pretende conocer los pasos que se siguen en la institución, objetivos, metas, además de que la observación permite saber quiénes y cómo participan en las sesiones, el desenvolvimiento que tiene cada participante, el ambiente que existe durante el desarrollo de la reuniones, la documentación utilizada, el orden con que se abordan los temas o puntos de reuniones o sesiones, el grado de participación, incluso la forma de comportamiento, la seriedad que le dan los participantes, en general el

clima que se presente de principio hasta concluir para finalmente registrar los acuerdos a los que se llegan en la reuniones, los resultados que surgieron de lo planificado como de las experiencias y aprendizajes logrados así mismo del análisis exhaustivo de la sesión y por ende los aportes o conocimientos que surgieron para el desarrollo y desempeño de la institución educativa ya sea para resolver una problemática en particular o de manera general se presentan en la organización para llegar a entender cómo se da el proceso de formulación de estrategias emergentes.

3.6.3 Revisión de documentos.

El tercer y último instrumento que se utiliza en la investigación consiste en examinar informes, revisar documentos, actas de reuniones relevantes al registro de juntas de la institución con el objetivo de validar lo observado en las reuniones y a su vez corroborar y validar la información obtenida de las entrevistas por parte del investigador con los informantes. Como dice Stake (2007, p. 66) “el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación y entrevista”

Hernández *et al* (2010) dice que una fuente muy valiosas de datos cualitativos son la revisión de documentos que le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, y entender e interpretar hasta cierto punto las experiencias, vivencias y funcionamiento de una situación cotidiana. Por ello la utilidad de la revisión de la documentación de la institución constituye una fuente de datos clave de los cuales el investigador debe prescindir ya que no puede observar directamente, pero es a través de ellos como se involucra y conoce el contenido, qué se dice y establece en los mismos. La revisión de documentos en este caso las actas de consejo técnico, las agendas, el orden del día, acuerdos establecidos deben ser analizados y revisados con mucho cuidado por el investigador para validar la

información obtenida en la observación y entrevistas. Es necesario ser objetivos, exactos al analizar la documentación, no perder el camino que lleva la investigación, y ser lógicos al interpretar.

Por ello se debe tener mente organizada, abierta a pistas inesperadas además se debe valorar con antelación la utilidad de los documentos revisados, no se puede determinar cuánto tiempo requerirá el análisis de cada documento, pero si se debe disponer de él para que el investigador esté atento a las revelaciones que pueda encontrar en dicha revisión Stake (2007)

En síntesis la validez de la revisión de la documentación es responsabilidad del investigador al describir los datos encontrados en los mismos para dar el sustento necesario y pauta de lo que se necesita y desea encontrar en la documentación para hacerla demostrable y sobre todo cuidar de no invalidar la información con descripciones o narraciones que no sigan la pregunta de investigación ni se ajusten a los objetivos trazados, es por ello que debe de ir de la mano lo expresado por los informantes en las entrevistas y lo observado en las reuniones.

3.7 Análisis e interpretación de los datos.

Después de recabar toda la información a través de la aplicación de los instrumentos diseñados, se procede a la realización del análisis e interpretación de los datos para que estos sean validados y responder a los objetivos trazados y responder a la pregunta de investigación. En esta sección se describe cómo se considera el análisis e interpretación de la información que fue obtenida en cada instrumento (entrevistas docentes y director, la observación de juntas y la revisión y análisis de documentos).

La labor primordial del investigador es hacer la revisión y análisis correspondiente de cada instrumento y por ende hacer la interpretación que arroja la

aplicación de los instrumentos ya mencionados, ordenar las actividades que se realizaron paso a paso y los resultados obtenidos en cada uno.

El análisis significa esencialmente poner algo aparte. Se tiene que separar la nueva impresión, y dar sentido a las partes que para el investigador son importantes y trascendentales analizar, es decir, qué relación existe entre una y otra parte, para Stake (2007), el análisis de datos se lleva a cabo mediante la triangulación de datos obtenida mediante los tres instrumentos empleados para definir coincidencias y diferencias detectadas en el proceso de formulación de estrategias y de planeación institucional.

Finalmente el esfuerzo por dar una interpretación clara, precisa, puntual, parcial objetiva, veraz, ética y lo más apegada posible a la pregunta y objetivos de la investigación de la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos en el siguiente capítulo se muestra los resultados encontrados para su análisis. En síntesis en los estudios de casos la tarea principal es llegar a entender a tal punto el caso. “El hecho de descubrir relaciones, analizar, interpretar y sumar datos interesantes ayuda a una mejor comprensión del caso en particular” Stake (2007, p. 71)

Este capítulo presento el fundamento del por qué se utilizó el enfoque y método de investigación, en este estudio particularmente el método de casos, siguiendo la línea cualitativa, que se consideran los más adecuados y pertinentes para esta investigación, además de la aplicación de los instrumentos permite identificar cómo se da la formulación de estrategias emergentes, para posteriormente llevar a cabo la interpretación y análisis de los datos, validarse de acuerdo al planteamiento del problema y objetivos trazados en la investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

El presente capítulo muestra el análisis de resultados derivado del proceso de investigación de campo, realizado por el investigador en congruencia con lo planteado en el capítulo tres, cómo ya se mencionó se realizaron entrevistas semi estructuradas a docentes, y al director así mismo se llevaron a cabo observaciones de juntas y se revisaron documentos con la finalidad de conocer cómo es el proceso de planeación y cómo se establecen las estrategias emergentes dentro de la institución, con base a la información aportada por los docentes entrevistados y poder ser analizada para dar respuesta al planteamiento del problema y objetivos establecidos en la presente investigación.

Para analizar los datos obtenidos a profundidad evitando sesgar la información se aplicó la misma serie de preguntas semi-estructuradas (Anexo A), con base a ello se organizaron la información obtenida de cada respuesta, junto con los demás instrumento para poder dar respuesta al planteamiento del problema. El total de personas entrevistadas dentro de la institución fueron:

Tabla 1.

Lista de Personas que fueron entrevistados en la institución por el investigador.

No. De docentes y directivos	Cargo que ostentan	Antigüedad
6	3 profesores y 3 profesoras frente a grupo, uno por cada grado.	Los seis docentes llevan en promedio 10 años de servicio en la institución cada uno de ellos.
1	Director	Aproximadamente 15 años como director

4.1 Descripción del proceso de planeación de la institución

La planeación representa un instrumento valioso para toda organización de cualquier índole, y sin lugar a duda para una institución educativa es vital, por lo tanto todo proceso de planeación conlleva el establecimiento de metas, objetivos, políticas, y acciones organizacionales que indican primero el compromiso que se tiene con la comunidad escolar, sus alcances y limitaciones ya que todo proceso de planeación habrá de decidir qué tipo de actividades o estrategias plantear donde se habrá de definir el actuar de la institución para hacer frente a situaciones problemáticas que se van dando dentro de su contexto o bien dar alternativa a escenarios que ya existen pero aun no son resueltas, hacia donde la institución va a dirigir sus esfuerzos, cuándo y quiénes serán los encargados de guiar dichos esfuerzos, y qué resultados se esperan alcanzar. Como sostiene Steiner (1998, p. 51), “la planeación estratégica es una actividad que requiere de un alto grado de compromiso, imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a cierto curso de acción”.

Por lo tanto como dice una profesora “es necesario que toda institución de cualquier nivel cuente con un planeación estratégica que sea sistemática, organizada, congruente y sobre todo que atienda a una necesidad o bien tenga objetivos y metas bien trazadas con base a la realidad y contexto de la institución” (Entrevista-profesora 1er. Grado).

Ahora bien en cuanto al proceso de planeación que desarrolla la escuela primaria, se lleva bajo un solo documento que de manera oficial el director y autoridades educativas superiores nombran como “Plan anual de trabajo o Plan anual de actividades”, aunque los docentes nombran con distinto nombre lo cual se da cuenta más adelante. El plan anual de trabajo (PAT), tiene el propósito de establecer

las actividades que se desarrollaran de manera oficial dentro de la institución, así mismo contempla las fechas de realización, quiénes participan y quién coordina cada una de ellas, lo cual contempla una autoevaluación con el propósito de conocer cómo se encuentra la institución actualmente y qué aspecto requiere mejorar, así también la forma en que cada miembro de la institución contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas, en dicho plan también se encuentra la misión, visión, valores y políticas, las situaciones problemáticas de la escuela, los responsables de su realización, que de acuerdo al documento es el director y docentes, quiénes a su vez propone y sugieren las actividades a seguir de acuerdo con los tiempos establecidos en el calendario oficial.

De acuerdo a los resultados de los instrumentos dicho proceso de planeación institucional se realiza a corto plazo, es decir, cada ciclo escolar, dando inicio en la última semana del mes de agosto donde se revisa el plan anual del ciclo anterior y establecer qué estrategias deliberadas dieron resultados, y en el mes de septiembre y octubre se da forma y establecen las actividades o estrategias que serán llevadas por la institución, esto en reuniones de consejo técnico sobre las acciones y estrategias donde se habrán de implementar las estrategias deliberadas, esto si con la participación del colectivo docente. Como mencionó una profesora “la participación del colectivo docente se nota más en los meses de septiembre y octubre debido a la urgencia del director por entregar a la autoridad correspondiente (supervisión), el plan anual de trabajo” (Entrevista-profesora 2do. Grado)

El plan anual de trabajo incluye aquellos aspectos que se desean atender en orden de relevancia en palabras de un docente de cuarto grado este mencionó que “el plan anual de trabajo es analizado por todo el personal docente de la institución se dan prioridad y jerarquizan las problemáticas que se presentan en la escuela y por ende

son asignatura pendiente o urgente de atender inmediatamente, así mismo se establecen los tiempo de ejecución de dichas actividades y el posible resultado que desea obtener la institución”

A continuación se presenta el proceso del plan anual de trabajo de la escuela primaria “Lázaro Cárdenas”, esto mediante la síntesis de la información obtenida por parte de los docentes y director respecto a cómo llevan su proceso de planeación institucional, quiénes participan, cómo se documentan y cuál es el origen de sus recursos financieros.

Tabla 2.

Proceso de planeación de la escuela primaria “Lázaro Cárdenas”, Información obtenida en entrevista a los docentes y director de la misma.

