



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**El proceso de formulación de estrategias emergentes en una escuela  
de Educación Básica**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración Educativa con acentuación en Educación Básica**

presenta:

**Arlette Guadalupe Zárate Cáceres**

Asesor tutor:

**Maestra Lorena Salinas Novoa**

Asesor titular:

**Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero**

**San Francisco de Campeche, Cam., México, 2012.**

## **Dedicatorias**

- Esta tesis está dedicada a Dios, quien siempre me ha acompañado y nunca me ha abandonado, aún en los momentos más difíciles de mi vida, siempre me ha mandado a los ángeles que me han permitido salir adelante y aprender de mis experiencias.
- Dedico este trabajo a mi madre y a mi padre, quienes siempre me han empujado y me han hecho sentir lo suficientemente valerosa para realizar mis más locos sueños.
- También dedico ésta tesis a mis dos ángeles de amor...a mi querido esposo y a mi pequeño tesoro quienes me han permitido superarme, aún a costa del poco tiempo compartido y la distancia física. A mi esposo que me ha llenado de confianza y me ha encauzado para valorar mis sueños y alcanzarlos. A mi pequeño hijo que me ha dado la suficiente fuerza para seguir y para ser una luz más clara en su camino.
- Quiero dedicar esta tesis a mi familia, a mi hermano, a mis sobrinos, como un ejemplo de que aún los sueños que parecen inalcanzables se pueden conquistar.
- Por último, quiero dedicar este trabajo a todos los amigos que pude hacer durante esta oportunidad, amigos de otras ciudades y de otros países, quienes me llenaron de experiencias y de un aprendizaje enriquecedor, y a todos mis queridos amigos y hermanos de cariño que me acompañaron en las largas noches de trabajo y desvelo.

## **Agradecimientos**

- Agradezco al Instituto de Estudios Superiores de Monterrey por esta oportunidad única y tan valiosa en mi vida, por permitirme subir un peldaño tan importante y tan anhelado en mi preparación profesional, gracias porque me han dado una excelente oportunidad de crecer.
- Gracias también a la Fundación Pablo García, en especial al Lic. Ricardo Medina Farfán, por el apoyo que nos da a quienes estamos comprometidos con nuestra superación profesional.
- También agradezco al Centro Educativo Goleman por las oportunidades de aprendizaje que me ofrecieron, al personal, y a las personas responsables del mismo, ya que fueron la inspiración para este trabajo.
- Gracias a todos y cada uno de los docentes que me guiaron en este camino, en especial a los Maestros Flor Salaiza Lizárraga, Manuel Flores Fahara, María del Carmen Tornel, Elvira María González, las Dras. Kathryn Singh, Gabriela María Farías Martínez y María Ileana Ruiz Cantisani, porque sus conocimientos me permitieron tener un aprendizaje más efectivo.
- Gracias al Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero por sus sabias palabras y su confianza depositada en mis conocimientos.
- Por último, quiero agradecer el invaluable apoyo de la Maestra Lorena Salinas Novoa, quien con paciencia y afecto me asesoró y guió por este camino de investigación.

## Resumen

En el presente estudio de caso se analizaron los procesos internos del Centro Educativo Goleman, a través de instrumentos de investigación cualitativa que permitieron categorizar los hallazgos para conocer cómo surge el proceso de formulación de estrategias emergentes y qué relación guarda esto con el aprendizaje institucional y la cultura organizacional del mismo. Debido a que el proceso emergente recae tan sólo en un grupo minoritario, en el que se excluye a los demás docentes, la organización no aprende ni transforma sus recursos, no se comparten objetivos ni compromisos, no se interiorizan valores, actitudes ni patrones. Este estudio permitirá transferir resultados instituciones educativas que se encuentran en situaciones organizativas similares para que consideren maximizar la flexibilidad organizativa, la descentralización en la toma de decisiones, la innovación y la participación activa de todos los integrantes de la comunidad escolar para una adaptación eficaz ante las transformaciones del medio.