Descripción del proceso	Profesores frente a grupo que fueron entrevistados	Director de la institución
Cómo se lleva a cabo la planeación de la institución	<p>En reuniones de consejo técnico y con base al análisis de plan anual del ciclo anterior.</p> <p>Los docentes tienen bien clara la misión y visión de la escuela pero aún siguen teniendo confusión en el diseño de las actividades o estrategias.</p>	<p>La planeación de las actividades a desarrollar se llevan a cabo primeramente por el director, posteriormente en consejo técnico se presenta la propuesta del plan y se hacen sugerencias o modificaciones con base al plan anual del ciclo anterior y con todo ello la institución busca establecer los objetivos y metas a alcanzar.</p>
Quiénes participan en el proceso	<p>El director quien presenta el anteproyecto del plan anual y posteriormente todos los docentes de la escuela.</p>	<p>Todo el colectivo docente de la institución en reunión de consejo técnico y registrado en un acta de acuerdos que toma nota un docente asignado como secretario.</p>
Cómo se documentan	<p>Con base al plan anterior, con el registro en el acta de acuerdos, además con las evidencias que es propiamente el documento ya formalmente diseñado.</p>	<p>Mediante una guía o temario de puntos que debe contener el plan que proporciona la supervisión escolar.</p>
Estrategias de carácter general	<p>Son aquellas propuestas oficiales que son establecidas</p>	<p>Son propuestas que por ende ya vienen establecidas por la SEP</p>

	por las autoridades educativas federales, estatales y locales	federal, o estatal por ejemplo: fomento a la lectura, cultura de la legalidad, derechos humanos, interculturalidad, cuidado del medio ambiente, seguridad y protección entre otros.
Origen de Recursos Financieros	Los docentes mencionan que obtienen recursos mediante kermes, rifas, funciones de cine, el servicio de teléfono, de tiendas escolares y donaciones por parte de fabricas	El director menciona que también se obtienen recursos por aportaciones de los padres de familia y de la venta botellas de plástico, cartón, vidrio, aluminio, papel, libros o libretas entre otros.

4.2 Análisis de las entrevistas

La investigación inició con la entrevista a seis docentes de la institución, uno por cada grado y al director de la escuela con el propósito de conocer las actividades que se llevan a cabo en cuestión de planeación y que estrategias se establecen durante el ciclo escolar por parte de la dirección escolar, qué intención tiene, quiénes participan en la formulación de estrategias y qué se espera de ella en cuestión de elevar la calidad de la educación., todo ello con la intención de conocer de qué forma la institución atiende de manera inmediata las situaciones que se le van presentando durante el trayecto del ciclo escolar y los resultados que esperan obtener durante la implementación de dichas estrategias.

Como lo establece el testimonio de un maestro “la planeación es un proceso fundamental para el funcionamiento de cualquier organización ya que en ella se establecen las formas de trabajo, su seguimiento y solución de posibles problemas o contingencias que se vayan presentando durante el trayecto de un ciclo escolar, es decir, poder prever y adelantarse a situaciones que queden fuera del alcance de la institución en un momento dado” (Entrevista-profesor 4to. grado).

Sin embargo al preguntar sobre el proceso de planeación los docentes entrevistados coinciden en que para planear el siguiente ciclo escolar llevan a cabo reuniones de consejo técnico para revisar los pormenores del ciclo anterior para determinar cuáles fueron sus fortalezas y debilidades así mismo para hacer un análisis sobre la toma de decisiones de las estrategias puestas en marcha en el momento que estas fueron requeridas, y sobre todo para establecer aquellas que si dieron resultados y aquellas estrategias que no brindaron un resultado positivo para la institución, esto con el fin de realizar las adecuaciones pertinentes para determinar que estrategias pueden seguir siendo establecidas y cuales la institución debe reconsiderar adecuar, modificar o en su caso desechar por otra tipo de estrategias.

La forma en que como se van determinando si las estrategias implementadas brindan un resultado es mediante un registro que lleva a cabo el director durante el ciclo escolar de los imprevistos o situaciones no planeadas o contempladas en el plan anual de la institución, esto se pudo constatar en la revisión de documentos de consejo técnico.

Por otro lado se destaca que los docentes entrevistados desconocen el proceso de planeación a detalle pues el director de la institución ya llega con un plan institucional preestablecido y diseñado en primer instancia por cuenta propia como se pudo constatar en la siguiente cita textual de un profesor “el director de la escuela una vez iniciado el ciclo escolar se da a la tarea de citar a reunión de consejo técnico para dar a conocer el avance del plan institucional y las estrategias que ha establecido a título personal y con base a situaciones presentadas en los ciclos anteriores que no fueron atendidos o no fueron satisfactoriamente resueltos, para posteriormente dar el visto bueno y en su caso realizar las modificaciones o adecuaciones que como colectivo docente considera prioritario ser establecido en dicho plan y que acciones o

estrategias seguir durante el trayecto del ciclo escolar” (Entrevista-profesor 6to. Grado).

Es un hecho que las estrategias son definidas por el colectivo docente pero quien tiene la ventaja o las preestablece primordialmente es el director. Como dice Steiner, (1999, p.11) “la planeación estratégica esta enlazada de manera inseparable al telar del director”. Lo cual no significa que el director tenga que establecer en su mayoría las estrategias, un docente mencionó, en sus propias palabras que “el proceso de planeación institucional es un instrumento complejo de ser establecido y sus estrategias lo son más debido al compromiso de buscar siempre la asertividad por lo que es indispensable que sean tomados en cuenta todos los docentes y comunidad educativa en general desde el momento de su diseño hasta su implementación” (Entrevista-profesor 3er. Grado).

Los docentes tiene el conocimiento y saben que existe un proceso de planeación, el cual como ya se mencionó no conocen del todo bien, sin embargo, el director si los involucra y les da a conocer un avance del plan que él realiza a título personal o establece algunos puntos o acciones a realizar, pero si se los da a conocer los proyectos, actividades o estrategias que el director plasmó con antelación de manera particular, para que los docentes a su vez puedan modificar o agregar algunos aspectos que en colectivo creen son pertinentes establecer en la plan anual y poderlo enriquecer con sus puntos de vista, sugerencias o adecuaciones según las necesidades y prioridades de la institución.

Como dice Ruiz (2009) es común que las organizaciones reaccionen ante los cambios en el entorno, es por ello que la incorporación de estrategias emergentes por parte de la institución se dan en el trayecto del plan anual de actividades para

responder a sus propias necesidades del medio tanto internos como externos. Como afirma el director “es difícil prever ciertos sucesos o acontecimientos que pueden amenazar a la institución tanto físicamente, administrativamente o educativamente, pero si debemos estar conscientes que la escuela debe estar preparada y unida para atender las situaciones emergentes, para ello se requiere de la concientización y compromiso de toda la escuela para diseñar estrategias (emergentes), que nos permitan atender los problemas que se presenten en el ciclo escolar”

Por otro lado cada profesor tiene una percepción distinta sobre el documento que se genera en consejo técnico al inicio de ciclo escolar porque cabe señalar que dicho documento se genera al inicio de un nuevo ciclo dado que se analizan los pormenores del anterior plan institucional, sin embargo, la denominación de dicho documento es distinta algunos docentes lo llaman “plan anual de actividades”, otros lo denominan “plan institucional” y algunos otros lo denominan “calendario o registro de actividades permanentes a desarrollar durante el ciclo escolar”.

4.3 Las estrategias institucionales

Las estrategias que establece y lleva a cabo la institución están incluidas en el documento que la escuela denomina “proyecto o plan anual de actividades”, el cual contiene la misión, visión, los objetivos, amenazas y alcances, comisiones, responsables, fechas de inicio y fin de ciertas actividades o implementación de estrategias así como los criterios y recursos con los que se cuentan para su aplicación dentro de la institución educativa.

Los docentes en general comentan que las estrategias son definidas en orden de prioridad de acuerdo a las necesidades detectadas por el colectivo docentes y directivo, también son definidas por tiempos de operación, recursos y sobre todo

buscando solucionar o dar prioridad a una problemática de carácter prioritario o bien urgente que la institución desea resolver para corregir la problemática o bien elevar la calidad en el servicio educativo, cada proyecto o actividad marcada dentro del plan institucional tiene una persona encargada o comisionada que está al frente de dicha actividad, su función es coordinar, revisar que dichas actividades o acciones se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado. Como lo comenta el director “cada proyecto y cada actividad, o estrategias plasmada en el plan anual de actividades tiene una persona encargada que en el mayor de los casos es un docente, con el apoyo del consejo de participación social integrado por un representante de cada grupo y grado, los proyectos, actividades o estrategias son planeadas en función de dar respuesta o solución a una problemática que aqueja a la institución con la única finalidad de que la institución responda en tiempo y forma con aquellos males que deben ser atendidos de inmediato” (Entrevista-director).

Sigue manifestando que no siempre dichas estrategias o actividades no salen como fueron empleadas, por lo que en ocasiones son implementadas en el transcurso del ciclo escolar, para poder atender y dar soluciones lo más acertada posible, comentó finalmente el director de la escuela.

Esto fue ratificado por una docente el cual manifiesta “tanto nosotros como docentes, como el director debemos estar capacitados y en su caso actuar y saber en qué momento una estrategia en este caso (deliberada) no está brindando los resultados que se esperan por lo que es necesario redefinir o cambiar la estrategia por otra en el momento que sea preciso en este caso una estrategia (emergente), con la única finalidad de obtener un resultado lo más acertado posible (Entrevista-profesor 2do. Grado).

Una vez asignado a los responsables, sus funciones, y si la actividad es permanente o bien requiere de un tiempo considerable para ser puesta en marcha o su prioridad es alta para la institución se empieza con la organización formal, después se hace una revisión por parte de todo el colectivo docente para detallarla o revisar las necesidades que tiene como responsabilidad la institución de resolver de manera inmediata, una vez que se analiza por parte de los docentes y se llevan a cabo las modificaciones pertinentes con la participación de todo el colectivo se da a conocer todo el proyecto primero a las autoridades inmediatas en este caso al supervisor, que junto con su apoyo técnico es revisado dicha planeación instituciones, una vez que el supervisor da su visto bueno, el proyecto se da a conocer a la comunidad escolar (docentes, padres de familia, alumnos y ex alumnos), junto con el encargado o responsable de cada actividad o estrategia trazada, así como las fechas de ejecución y los posibles resultados que desea obtener la institución.

Su evaluación y seguimiento se da durante y después de la realización de algún evento que la institución tenga con la comunidad escolar, así como en las reuniones de consejo técnico que tienen los docentes para valorar las acciones que se establecieron en dicho plan si estas se están ejecutando, si se llevan a cabo en cuenta a lo establecido, si se cumplen las fechas, si los responsables estas cumpliendo su función que les fue asignada y de qué forma está arrojando los resultados que la institución plasmo en el plan institucional con el fin de analizar si las actividades o estrategias trazadas deben continuar su curso o deben modificar o desechar por otra en el momento que sea necesario todo con el fin de obtener el resultado esperado por parte del colectivo docente. Dichos cambios, modificaciones, o sugerencias que se hacen en las evaluaciones periódicas con la comunidad escolar quedan asentados en el

acta de juntas y anexada una copia al proyecto o plan anual para ser consideradas en su momento o bien en el próximo ciclo escolar.

4.4 Despliegue de estrategias.

En términos generales, a los docentes de la escuela donde se aplicaron las entrevistas les costó mucho trabajo definir cómo y de qué forma se despliegan las estrategias, dado que muchos no tienen bien claro qué es o en qué consiste cómo tal una estrategia. Los docentes explicaron que las estrategias ya sean deliberadas o emergentes en el mayor de los casos se despliegan en reuniones, juntas de consejo técnico, todo depende, dicen los docentes del contexto donde se ubique la situación o problemática y con base a las necesidades que se establecen dentro de la institución para ser resueltas, de manera inmediata o bien en un periodo que puede comprender incluso todo el ciclo escolar o aun después de terminado el ciclo en turno.

Durante el despliegue de estrategias participan esencialmente el titular o responsable de cada sub proyecto o comisión, quien funge como el encargado directo, da a conocer la problemática, los involucrados, qué se espera resolver y en qué tiempo está proyectado dar solución o esperar una mejora significativa a dicha situación o problemática, aunque se debe aclarar que los proyectos no siempre tienen que ver con la solución de alguna problemática sino pueden ser actividades o estrategias encaminadas a mejorar los procesos educativos, la cuestión de eficiencia y eficacia administrativa, cuestiones de gestión de recursos materiales, humanos, técnicos, operativos y de autocontrol interno que vaya en beneficio directo de la institución como lo menciona el director de la institución “hay proyectos o actividades enmarcadas dentro del plan institucional que tienen que ver con la obtención de recursos materiales que permitan tener mejores y mayores servicios institucionales

que tienen que ver con ofrecer un mejor nivel de operación e instalaciones para beneficio directo de alumnos, maestros y padres de familia en general y todo ello mediante estrategias de autofinanciamiento o gestión de recursos o materiales que puedan ser dotados a la institución debido a que la escuela se encuentra ubicada en una zona donde hay muchas fábricas”.

Al respecto una docente de la institución manifestó en el mismo sentido que “en la institución tiene un alto sentido de responsabilidad y compromiso social con la comunidad debido a que se llevan a cabo múltiples gestiones con empresas de la región para dotar a la escuela de mejores servicios, por ejemplo: ventiladores para las aulas, computadoras, sillas, mesas, o incluso rehabilitación de muebles, así como la impermeabilización de azoteas entre otros” (Entrevista-profesora 3er. Grado).

Por ello sigue comentando la maestra cuando se requiere el apoyo de los docente en situaciones que tienen que ver con la comunidad la participación se da en automático debido al gran apoyo de esas empresas y la comunidad, además de que se hace fomento de manera permanente en cuestiones culturales, recreativas, sociales, de integración, conferencias, pláticas para padres de familia sobre planificación familiar, drogadicción, alcoholismo, el cuidado del medio ambiente, se realizan obras de teatro y escenificaciones donde participan alumnos y padres de familia como muestra de compromiso y responsabilidad social, es decir, apoyo mutuo comunidad -escuela.

Finalmente al cierre del ciclo escolar llevan a cabo una reunión de consejo técnico donde está presente sin excepción todo el colectivo docente donde se pide al o los responsables de cada comisión o programa un reporte de sus logros, avances, dificultades para enriquecer las actividades que se planean por parte de la institución el próximo ciclo escolar, dicho reporte es solicitado por parte de la dirección y

supervisión escolar, y de todo lo expuesto por los encargados de las comisiones se hace un informe que queda asentado en una acta con copia a la supervisión escolar sobre las limitaciones o alcances de las actividades, programas o sub proyectos y sobre todo establecen si se siguió un estrategia delibera desde un inicio dentro del plan anual de la institución o tuvieron que utilizar una estrategia emergente.

4.5 Resultados obtenidos en los programas o proyectos estratégicos.

En cuanto a los resultados que se obtiene en las actividades o estrategias planeadas dentro del plan institucional generalmente realizan un balance de aquellas estrategias implementadas que dieron resultados independientemente si estas fueron deliberadas o emergentes, esto es, las que arrojaron un resultado positivo para resolver un problema o bien fueron factibles para el funcionamiento de la institución a estas les dan seguimiento por parte de la institución para el siguiente ciclo escolar si es que se requiere, sino se queda asentada en un acta los pormenores del porque dieron resultados para poder ser puesta en marcha en otra ocasión si se requiere, pero si es prioritaria se sigue poniendo en marcha durante el ciclo. En palabras de un docente dice “las estrategias llevadas a cabo por la institución siguen un proceso de análisis donde todo el colectivo docente se reúne y entre todos comentamos sobre los resultados sobre lo que salió bien y lo que no y cuáles son los factores positivos y negativos, esto es mediante un análisis FODA (Anexo E) de los programas o proyectos de la escuela” (Entrevista- profesor 5to. Grado).

Sin embargo las estrategias implementadas que tiene éxito también tienen que ver con factores tales como: el seguimiento por parte del encargado de cierta comisión o actividad, la puesta en marcha de las estrategias tal como fueron planeadas, la evaluación y diagnostico que se realice periódicamente en consejo técnico, el

compromiso de los participantes, y sobre todo la redirección que se implementa cuando alguna actividad o problemática tiene que ser reorientada.

Pero si las estrategias o actividades planeadas arrojaron resultados negativos o un retroceso en su implementación, la institución hace un análisis y revaloración sobre los factores que incidieron para que dicha estrategia específica no tuviera éxito, la analizan para determinar los factores que dieron origen a su fracaso, y si la cuestión fue operativa, o bien porque no cumplió o tuvo el alcance deseado o la situación sale realmente del contexto para el cual fue planeada, esto se hace mediante consejo técnico haciendo un análisis y quedando por asentada en una acta, finalmente se vuelve a diseñar otra estrategia que le brinde a la escuela alcanzar el objetivo planteado dentro del plan institucional.

Carr (2004, p.80), viene a reafirmar sobre el establecimiento de las estrategias emergentes cuando establece que “estas se caracterizan por ser un proceso de experimentación, ensayo y discusión” ya que surgen de manera inesperada producto de un proceso no planeado y de las actividades rutinarias de cualquier organización educativa.

En consecuencia los resultados obtenidos en proyectos emergentes, es decir aquellos que no surgieron de un proceso formal de planeación son tomados en consideración para seguir puestos en marcha en el siguiente periodo escolar, si es que la institución así lo requiere y representa una necesidad su implementación, de manera que queda documentado dicha estrategia en una acta de acuerdos donde se destacan los puntos esenciales del porqué dicha estrategia dio los resultados esperados o bien las adecuaciones que la institución cree pertinente hacer para que sea eficiente y obtener un resultado mejor que vaya a favor de la comunidad escolar.

Como menciona el director de la escuela “generalmente cuando los proyectos son positivos se quedan y cuando son negativos o no resolvieron una situación problemática o emergente se revisan para ver si se pueden hacer modificaciones y se puede lograr obtener para otra ocasión mejores resultados para el siguiente ciclo escolar” (Entrevista-director)

En cuanto a los proyectos no llevados a cabo un docente afirmó que “los proyectos cancelados de manera definitiva en realidad no se cancelan o se dejan al olvido sino que son suplantados por otro cuya implementación tome en cuenta los factores para que brinde los resultados esperados y sea suplantado por otro mejor diseñado, ya que las razones por las cuales un proyecto se cancela es porque la situación dio un giro intempestivo, ya no resulta prioritario, no representa un problema serio, o bien por cuestión de tiempo y horarios o porque los recursos ya sean materiales o humanos no son suficientes para ser llevados al cabo”(Entrevista-profesor 5to. Grado).

A continuación se resumen de los proyectos positivos, es decir, aquellos que están funcionando dentro de la institución para elevar la calidad educativa de la educación, los programas negativos o sin avance, así como las razones por las cuales no son llevados a operación y los proyectos no surgidos de un proceso de planeación, esto es, los emergentes y cómo se les da seguimiento por parte de la institución.

Tabla 3.

Resultados de proyectos. Información obtenida en entrevistas (datos recabados por el investigador)

Descripción de Proyectos	Profesores entrevistados	Director de la institución
Proyectos Positivos	La mayoría de los docentes mencionó que de alguna u otra manera todos los proyectos son positivos aunque no siempre arrojen resultados favorables ya que de ello se tiene un aprendizaje y se aprende a evitar errores futuros.	La mayoría de los proyectos positivos se siguen llevando a cabo por parte de la institución se hacen pequeñas adecuaciones para que el resultado sea factibles y con un resultado favorable para la escuela.
Proyectos no llevados a operación y sus razones	Los proyectos que no son llevados a operación se analizan propiamente no se desechan o eliminan sino se determina las causas por las cuales no se llevaron a operación, pero dicen que muchos quedan al olvido y no se hace mucho con ellos.	El director menciona que los programas o estrategias no llevados a operación son por factores tales como falta de tiempo, compromiso, recursos humanos, financieros o bien porque salen del contexto o posibilidades de la escuela
Proyectos no surgidos de un proceso formal de planeación	Los proyectos no surgidos de un proceso formal regularmente son iniciados y dictados por la dirección y solo se les pide su visto bueno y se hacen adecuaciones si así lo considera el colectivo docente pero en el mayo de los casos son aceptados tal cual fueron propuestos.	Existen proyectos o actividades que no surgen de un proceso formal sino que son intempestivos dado que los docentes están en sus labores con el grupo los docentes cuando se les da a conocer un proyecto lo analizan, adecuan o simplemente dan su visto bueno que regularmente siempre ocurre lo último.
Seguimiento de los proyectos o programas emergentes	Cuando un proyecto o programa es emergente como el caso de la influenza hace casi dos años y se ve afectado el proceso enseñanza-aprendizaje y por ende la calidad de la educación que se ofrece o bien es un fenómeno natural el seguimiento es puntual y todos los maestros apoyan y hacen su labor para combatir la problemática, hay consenso, reuniones en colegiado para analizar cómo se va dando solución a ciertas problemáticas que afectan a la comunidad escolar	El seguimiento de las programas o proyectos emergentes se da en función de la situación se da prioridad cuando se ve afectada toda la institución, y si esta requiere ser atendida de inmediato se toman los tiempos y espacios necesarios, se convocan a reuniones de evaluación del programa para dar una solución favorable siempre con la colaboración de los compañeros maestros y padres de familia
Factores q influencia el surgimiento de proyectos	La necesidad de resolver una problemática surgida de manera intempestiva los objetivos y metas institucionales, elevar la calidad y proceso de enseñanza para beneficio de la comunidad escolar.	Las necesidades institucionales. Problemas sin resolver, inquietud de los docentes y comunidad escolar, fortalecer la institución y responder a las amenazas internas y externas del contexto escolar.