# Índice

<b>Índice</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>5</b>
1.1. Antecedentes .....	<b>5</b>
1.2. Planteamiento del problema.....	<b>8</b>
1.3. Objetivos de la investigación .....	<b>10</b>
1.4. Justificación .....	<b>11</b>
1.5. Limitaciones.....	<b>13</b>
<b>Capítulo 2. Revisión de la literatura</b> .....	<b>15</b>
2.1. ¿Qué son las estrategias? .....	<b>15</b>
2.2 Estrategias deliberadas y emergentes .....	<b>20</b>
2.2.1. Estrategias deliberadas .....	<b>23</b>
2.2.2. Estrategias emergentes .....	<b>24</b>
2.2.3. Las dos vertientes estratégicas.....	<b>25</b>
2.3 Procesos de formulación de estrategias .....	<b>28</b>
2.4. Modelos de planeación en instituciones de educación básica .....	<b>33</b>
2.4.1. Modelo de planeación estratégica institucional.....	<b>33</b>
2.4.2. Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.....	<b>40</b>
2.4.3. Plan de Marketing para instituciones educativas.....	<b>42</b>
2.4.4. Modelo de diagnóstico por Ámbitos de acción .....	<b>43</b>
2.5. El aprendizaje institucional y su relación con la formulación de estrategias emergentes .....	<b>48</b>
2.6 La cultura organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes .....	<b>54</b>

<b>Capítulo 3. Metodología .....</b>	<b>58</b>
3.1. Enfoque metodológico de la investigación.....	58
3.2. Rol del investigador.....	62
3.3. Recolección de datos .....	63
3.3.1. Participantes en el proyecto.....	63
3.3.2. Instrumentos de recolección de datos .....	64
3.3.2.1. La entrevista.....	64
3.3.2.2. La observación.....	65
3.3.2.3. La bitácora.....	66
3.3.2.4. Revisión de documentos u objetos.....	67
3.4. Procedimiento .....	67
3.4.1. Diseño del estudio de caso o preparación preliminar .....	67
3.4.2. Realización del estudio o aplicación de instrumentos .....	69
3.4.3. Análisis y conclusiones o fase de validación de los datos .....	70
<b>Capítulo 4. Análisis de resultados .....</b>	<b>74</b>
4.1. Categorización de resultados .....	74
4.2. Planeación institucional.....	75
4.2.1 Planeación estratégica deliberada .....	75
4.2.2 Planeación estratégica emergente .....	83
4.2.2.1. Análisis de instrumentos.....	85
4.2.2.2 Categoría 1: Proceso para afrontar crisis .....	86
4.2.2.3 Categoría 2: Proceso de formación de estrategias emergentes .....	89
4.2.2.4 Categoría 3: Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional .....	93
4.2.2.5 Categoría 4: Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.....	96
<b>Capítulo 5. Discusión.....</b>	<b>101</b>

5.1 Discusión de resultados .....	101
5.2 Validez interna y externa .....	109
5.3 Alcances y limitaciones .....	110
5.4 Sugerencia para estudios futuros.....	112
5.5 Conclusiones .....	112
<b>Referencias</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Apéndices</b> .....	125
Apéndice 1. Carta de autorización para realizar el proyecto de investigación y carta de confidencialidad de información obtenida en el proyecto de investigación .....	127
Apéndice 2. Guía de Entrevista semiestructurada .....	128
Apéndice 3. Guía de observaciones .....	130
Apéndice 4. Bitácora o diario de campo .....	131
Apéndice 5. Lista de cotejo .....	132
Apéndice 6. Entrevistas.....	134
Directora .....	134
Administradora.....	137
Docente A .....	139
Docente B.....	141
Docente C.....	143
Docente D .....	145
Docente E.....	147
Apéndice 7. Estructura general de las categorizaciones .....	149
<b>Currículum Vitae</b> .....	153