4.6 Proceso de formulación de estrategias emergentes en la escuela.

Los proyectos o estrategias que no surgen de un proceso de planeación formal, en la escuela Primaria Lázaro Cárdenas que los docentes de dicha institución identificaron son diversos, así como las fuentes donde emanan, dichas propuestas se llevan a cabo de acuerdo a ciertos lineamientos los cuales consisten en ser novedosa, con un grado de asertividad, y que respondan a la problemática inmediata presentada en el momento donde sea capaz de responder a las necesidades que se presentan dentro de la institución.

Como sostiene Mintzberg (1997, p. 12) “una estrategia debe tener claridad en su planteamiento, impacto motivacional, consistencia y solidez interna, compatibilidad con el entorno, grado de riesgo, congruencia, horizontes temporales adecuados y sobre todo aplicabilidad”

Así como en el plan institucional las estrategias deliberadas son propuestas en su mayoría por las autoridades educativas federales, o estatales (ver Tabla 2), y las demás surgen de manera intempestiva y por necesidad de la escuela, porque aunque se puede notar que muchas ya están establecidas y son deliberadas muchas son emergentes, ya que surgen al interior de la institución como menciona el director “cuando se presentó una fuerte lluvia producto de los huracanes se tuvo que adoptar un plan emergente o estrategia ya que la lluvia ocasiono el derrumbe de la barda perimetral de la escuela la cual daño a su vez las bardas de tres aulas que quedaron al borde del derrumbe y evitaron que se impartiera clase por el riesgo que dicha situación representaba para los alumnos”. En consecuencia fue un factor fuera de lo planeado y se tomaron acciones como el apoyo de la comunidad, las autoridades locales, la gestión con las autoridades educativas y la comunidad para rehabilitar las

bardas del aula y remover la barda perimetral que quedó inservible. Por ello para poder establecer estrategias de tipo emergente como el ejemplo del cual se hizo mención durante las entrevistas, se toman en cuenta los alcances y limitaciones que tiene la institución en un momento dado. También se hizo mención que dichas estrategias emergentes son consensadas con los docentes y toda la comunidad escolar, con el fin de que estén enterados cuáles serán las acciones a seguir, porque se tomó dicha decisión y que resultado espera obtener, quién participara en la implementación de ella. A continuación se menciona el protocolo que sigue la institución para la formulación de estrategias emergentes.

Tabla 4.

Formulación de estrategias emergentes, cómo se definen. Información obtenida de las entrevistas a docentes y director por parte del investigador.

Estrategias emergentes	Profesores frente a grupo que fueron entrevistados	Director de la institución
Cómo se definen las estrategias	Surgen de manera intempestiva pero se toman en cuenta factores tales como la pertinencia, si es prioritario su implementación, quién se hará cargo, con qué recursos humanos o financieros cuenta la institución para hacerla realidad y sobre todo si es de estricta urgencia y donde se vea beneficiada toda la comunidad educativa.	Se toman en cuenta primeramente a los docentes, padres de familia y autoridades locales en muchos casos solo se les da a conocer por qué se toma la decisión de implementar una estrategia con base a las fortalezas y debilidades de la institución y sobre todo los recursos con los que cuenta la escuela.
Quiénes participan en el proceso	El director, profesores, en algunos casos el comité de padres de familia, el comité de participación social, y algunas autoridades dependiendo si la estrategia tiene que ser supervisada o monitoreada.	Todo el colectivo docente de la institución en reunión de consejo técnico, el director y algún representante del comité de padres de familia.
Cuál es el seguimiento que se les da a las estrategias emergentes	Algunos profesores mencionan que el seguimiento se da mientras dura una contingencia o se resuelve un problema y otros ni se enteran que sucede con la implementación de las estrategias emergentes.	Se da seguimiento en tiempo y forma aunque reconoce que no todas logran su objetivo, para lo cual al finalizar el ciclo realizan un balance de la estrategia y el compromiso de docentes involucrados en la misma.

Una vez que la institución ha identificado las necesidades que tiene y qué no fueron planeadas, es decir, surgen cómo algo inesperado o por situaciones que no fueron programadas o fuera de alcance, proceden a la implementación de dicha estrategia emergente, donde se analiza las fortalezas y limitaciones que pueda tener dicha estrategia buscando siempre el bien común de toda la comunidad escolar (testimonio del director).

Por otro lado se refiere dentro de las entrevistas que las estrategias deliberadas o emergentes deben ser vigiladas por el comité de padres de familia y por el comité de participación social, así mismo por un docente que es el encargado de coordinar dicha actividad o estrategia. Sin embargo tres de los seis docentes entrevistados refirieron que aunque en la práctica tanto el comité de padres y el de participación social no participan del todo ya que es el director es quién planea, organiza y en algunos casos establece las estrategias emergentes, pero la ejecución y seguimiento de estas actividades o estrategias corren a cargo de todos los profesores que integran la plantilla docente.

En cuenta al seguimiento de dichas estrategias se tiene bien claro que no todas las estrategias funcionan del todo bien o alcanzan el objetivo para lo cual fueron diseñadas, ya que se hace hincapié en que el compromiso de la mayoría de los docentes es vista como una carga más de trabajo debido a las múltiples tareas o actividades encomendadas por la institución.

4.7 Proyectos emergentes en sesiones de seguimiento y planeación

Los proyectos, programas o actividades emergentes puestos en marcha durante el ciclo escolar son analizados por el colectivo docente y el director al término del ciclo para hacer un análisis y evaluación para revisar su factibilidad, y determinar si es

conveniente que se tome en cuenta para el próximo ciclo escolar dentro del plan anual de trabajo, esto se hace mediante el análisis de sus alcances que tuvo y sus limitaciones, si cumplió su objetivo, si trajo un beneficio o solucionó alguna problemática o contingencia, si tuvo efectos positivos en la comunidad escolar y sobre todo el impacto que trajo consigo la implementación de dicha estrategia sea en favor de elevar los proceso educativo o calidad de servicio que ofrece la escuela de acuerdo a su misión, visión, valores, metas y objetivos trazados en su plan anual.

Cuando el colectivo docente junto con la dirección después de realizar el análisis de dicho programa por ejemplo de prevención del delito, violencia familiar y abandono, drogadicción, y programas como vínculo afectivo e inserción en sociedad y familiar o reutilización de materia prima y reciclaje de basura, atención a la desintegración familiar rinden frutos de acuerdo a las problemáticas detectadas, son programas que incluye la institución para el próximo ciclo escolar.

Iniciado el ciclo escolar actual la dirección y el colectivo docente incluyen dichos programas que surgieron de manera emergente y son tomados en cuenta como propuestas que serán incluidas en el plan anual de trabajo del año en curso, dando algunas sugerencias, recomendaciones, establecimiento de tiempos y responsables de coordinar los proyectos de tal manera que vuelvan a tener el mismo resultado o incluso sea mucho mejor (comentario del director).

A continuación se describe lo que se encontró con base al análisis de la revisión de documentos (actas de consejo técnico, libreta de acuerdos, agendas de reuniones), y la observación de juntas de dos sesiones donde se realiza el proceso de planeación por parte de la institución, al cual tuvo acceso el investigador, dichos

instrumentos forman parte de la evidencia que pretende el investigador complementarios a las entrevistas semi-estructuradas.

4.8 Observación de reuniones del proceso de planeación institucional

Durante las dos sesiones en las que participo el investigador estas se llevaron bajo ciertos lineamientos: para dar inicio a una sesión de planeación tenía que estar presente todos los docentes sin excepción a la hora pactada de lo contrario se les hacia un llamado para indicarle que ya estaba iniciada la sesión, de lo contrario sino había mayoría es decir el 50 + 1, la sesión se suspendía y reprogramaba para otra fecha, pero esto no sucedió, ya que todos los docentes si se presentaron aunque algunos con algún retraso, el rol de investigador fue básicamente ser testigo de dicho proceso para tomar datos sobre el proceso de planeación, seguimiento y evaluación de los resultados que lleva a cabo la institución educativa.

En ambas reuniones, el objetivo primordial era analizar la implementación, seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos ya sean de forma deliberada o bien emergentes, esto lo lleva a cabo en la biblioteca escolar de la escuela que cuenta con un cañón, computadora y es un lugar dentro de la escuela, dichas sesiones fueron convocadas y coordinadas por el director de la escuela, en donde presenta el pase de lista y el orden del día de los aspectos a tratar, los objetivos, en ambas sesiones se apoyó del equipo de cómputo y el proyector.

Durante las sesiones se analizan los proyectos del año anterior y del presente ciclo como fueron diseñados, implementados, su seguimiento, evaluación o retroalimentación mediante intercambio de ideas por parte de los docentes, se observó en primera instancia cierta apatía pero mientras transcurría la sesión el ambiente entre

los profesores fue cordial y se desarrolló en un ambiente de participación, respeto, orden y propuestas a favor de la institución.

Los participantes en las sesiones son los docentes, director y el presidente de la sociedad de padres de familia, un miembro del consejo de participación social, que en este caso son convocados por el director ya que estos permanecen dos periodos al frente de dichas comisiones tanto de padres de familia como de participación social.

Dichas sesiones se desarrollan en un ambiente cálido, la mayoría de los docentes quienes se muestran seguros, participativos durante toda la sesión debido al intercambio de puntos de vista sobre los proyectos, programas o actividades a desarrollarse dentro del plan anual de trabajo. En cada sesión se toma nota por un docente que funge como secretario de las actas de los acuerdos que van estableciendo en dichas reuniones de consejo técnico, los docentes llevan propuesta de mejora de los proyectos o actividades programadas para enriquecerlas. Cuando se establecen acuerdos de manera unánime toma nota el secretario encargado de elaborar el acta de acuerdos y al finalizar la reunión esta es firmada por todos los docentes como forma de reafirmar y aceptar lo acordado en dicha reunión.

Durante las reuniones los puntos a revisar fueron el aprovechamiento escolar de los alumnos por cada grado, en la pruebas bimestrales aplicadas en cuanto a currículo oficial así como de la prueba enlace detectándose las fortalezas y debilidades de cada grado y grupo, los resultados de dichas pruebas son analizados y toman nota sobre los aspectos en los que tienen que trabajar, por ejemplo en lectura y su comprensión, en operaciones básicas, lógica y razonamiento matemático, así mismo se analizó los problemas de conducta de ciertos alumnos, el ausentismo sus causas y consecuencias, la redacción de textos propios, la exposición, debates,

concursos en los que el alumno participa como Himno Nacional, el niño y la mar, al rescate de especies y medio ambiente.

Sin embargo surgieron proyectos o actividades que surgieron de la experiencia docente como la implementación de conferencias a padres de familia por el poco apoyo y compromiso con la educación de sus hijos, también surgió el proyecto de vinculación y capacitación de padres de familia para que estos adquieran habilidades digitales como el uso de la computadora, así mismo surgió la idea de hacer talleres con padres de familia cada quince días los días viernes sobre planificación familiar, relación padres e hijos, taller de lectura, computación, activación física, estas actividades como parte de estrategias no planeadas y surgidas en el momento del proceso de planeación, seguimiento y evaluación del proceso de planeación institucional.

Dichas actividades no planeadas y que surgieron de manera intempestiva producto de la experiencia tiene que ver con: la desocupación de padres de familia, la edad, sus ingresos, su falta de compromiso con la educación de sus hijos la incorporación al conocimiento alfabetización lectora y digital con el manejo de la computadora dichas actividades se acordaron realizar los días viernes de 11:00 a.m. a 13.30 horas, cada maestro es encargado de desarrollar cierta actividad de acuerdo a sus gustos y habilidades que posee.

En síntesis la observación se reuniones se pudo constatar que existen acuerdos, compromisos por parte del personal docente, se tomar acuerdos que tiene que ver con el desempeño de los niños para elevar la calidad educativa, así mismo la inclusión de padres de familia en actividades que sirven de alfabetización o impartición de

conferencias, talleres y platicas con padres de familia y se entregan informes sobre lo realizado por los docentes.

De acuerdo a lo observado por el investigador se puede deducir que los proyectos planeados surgen de manera deliberada, es decir, son dictados por las autoridades educativas superiores y por los docentes y directivos, pero también se determina el impacto o resultado se espera de las estrategias deliberadas y se contempla un apartado para establecer las estrategias emergentes durante el trayecto del ciclo escolar. A continuación se presenta la información y resultados de la observación.

Tabla 5.

Resultados de la información obtenida durante la observación de reuniones durante el proceso de planeación. Información obtenida por el investigador

Observación primer reunión	Observación segunda reunión
<p>Para la elaboración del plan anual de trabajo participan todo el colectivo docente y el director es quién preside dichas reuniones y quien lleva propuestas ya elaboradas a título personal, sin embargo una vez que se dan a conocer sus propuestas el colectivo entra en acción con su participación y puntos de vista sobre las estrategias planteada.</p>	<p>En la reunión también se abordaron aspectos que tienen que ver con problemas reales considerados prioritarios o emergentes que se presentan en el aula por mencionar algunos bajo desempeño, poca participación de padres de familia, acoso escolar, problemas de comprensión lectora a lo cual también son tomados en cuenta para elaborar acciones emergentes como talleres de lectura, talleres a padres de familia y alumnos sobre violencia y acosos escolar y siempre se toman nota de las acciones a realizar, fechas de acuerdos y duración de los mismos así como los responsables.</p>
<p>Durante una de las reuniones que presencio el investigador, se observó que los docentes entregan informes al director acerca de los programas o proyectos, que dieron resultados durante el ciclo anterior y cuál es su impacto que trajo consigo dichos proyectos y si el impacto abarco a toda la comunidad educativa, esto, mediante la implementación de las estrategias tanto deliberadas como emergentes, por lo cual se deduce que tanto el director como los docentes durante el diseño, implementación y puesta en marcha de</p>	<p>En la segunda reunión se observó la programación ya de las actividades planeadas dentro de la institución y sobre todo el resultado esperado, así como el responsable de cada comisión, el posible resultado y el seguimiento que se les dará por parte de la institución y con qué periodicidad, las fechas e informes que se entregaran sobre las proyectos o programas tanto de forma deliberada como los</p>

<p>estrategias se busca obtener resultados positivos y cuáles fueron las consecuencias si el resultado fue negativo y que se puede hacer con dichas estrategias reformularlas o bien desecharlas, cada actividad tiene la asignación de un responsable.</p> <p>Durante esta reunión se constató que durante el ciclo se cancelaron ciertas actividades debido a problemáticas que escaparon de lo planeado como fue la cancelación del desfile de aniversario del escuela debido a dos factores: falta de recursos económicos y debido a situaciones climatológicas dado que hubo inundaciones en la comunidad y afectaciones a calles por donde pasaría el desfile.</p>	<p>emergentes que habrán de ser puesto en marcha esto lo hacen bimestralmente.</p> <p>En esta segunda reunión se abordó por parte del personal docente y directivo la implementación de estrategias emergentes como se formularan durante el trayecto del plan institucional y cuál es el beneficio que se espera de dichas estrategias emergentes, así mismo dado que son proyectos y se toman acuerdos estos quedan establecidos en una acta de acuerdos donde lo firman todos los docentes y el director.</p>
--	--

4.9 Revisión de documentos.

Por otro lado en cuanto a la revisión de documentos el investigador tuvo acceso a las actas de consejo técnico, agenda de reuniones, actas de acuerdos, con el objetivo de validar lo observado en las reuniones y la información obtenida durante las entrevistas semi estructuradas con los informantes.

La revisión de documentos tuvo que ver básicamente con la revisión del libro de actas y acuerdos, se encontró una lista de los proyectos que se consideran importantes para la institución y que son contemplados dentro del plan anual de actividades, también se pudo constatar que se encuentran los acuerdos que el colectivo docente tomo para llevar a cabo dichos proyectos, así como el nombre del responsable o coordinador de dichos proyectos o actividades trazadas dentro del plan anual por lo cual se observa un seguimiento de los programas tales como: Escuela segura, programa de prevención a la violencia escolar, el programa nacional de lectura y también se observó que se lleva un registro de las actividades cuanto a los programas y talleres con padres de familia.

En las actas se puede observar también que los acuerdos están firmados por la mayoría de los docentes de la escuela, en ellas se puede constatar que los acuerdos tomados en las dos reuniones si están anotados en su mayoría en el libro, también se encuentra anotado los informes que los docentes entregan bimestralmente sobre los avances que van teniendo dichos programas o actividades y que tanto están resultando beneficiados los alumnos de la institución para que les sigan dando continuidad durante su trayecto.

Finalmente también se notó en el orden del día los puntos a tratar por parte del directivo y estos no son rígidos sino que surgen temas de interés para el docente y son abordados cómo urgentes o que tiene que ver con la calidad de la institución.

4.10 Análisis y resultados de los tres instrumentos

Una vez expuesto los principales hallazgos que se obtuvieron como producto de la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas (Anexo A), de la guía de observación (Anexo B) y revisión de documentos (Anexo C), llevadas a cabo por el investigador con el colectivo docente y para dar respuesta a las preguntas de investigación y apegado a los objetivos de investigación y a la luz del marco teórico planteado en la presente investigación resulta lo siguiente:

De acuerdo a las evidencias y resultados obtenidos la escuela primaria donde se realizó la investigación se encontró que la escuela si incorpora estrategias de tipo emergente dentro de su proceso de planeación pero como ya se expuso con antelación estas son formuladas e incorporadas durante el trayecto o marcha del ciclo escolar como así lo hicieron notar las entrevistas y observación de reuniones, dichas estrategias emergentes surgen con base a las necesidades o situaciones que se van presentando dentro de la institución y que no fueron previamente contempladas o bien

surgieron de manera intempestiva por factores internos o externos que afectan a la institución y que requiere sean atendidas dado que son imprevisibles, el diseño, implementación, seguimiento y evaluación corren a cargo de todo el colectivo docente, haciendo hincapié en que dentro del personal se asignan responsables, fechas de realización para dar seguimiento y reportes de avances y dificultades periódicamente.

Por ello retomando la idea de lo que es una estrategia emergente en congruencia con lo planteado en el marco teórico, (Johnson et al, 2006), manifiesta que surgen de actividades y rutinas diarias que pueden no estar relacionados con el desarrollo de las estrategias deliberadas, pero pueden llegar a ser importantes. Como lo menciona el director de la escuela “muchas veces en la realidad se planean actividades deliberadas que en muchas ocasiones es muy difícil llevar a cabo por lo que es necesario ir corrigiendo y agregando acciones o estrategias emergentes debido a imprevistos que van surgiendo para responder a situaciones que se presentan en el transcurso del ciclo escolar, y que no fueron contempladas pero si se requiere dar solución en beneficio directo de la escuela en general”(testimonio-director)

Así reforzando lo que los docentes y el director mencionan, Mintzberg (1997, p. 12) manifiesta que “la esencia de la estrategia, es construir una posición que sean tan sólida y potencialmente flexible, en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible”. Como menciona un docente “básicamente planear estrategias emergentes es un proceso adherido al proceso de planeación y donde los participantes son y deben ser toda la comunidad educativa” (Entrevista-profesor 3er. Grado), por lo que se deduce varias situaciones: 1) el proceso de formulación e incorporación de estrategias emergentes en la escuela primaria surgen durante el trayecto del ciclo escolar, 2) los docentes tienen poca participación en las

estrategias deliberadas, sin embargo si participa todo el colectivo docente en la implementación de estrategias emergentes, 3) las estrategias emergentes surgen en base a situaciones que no fueron planeadas, pero si fueron producto de una necesidad o situación a resolver por parte de la institución que tengan por consecuencia elevar la calidad educativa o bien los proceso administrativos, sociales, culturales o contingencias del medio ambiente externo como interno.