## Índice de tablas

1. Diversificación de las estrategias deliberadas y emergentes (Mintzberg y Waters, 1985 .....	27
2. Componentes organizacionales de la acción escolar .....	48
3. Organización básica del Cuadro de mando integral del IUETAEB (Coromoto, 2000).....	52
4. Participantes en la investigación propuesta.....	66
5. Organización de observaciones dentro de la investigación.....	67
6. Fases de la realización del estudio de casos, tomado de Yin, 1994 .....	71
7. Categorizaciones establecidas en la investigación .....	71
8. Protocolo de estudio de caso (Yin, citado en Martínez, 2000).....	82
9. Principales proyectos y programas surgidos en el marco de planeación formal. Centro Educativo Goleman. ....	85
10. Principales proyectos y programas surgidos en el marco de planeación emergente. Centro Educativo Goleman .....	87
11. Categoría 1.- Proceso para afrontar crisis. ....	90
12. Categoría 2.- Proceso de formación de estrategias emergentes .....	95
13. Categoría 3.- Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional. ....	98
14. Categoría 4.- Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional .....	98



## **Introducción**

Considerando que la época que hoy se vive está caracterizada por cambios abruptos y constantes resultantes de la transformación política, social, cultural y económica mundial, es evidente que las instituciones educativas, así como las demás empresas comerciales, organismos gubernamentales, etc., se enfrentan con mayor constancia a situaciones que ponen en riesgo su cultura organizacional.

Muchas de estas instituciones no cuentan con un sistema bien organizado de toma de decisiones en las que surjan estrategias emergentes que generen cambios y adaptaciones favorables y por lo tanto, una transformación positiva de la cultura en la que se involucre tanto el aprendizaje de la misma institución como el de cada uno de sus integrantes.

El Centro Educativo Goleman no es la excepción, puesto que al interior del mismo, se puede observar que a pesar de que existe una organización basada en una planeación institucional, muchas de las estrategias implementadas en la administración y en los procesos de gestión directiva tanto internos como externos, no resultan del todo apropiados para el colegio.

De esta manera, en la presente investigación se plantea la necesidad de profundizar en los procesos internos de este colegio, para conocer la manera en la que la institución y sus integrantes intervienen en el surgimiento de las estrategias emergentes, de qué manera se enfrentan a las situaciones que provocan crisis y qué repercusiones tiene esto tanto en el aprendizaje como en la transformación de la cultura organizacional.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del colegio, en donde se hace una reseña de las características principales de esta institución educativa en

relación al número de personal y categoría en cuanto a su función, número de alumnos, procesos característicos de funcionamiento, estructura de la autoridad interna, etc.

De esta forma surgen interrogantes relacionadas a la manera en la que se da el proceso de formulación de estrategias emergentes en este colegio, a la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la creación de estrategias emergentes, así como a la forma en la que este proceso de formulación de estrategias emergentes puede beneficiar o perjudicar el desarrollo de la cultura organizacional al interior del colegio.

Con estas interrogantes se presentan los objetivos de la investigación, la justificación y las limitantes de la misma.

En el segundo capítulo se presenta una revisión de la literatura más relevante que abarca el concepto de estrategia, la especificación de las características de las estrategias deliberadas y emergentes, los procesos de formulación de estrategias y los principales modelos de planeación que se emplean en las instituciones de educación básica, así como los planteamientos teóricos existentes en cuanto a la relación que las estrategias emergentes tienen tanto con el aprendizaje institucional como con la transformación de la cultura organizacional. De esta manera, se presentan los principales hallazgos de Mintzberg, Ruiz, Kaplan y Norton, Manes y Antúnez entre otros muchos autores que promueven modelos de planeación institucional y que son referencia para la presente investigación.

En el tercer capítulo se abarca la metodología que se sigue en esta investigación cualitativa que refiere un estudio de caso y se determina el papel que el investigador debe realizar para obtener datos válidos y confiables. De esta manera, se presentan los instrumentos utilizados para obtener la información requerida, se

presenta a los participantes del proyecto y se describe el procedimiento realizado; dicho procedimiento queda estructurado en tres fases importantes: preparación preliminar, realización del estudio y aplicación de instrumentos (entrevista, observación, bitácora, revisión de documentos u objetos) y la validación de los datos obtenidos.