Así mismo se destaca que la institución tiene como premisas fundamentales lo siguiente: 1) que las estrategias sean diseñadas y entendidas claramente por lo miembros de la institución, 2) que participen en su elaboración todo el colectivo docente, 3) que vayan encaminadas a resolver un problema, 4) que los miembros se apropien de ellas y sean los responsables de llevarlas a cabo, 5) que sean lo suficientemente viables y su resultado sea apegado a corregir o elevar la calidad. Como dice Ruiz (2009, p. 59) “es conveniente que las estrategias estén descritas y sean claramente entendidas por los miembros de la institución, al igual que cuenten con metas claras para que brinden un significado y resultados claros”.

Los resultados que se obtienen tanto de las estrategias deliberadas como de las estrategias emergentes son discutidos de manera periódica y al finalizar el ciclo escolar y al comienzo del siguiente como se pudo observar en las reuniones de consejo técnico, y la observación de las actas de acuerdos que se levantan durante las reuniones, así mismo dichas acciones llevadas a cabo por la institución son integradas en una acta y firmadas por el colectivo docente como evidencia para identificar los resultados que arrojó la implementación de estrategias emergentes y si estas tuvieron un impacto positivo negativo en la calidad educativa de la institución.

Es evidente que si se formulan estrategias emergentes dentro de la institución y que algunas actividades o estrategias son implementadas por el director, sin embargo en las estrategias emergentes si participa todo el colectivo docente, las hacen suyas, las llevan a cabo aunque no siempre tengan un resultado positivo, siempre con el objetivo de elevar la calidad educativa y ser perfectible en sus procesos. Como establece Ruiz (2009, p. 55) “toda institución educativa de calidad debe documentar sus planes y estrategias, comunicarlas a todos los involucrados, evaluar y mejorar sus procesos de planeación”. Para lo cual es fundamental efectuar los cambios y ajustes necesarios para conseguir los resultados deseados dentro de una organización y eso es precisamente lo que se encontró en la institución.

Los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos fueron que la incorporación de estrategias emergentes se da durante el trayecto del ciclo escolar con la participación del personal docente de la institución así mismo dicha incorporación se da en el momento en que la escuela desea resolver un problema, contingencia o imprevisto y si estas brindan resultados positivos se vuelven a implementar en el próximo ciclo escolar si la institución así lo requiere y si no se documentan en actas o minutas, por el contrario sino dieron resultados se reformular o se cambian por completo, con la finalidad de beneficiar a la comunidad escolar en congruencia con la misión, visión de la institución donde el fundamento primordial es mantener y elevar la calidad educativa y los procesos que lleva a cabo la institución.

Por ello la implementación de estrategias emergentes en la organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido tanto la dirección como el colectivo docente deben buscar el logro de los objetivos en un entorno cambiante y luchar por la misión y visión institucional.

Por otro lado los resultados de la formulación e implementación de las estrategias emergentes tiene un resultado positivo, dado que hay compromiso, seguimiento y cooperación por parte del personal docente, y son planteadas a corto plazo, esto es en el momento mismo donde surge la contingencia o problemática, sin embargo hay estrategias que no dieron resultado, por ejemplo las conferencias y talleres con padres de familia no dieron resultado debido a la falta de compromiso por parte de los padres y por la actividad o trabajo que desempeñan que son turnos de todo el día en las fábricas, ahí fue cuestión de disponibilidad de horario, difusión y compromiso por parte de los padres sin embargo no se desechan sino se analiza o reformulan con el fin de buscar las causas que dieron origen a un resultado negativo.

Finalmente muchas estrategias emergentes son incorporadas en el próximo ciclo por parte de la institución y si así lo considera pertinente todo el colectivo docente, sin embargo no todas las estrategias emergentes son llevadas a cabo ni exitosas lo cual no son desechadas pero si fueron exitosas son analizadas, documentadas y sobre todo cabe aclarar que no siempre vuelven ser utilizadas, si la contingencia o problema ha sido resuelto estas quedan como antecedente cuando se vuelva a presentar una situación similar se vuelven a poner en marcha por la institución.

En este capítulo se dio cuenta de los resultados obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos como fueron la entrevistas semi-estructuradas, revisión de documentos y observación de juntas, que fueron seleccionados para dicho proyecto de investigación en donde se desglosaron de manera detallada para su análisis de tal forma que facilite al lector identificar los hallazgos dentro de la institución en cuanto a cómo es el proceso de planeación en la escuela objeto de estudio.

Después de realizar el análisis de los diferentes instrumentos aplicados por el investigador. En el próximo capítulo se presentan las conclusiones al realizar las interpretaciones de dichos resultados, la validez tanto interna como externa, los alcances y limitaciones de la investigación así como las sugerencias para estudios futuros que pueden surgir como producto de dicha estudio y la presentación de las conclusiones finales de la investigación.

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados que se obtuvieron y su interpretación para responder a la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, en congruencia con la aplicación de los instrumentos y el marco teórico planteado en esta investigación, así como su validez interna y externa, los alcances y limitaciones, sugerencias para estudios futuros y las conclusiones finales de la investigación que se efectuó en la escuela primaria Lázaro Cárdenas sobre ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes?

5.1 Discusión de resultados

La necesidad y urgencia de resolver situaciones que escapan de la planeación formal de una institución trae consigo el diseño, formulación e implementación de estrategias emergentes que ayuden a resolver los problemas o contingencias que presenta cualquier institución educativa. Para lo cual el surgimiento de este tipo de estrategias se da durante el trayecto del ciclo escolar dado que la institución no puede prever situaciones problemáticas que se le van presentando día con día, de manera que las estrategias emergentes emanan en cualquier momento del ciclo escolar de manera imprevista por la institución y con la participación del colectivo docente.

En este estudio se encontró que las estrategias emergentes surgen de manera intempestiva y son definidas por la propia institución a propuesta del director o bien del colectivo docente de acuerdo a su viabilidad tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, su tiempo de ejecución, responsables, obstáculos, recursos y qué problemática se presenta y desea resolver y lo más importante cuál es el resultado que se desea y quiénes serán los beneficiados directos con la implementación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de las estrategia emergente, por ello es fundamental

que durante su despliegue se atiendan a una necesidad real, clara que sea viable y se pueda llevar a cabo buscando siempre un beneficio de la comunidad escolar. Así mismo durante la implementación de las estrategias emergentes se van elaborando informes y reuniones bimestrales sobre el impacto que va teniendo la estrategia implementada.

Como bien sostiene Mintzberg, (2003), para responder al entorno y a la realidad de la organización es necesario implementar estrategias, que se derivan de procesos de análisis y de reflexión individual o grupal dependiendo del proceso que se siga.

En síntesis el estudio tiene como principal resultado encontrar las respuestas a la pregunta de investigación, así como los objetivos generales y específicos, lo cual se logró y se da cuenta de los principales hallazgos que trae consigo el diseño y formulación de las estrategias emergentes que la institución desarrolla, ahora bien, en cuanto a la formulación de estrategias estas se hacen con base a una necesidad que se le va presentando a la institución y que de manera directa o indirecta afecta el buen desempeño o funcionamiento de la misma, a lo cual como la institución no puede prever los acontecimientos pero si estar atentos a lo que pueda venir, los que participan durante el proceso del diseño, formulación e implementación son todos los docentes, directivos y a veces la sociedad de padres de familia que funge como testigo de las acciones que la escuela llevara a cabo, dichas estrategias tienen como fin último corregir o dar solución a un problema que esté afectando los procesos administrativos de la escuela o bien se vea amenazada la estabilidad o calidad educativa que ofrece la misma en congruencia con su misión, visión, objetivos y metas trazadas en su plan anual.

Como sostiene Mintzberg (1997, p. 12) “la esencia de la estrategia, es construir una posición que sean tan sólida y potencialmente flexible, en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible”

5.2 Respuesta a la pregunta de investigación y objetivos.

Las organizaciones educativas de hoy enfrentan diferentes y diversos desafíos que sin lugar a duda hacen tengan que buscar alternativas para resolver los problemas a los cuales se enfrentan dentro o fuera de su entorno, esto mediante el diseño e implementación de su planeación institucional y el establecimiento de su misión, visión, políticas, objetivos y metas que toda institución debe establecer para poder sobrevivir y hacerla realidad. Al respecto Ruiz (2009, p. 67) menciona que “Las instituciones educativas deben realizar su proceso de planeación, no como un ente independiente de su entorno, sino como un agente de cambio sensible a las necesidades cambiantes de su entorno”.

De acuerdo a la teoría analizada dentro del marco teórico, el proceso de formulación de estrategias se da con base al análisis interno y externo de la escuela (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), como lo menciona Mintzberg et al (1997), Ruiz (2000), y Valenzuela R. (2004). Es importante que la institución conozca sus fortalezas y debilidades para que una vez identificadas pueda planear o tenga punto de referencias sobre qué quiere hacer, de dónde va partir, qué espera resolver y hasta dónde desea llegar.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas, las observaciones y revisión de documentos se encontró que la institución a través de los docentes y el director son quienes propone el proceso de formulación de estrategias emergentes, tomando en cuenta las necesidades, problemáticas o contingencias que se

van presentando, así como su diseño, implementación, designación de responsables y seguimiento se da por parte de los miembros de la institución quienes proponen las estrategias las llevan a cabo y al finalizar el ciclo escolar realizan una autoevaluación para analizar si dicha estrategia dieron los resultados deseados o si hubo fallas. Como dice Mintzberg et al (1997) las estrategias emergentes son modelos que se realizan a pesar de que se carezca de intencionalidad, o bien como lo reafirma Carr (2004, p.80), el establecimiento de estrategias emergentes “se caracterizan por ser un proceso de experimentación, ensayo y discusión”, por lo cual si estas fallan o no brindan los resultados esperados se vuelven a reformular para posteriormente ponerla en marcha si el colectivo docente y director así lo consideran necesario.

5.3 Principales hallazgos

En cuanto a las preguntas de investigación de ¿cómo se incorporan estrategias emergentes dentro del proceso de planeación institucional?, así como ¿en base a que se desarrollan estrategias emergentes y quiénes participan en el proceso de incorporación? Se encontró en primera instancia que dichas estrategias se van incorporando en el transcurso del ciclo escolar, y se desarrollan como ya se mencionó con base a necesidades que requiere atender la institución, estas se documentan y analizan periódicamente, y quiénes participan esencialmente son los docentes, directivos, con muy poca participación de los padres de familia ya que solo fungen como testigos o visores de las acciones o estrategias que lleva a cabo la institución, pero no participan directamente en su formulación, sino solo como observadores.

Como ya se dijo en la formulación, implementación y puesta en marcha de dichas estrategias emergentes participan todos los docentes de la institución, esto se hace a corto plazo y son efectivas se integran dentro de la planeación institucional y se

les da prioridad por encima de las deliberadas, sin dejarlas de lado, pues tiene la intención de lograr un efecto positivo ya sea en sus procesos administrativos, resolver un problema o bien elevar la calidad educativa atendiendo siempre al beneficio de toda la comunidad educativa y en congruencia a la misión, visión, objetivos y metas trazadas en el planeación institucional. Como establece Ruiz (2009) la planeación debe ser trascendente, congruente, basada en una norma de excelencia, diferenciarse de otra institución y definir su giro, sus objetivos y metas deseados.

En cuanto a los objetivos de la investigación en cuanto al estado actual del proceso de formulación de estrategias, así como su impacto en la en la calidad educativa, de acuerdo a los resultados encontrados se deduce que la formulación de estrategias emergentes se generan de manera superficial y espontanea atendiendo a las necesidades inmediatas de la institución , donde participan los docentes y el director y se generan dependiendo de sus problemáticas o necesidades de su entorno, y por consecuencia aquellas estrategias que brindaron resultados positivo a corto plazo como la institución lo planeo, son incorporadas dentro de la planeación del periodo inmediato, ya que dentro del proceso se pueden ir haciendo adecuaciones que permitan generar a la institución un resultado positivo en beneficio de toda la comunidad educativa y para el próximo ciclo escolar, siguen siendo tomadas en cuenta y por el contrario aquellas estrategias que tuvieron un resultado negativo se reformulan y analizan mediante un análisis FODA (Anexo E).

Otro objetivo fue determinar el impacto que tiene las estrategias emergentes para la institución y que resultados o consecuencias positivas o negativas trae consigo dichas estrategias. Pues en ese sentido la formulación de estrategias trajo consigo un proceso de ensayo y aprendizaje organizacional donde se pudo constatar la participación activa, comprometida, oportuna de docentes y directivos, así mismo

todas las estrategias formuladas por la institución estaban a favor de atender o corregir un problema ya sea interno o externo como lo fue la implementación de estrategias de inclusión y participación de padres de familia en cuestiones que tienen con alfabetización, participación social, conferencias sobre planificación familiar, aunque también se encontró que no todas las estrategias tiene un efecto positivo como ya se dio cuenta durante este capítulo, así mismo todas las estrategias se pudo constatar que van encaminadas a mejorar sus procesos ya sean administrativos, sociales, y eminentemente a elevar la calidad educativa que ofrece la institución aunque no siempre se logra pero la intención de la institución es buscar la participación de todos los docentes y de los padres de familia aunque los hallazgos nos dicen que los padres de familia solo participan como observadores o espectadores de las acciones que lleva a cabo la institución.

Por ello como dice Ruiz (2009, p.67) “la planeación estratégica implica un esfuerzo participativo, no sólo en el establecimiento de objetivos y en su diseño, sino en la ejecución, evaluación y autoevaluación de la misma”, ya que la autoevaluación también es un factor importante que debe tomar en cuanto la institución para detectar sus errores y aciertos y lograr la mayor efectividad posible de sus procesos de planeación a lo cual Ruiz (2009, p. 21) establece que “es mediante la autoevaluación una institución detectas sus fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales puede integrar en su proceso de planeación operativa para definir programas y proyectos que subsanen áreas detectadas”.

En suma la investigación arroja que las preguntas de investigación como los objetivos generales y específicos están debidamente expuestas dentro de la discusión de los resultados así como dentro de la respuesta a la respuesta de investigación y objetivos y sus hallazgos ahora se da paso a la validez del estudio de investigación.

5.4 Validez interna y externa

El trabajo de investigación desarrollado resultó ser una experiencia que sobrepasó las expectativas tanto del investigador como de la institución y a su vez fue una experiencia enriquecedora dado que se lograron alcanzar los objetivos propuestos en cuanto al acceso a la institución, la aplicación de instrumentos, la culminación de la investigación así como la comunicación objetiva, parcial y neutral entre ambas partes institución-investigador, ya que fue una manera de entender como la institución dirige sus esfuerzos para llevar a cabo el diseño e implementación tanto de su plan institución, su misión, visión, objetivos y metas así como de la formulación de estrategias emergentes. A continuación se presentan la validez interna y externa de la investigación.

La validez interna tiene que ver con el cumplimiento del objetivo de la investigación, la implementación de los instrumentos que permitió responder las preguntas de investigación así mismo se presentó la metodología utilizada que fue el método de casos y se empleó el paradigma cualitativo que permitió interpretar y analizar la información de manera objetiva, parcial y evitando sesgar la información, se hizo una revisión del marco teórico sobre los principales autores que han abordado el tema de planeación y estrategias emergentes, también dicho estudio se puede llevar a cabo en otras instituciones de educación básica con las características de la institución que se investigó sobre su proceso de planeación y formulación de estrategias emergentes, sin embargo es necesario puntualizar que los resultados no se pueden generalizar para otras instituciones, pues cada institución tiene sus particularidades, condiciones, procedimientos, cultura organizacional, entorno y contexto distintos, finalmente los resultados obtenidos han sido expresados de clara,

objetiva, son verificables, y sobre todo con un amplio sentido de responsabilidad y compromiso por parte del investigador al momento de recabar la información.

Cabe señalar que la validez externa la puede dar la institución donde se realizó dicha investigación, así mismo la escuela de graduado en educación quien darán lectura, revisión, sugerencias, recomendaciones y la defensa del trabajo por parte del investigador sobre cómo es el proceso de formulación de estrategias emergente en la institución para darle validez y servir de referente para que otras instituciones e investigadores aborden el tema desde otra óptica o circunstancia particular, dicho estudio sin lugar a duda trae beneficios tanto para el investigador, la institución educativa objeto de estudio y a la escuela de graduado en educación donde el objetivo primordial es elevar la calidad en los procesos de las instituciones en este caso publica, y que se realice investigación de los procesos o problemas que afronta actualmente una institución educativa.

5.5 Alcances y limitaciones de la investigación

La presente investigación tuvo alcances significativos que fueron cubrir las preguntas de investigación, los objetivos generales, se abordó a los principales autores y estudios que han surgido sobre la planeación estratégica y estrategias emergentes como lo fue Ruiz M. I (2009), Senge P. (1998), Mintzberg et al (1993, 1997, 2003) entre otros. Se logró recabar la información puntual y veraz de los informantes a través de la aplicación de los instrumentos en tiempo y forma por parte del investigador, así mismo la institución por medio del director y docentes ofrecieron todo el apoyo para recopilar la información de las entrevistas semi estructuras (Anexo A), la observación de juntas (Anexo B) y la revisión de documentos (Anexo C). Cabe

señalar que los alcances de la investigación permitieron que se cumplieran los objetivos que se trazaron desde un inicio hasta el final de la investigación.

Sin embargo el trabajo de investigación presenta ciertas limitantes como son: los resultados no pueden ser generalizables para todas las instituciones básicas (Nivel Primaria), ya que cada institución tiene sus características particulares, por lo que el resultado y toda la investigación solo aplica para la institución objeto de estudio, así mismo la investigación no intenta evidenciar a los participantes solo se buscó conocer cómo se realiza el proceso de formulación de estrategias emergentes, otra limitante fue que las respuestas de los entrevistados en algún momento pudieron verse afectadas por el tiempo, el desconocimiento sobre los conceptos de planeación estratégica y estrategias emergentes y que por cuestión de tiempo no fue posible seguir investigando o abordando sobre el proceso de formulación de estrategias y finalmente el desconocimiento de desarrollar un tema tan interesante pero complejo y de tal magnitud por parte del investigador.

5.6 Sugerencias y recomendaciones para estudios futuros.

Después de un arduo e interesante trabajo de investigación se proponen las sugerencias y recomendaciones para estudios e investigaciones futuras que pudieran derivarse sobre el tema objeto de investigación.

- Se sugiere desarrollar estrategias que permitan cuantificar y cualificar el tipo de impacto social, cultural, educativo, que tienen la formulación de estrategias emergentes para las instituciones y sobre cuál se inclina más la institución si por resolver problemas educativos o administrativos.

- Se sugiere realizar estudios comparativos sobre la formulación de estrategias emergentes, donde se busque analizar los factores de éxito, las formas de diseño, implementación y evaluación de la puesta en marcha de estrategias tanto deliberadas como emergentes entre diversas instituciones.
- Estudios sobre cuáles son los factores o aspectos que las instituciones públicas y privadas de nivel primaria toman en cuenta para que una estrategia ya sea emergente o deliberada brinde resultados positivos y ayude a elevar la calidad educativa.
- Realizar estudios comparativos sobre el diseño e implementación y cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas que establece una institución educativa y si estos contempla la formulación de estrategias emergente, y si son a corto o largo plazo estas.
- Un estudio sobre la calidad de estrategias exitosas propuestas por una institución, y cómo inciden dichas estrategias en la cultura organizacional y qué relación tiene con la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- Se sugiere implementar instrumentos que permitan formalizar la participación de los padres de familia de manera activa y desarrollar un manual FODA de la institución para la formalización de estrategias emergentes dentro del plan institucional como motor de cambios y obtención de resultados positivos.

5.7 Conclusiones finales

En este capítulo se presentaron las principales hallazgos y la respuesta de manera global sobre la pregunta de investigación, los objetivos planteados, en congruencia con el marco teórico, todos los hallazgos demuestran la importancia que

tiene la planeación institucional y sobre todo el diseño, formulación e implementación de estrategias emergentes donde se involucren en dicho proceso a todos los docentes, director, padres de familia, y sobre todo se den a conocer los resultados, ya sean positivos o negativos, que dichas estrategias tanto deliberadas como emergentes respondan a un fin específico, y estén alineados y en congruencia a la misión, visión, políticas, objetivos y metas establecidas por la institución.

Durante el trayecto de la investigación queda demostrado que la planeación estratégica y la formulación de estrategias son muy importantes para la administración de una institución educativa, así mismo para responder al entorno y contexto propios de la organización para que pueda atender y dar solución a los problemas o situaciones que se le van presentando con la finalidad de favorecer a toda la comunidad educativa. Así mismo queda la evidencia que la institución es generadora de estrategias deliberadas, pero también de estrategias emergentes donde se involucra a todo el colectivo docente, y se busca obtener un beneficio para la institución y para la comunidad educativa, y que estas son incorporadas dentro del plan institucional de la escuela en el próximo ciclo escolar, así mismo sus resultados son perfectibles no son asumidos como tal sino, que la institución busca perfeccionar las estrategias tanto deliberadas como las emergentes mediante un análisis e informes parciales que se realizan en colegiado con los puntos de vista y contribuciones de todo el personal docente para mejorar sus procesos administrativos, áulicos, sociales y sobre todo elevar la calidad educativa que es el fin que establece la institución en su misión, visión, objetivos y metas.

Sin lugar a duda esta investigación permitió conocer el proceso de planeación estratégica, quiénes participan, cuáles son sus objetivos y qué hacen con ellas, tomando en cuenta a todos los miembros de la institución, ya que es primordial que

en la toma de decisiones participen todos los docentes, se de una comunicación efectiva, se compartan responsabilidades, haya trabajo en equipo, para formular estrategias cuyo resultado sea positivo y en favor de toda la comunidad escolar. Es por ello que tiene que haber mayor evidencia de la planeación y diseño de las estrategias, documentarlas para no volver a caer en errores, y siempre tomando en cuenta la planeación formal de la institución en congruencia con la misión, visión, objetivos y metas trazadas por la institución, así mismo buscar nuevas alternativas de planear y formular estrategias, involucrar más los padres de familia, propiciar una cultura de planeación estratégicas, llevar a cabo todos los proyectos, programas y estrategias, fundamentarlas, innovar sus procesos educativos, buscar que la planeación y las estrategias brinden resultados positivos, relevantes, objetivos y en favor de toda la comunidad educativa dentro de su entorno y contexto en lo educativo, social, cultural, político y porque no en lo ambiental y sobre todo en la cultura organizacional.

En síntesis el desarrollo de la investigación permitió generar conocimientos para la propia institución objeto de estudio ya que la planeación que lleva a cabo y la formulación de estrategias emergentes son importantes para que la organización educativa busque alternativas de solución para que sobreviva en un ambiente competitivo y turbulento en donde prevalezca el trabajo en equipo, la participación para que esta funcione y tenga el éxito deseado en términos de mejorar los procesos que lleva a cabo la institución, así como de la calidad educativa que ofrece y eso se debe a la participación activa y comprometida de todos los docentes y director de la institución y porque no de los padres de familia.

Referencias Bibliográficas.

- Amorocho, H. (2007). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Ansoff H. I. (1995) “*La estrategia de la empresa*” Barcelona, ediciones Universidad de Navarra.
- Andrews, K. (1998): “*El Concepto de estrategia de la empresa*”, Pamplona, España. Ediciones Universidad de Navarra.
- Austin, W. (1999) *A Strategic Planning Workbook*. [Versión electrónica],
- Bennis (2008) *Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica (Capítulos 6 y 7)
- Bolívar, A. (2002) *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, España: Síntesis.
- Boyyett, J.; Boyyett, J. (2003): “*Lo Mejor de los Gurús*”, Gestión 2000, Barcelona
- Carr, A.; Durant, R.; & Downs, A. (2004) Emergent strategy development , abduction and pragmatism: new lessons for corporations. [Versión electrónica].
- Casares, D., Siliceo, A. (2005). *Planeación de vida y carrera. Vitalidad personal y organizacional*. Desarrollo Humano. 2da. Edición. (pp.64-73).México: LIMUSA.
- Cooper, T. (2006) *Enhancing insight discovery by balancing the focus of analytics between strategic and tactic levels*. [Versión electrónica], Database Making & Customer Strategy Management. 13(4) 261-270.

- Diaz G. N. (2007). *Seminario Diseño, elaboración y análisis de indicadores e índices de gestión* [memorias], América Empresarial, Universidad Autónoma de Occidente, Barranquilla.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997) *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México, D.F.: Trillas.
- Fullan.M., Hargreaves.A. (2001) *La Escuela Que Queremos. Los Objetivos por los que vale luchar*. Secretaria de Educación Pública: México, D.F.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, D.F: Mc Graw-Hill.
- Johnson, G.; Acholes, K. & Whittington, R. (2006) *Dirección estratégica*. México: Pearson.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2001): “*Dirección Estratégica*”, Prentice Hall, Madrid, 5.ª Edición.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001) *The strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lepeley, M.T. (2003) *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Lueddeke , G. (1999) *Toward a constructivist framework for guiding change and innovation in higher education*. [Versión electrónica], The Journal of Higher Education.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Granica. Argentina.

- Manes (2008) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Editorial Granica.
Buenos Aires.
- Martín Fernández, E. (2001) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*.
Madrid, España: McGraw-Hill.
- Miklos, T. y Tello, M. E. (2002). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el
diseño del futuro*. México, D.F.: Limusa Noriega
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. [Versión
electrónica], Strategic Management Journal .ABI Inform Global. Consulta
hecha en Proquest.
- Mintzberg, H. Quinn, J.y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto
y casos* (edición breve). (Nuñez, J. Trad.) México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003) *Safari de la Estrategia*.
(Oklander,A. Trad.) Argentina: Garnica. (Trabajo original publicado en 1998)
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and
maintaining results*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ortega, M. (1997).“*Una visión sistémica y dimensional de la planeación Estratégica*”,
Congreso Regional de la ANFEI sección II. México: Universidad Autónoma
de Nuevo León.
- Porter, M. (1996): “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, noviembre-
diciembre, pp.62-78.
- Ruíz C. M.I. (2000) *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*, México
D.F.: edit. Trillas.

- Ruíz, C.M.I. (2009). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Trillas. México.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García J. E. (1996). *Introducción a la investigación cualitativa*. Primera Parte: Introducción a la investigación cualitativa. En Metodología de la investigación cualitativa. Granada, España: Aljibe.
- Rodríguez, J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini Trad.). México: Granica.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Granica.
- Senge, P., (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Stake R. (1998) *Investigación con estudio de casos (2º ed.)*. (filella, R. Trad.) Madrid: Morata (Trabajo original publicado en 1995)
- Stake R. (2007) *Investigación con estudio de casos (4º ed.)*. (filella, R. Trad.) Madrid: Morata (Trabajo original publicado en 1995)
- Steiner G. (1998) *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. Editorial Continental. México D.F.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.
- SEP (2009) *Nuevo plan y programas de nivel primaria*. Sexto grado, México D.F.
- Unesco (2000) *Informe subregional de América Latina, el Caribe, México. Evaluación de educación para todos en el año 2000*. Información obtenida en <http://portal.unesco.org>
- Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Waddington, D. (1995) Participant Observation. Cassell, C. & Simón, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*. (pp. 107-122)California: Sage Publications.
- Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. (3a.ed.Vol.5) Thousand Oaks, CA, EUA: SAGE.

Apéndices

Anexo A

Cuestionario usado para realizar las entrevistas.

1. Pedirle a cada docente que describa el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes participan en dicho proceso? ¿Cómo se documenta?
2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿Quién participó? ¿Qué seguimiento se les da?
3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿Quién participa en el despliegue?
4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?
5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?
6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?
7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de dónde surge?, ¿cómo se propuso? ¿Quién los propuso?
8. Investigar proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.
9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).
10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Anexo B

Guía de Observación

El rol del investigador es la observación de los siguientes aspectos:

- Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.
- Observar quiénes y cómo participan durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.
- Observar cómo se desenvuelve la reunión. Identificar el proceso de la reunión, el clima y/o ambiente durante la sesión.
- Observar los resultados de acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes etc.

La observación puede ser de academia, de consejo técnico, de grado, o del proceso de planeación institucional.

Anexo C

Guía para revisión de documentos.

Consiste en revisar documentos relevantes al registro de las juntas, agendas o actas de consejo técnico, ya sea de planeación institucional, seguimiento y/o evaluación de los siguientes documentos como:

- Agendas de las reuniones, minutas/actas, documentación de proyectos.

El objetivo de esta reunión es validar lo observado en las reuniones, así como validar la información obtenidas de las entrevistas semi-estructuradas con los informantes.

Anexo D

Formato de carta de consentimiento por parte del director de la institución para realizar el proyecto de investigación

Asunto: Solicitud de permiso para llevar a cabo la Investigación.

Tepeji del Rio de Ocampo, Hidalgo, Enero de 2011

Profr. José Pablo Cazares Reyes
Director de la Escuela Primaria
General “Lázaro Cárdenas”
P R E S E N T E:

Estimado Profesor. José Pablo Cazares Reyes.

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar el proyecto de Investigación en la Escuela Primaria General “Lázaro Cárdenas” que usted dirige. Mi nombre es Alfonso Ángeles Contreras y soy alumno del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de Educación Básica de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado como parte de mi (Tesis para Obtener el Título de la Maestría), ya mencionada para la materia de Proyecto I y II, donde la coordinadora y titular de dicho proyecto es la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, y mi Tutora la Maestra Susana Herrera Fernández, quienes coordinan mi proyecto de Tesis en dicho programa.

El proyecto que quiero realizar está orientado al proceso formulación de estrategias deliberadas y emergentes dentro del Planeación Institucional, que realiza la Escuela Primaria General “Lázaro Cárdenas”. Dicho proyecto consiste en recabar datos sobre la institución por medio de (entrevistas semi-estructuradas, que se realizaran a diversos docentes de la institución, así como observación de reuniones y revisión de documentos). En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a regular las acciones para corregir el rumbo en caso de estarnos apartando de los objetivos perseguidos dentro del plan institucional. Por otra parte, aprecio como posible riesgo de esta investigación que los docentes se nieguen a contestar los instrumentos diseñados para la recopilación de información.

Sin embargo tenga por seguro que toda información dada por cada docente y por usted en su calidad de director, será estrictamente confidencial. En el ambiente institucional usted y los docentes serán los únicos destinatarios de los resultados del proyecto de tesis, pero siempre asegurando salvaguardar el anonimato de los informantes. Es conveniente señalar también que bajo ningún motivo personas ajenas a este proyecto tendrán acceso a la información, salvo la titular y tutor de mi proyecto de investigación. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Anexo E

Formato análisis FODA para detectar Factores internos y externos sobre los resultados positivos o negativos de los programas, proyectos o estrategias

Nombre del programa, proyecto o estrategia _____

Nombre del responsable: _____

Objetivo: _____

Meta: _____

Fecha programada de su realización: _____

Observaciones: _____

Status: Se llevó a cabo si () no ()

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS		
	Oportunidades	Amenazas
FACTORES EXTERNOS		