El cuarto capítulo establece la categorización de los resultados, tras el análisis de los datos obtenidos a través de los distintos instrumentos implementados en la investigación, de tal forma que se presentan los resultados en relación a las categorías: proceso para afrontar crisis, proceso de formación de estrategias emergentes, relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional y relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje institucional, además de que se indican los resultados encontrados en relación a la forma en la que se realiza el proceso de planeación institucional tanto en su modalidad deliberada como emergente.

Por último, en el quinto capítulo se realiza la discusión de los resultados y se establecen las conclusiones de la investigación. En este apartado se presenta la realidad del proceso de formulación de estrategias emergentes al interior del Centro Educativo Goleman, en el cual se observa la presencia de una organización meritocrática que reúne a una minoría (directora, administradora y psicóloga) y que son quienes determinan las estrategias que consideran pertinentes ante alguna situación emergente; de esta manera, impiden que los demás docentes se involucren, por lo que su corresponsabilidad en estos procesos es mínima, ya que son meros espectadores en espera de poner en acción las estrategias que son determinadas por esa minoría que intenta dirigir los procesos y que muchas veces representan proyectos de baja factibilidad operativa o bien, que resultan incompletos en su estructuración.

En este capítulo se da respuesta a cada una de las preguntas de investigación que dieron origen a dicho estudio de caso, además se hace una revisión de los objetivos inicialmente planteados y que apuntan a identificar el proceso que siguen en el colegio Goleman para afrontar las crisis internas y externas causadas por las transformaciones que están fuera de lo estipulado en la planeación institucional, se identifica la relación que existe entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje institucional y se evidencia la relación que el proceso de formulación de estrategias emergentes tiene con la transformación de la cultura organizacional de la institución.

De esta forma, con la realización de la presente investigación se pretende establecer beneficios personales para el investigador, quien aprovechará las experiencias vividas para enriquecer su desarrollo profesional y ético, así como para mejorar sus habilidades de indagación. De la misma manera, se pretende que el colegio pueda contar con las herramientas adecuadas que le faciliten el surgimiento de las estrategias institucionales en forma corresponsable, democrática y organizada, que posibilite tanto el aprendizaje institucional como la transformación de la cultura organizacional.

Considerando que en muchas de las escuelas del país no existen procesos claros y organizados que permitan que las estrategias emergidas se conviertan en oportunidades de aprendizaje y puedan permitir la transformación de la cultura organizacional, se pretende que los resultados de la presente investigación puedan ser transferidos a las instituciones que más lo requieran y que pretendan mejorar sus procesos para transformarse en escuelas eficaces.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

De acuerdo con Mintzberg (citado por Montoya, 2009), la estrategia es un plan, una guía de acciones elaboradas conscientemente para intervenir con un propósito bien establecido en situaciones institucionales, de tal manera que permiten seguir una serie de pasos estructurados con anticipación, previendo posibles escenarios en cualquier área de la institución educativa. Esto implica por lo tanto, una organización bien definida en cuanto a la planeación institucional se refiere, ya que dichas estrategias deben surgir como parte de un proceso de observación, autoevaluación y monitoreo constante de los acontecimientos que surgen tanto en el interior como en el exterior del colegio, y que pueden repercutir directamente en el cumplimiento de las metas iniciales.

### *1.1. Antecedentes*

El Centro Educativo Goleman es una Institución privada de nivel preescolar que se encuentra ubicada en la Ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México.

Este colegio inició operaciones en el año 1996, con una población mínima que poco a poco fue aumentando debido a la integración de programas y actividades novedosas en la currícula básica, tales como la música de activación y relajación, inteligencia emocional, gimnasia cerebral, y a últimas fechas, la incorporación del uso de las TICs como estrategia didáctica en cada salón y la formación de la escuela de padres, manejada a través de redes sociales, lo cual ha permitido que los padres de familia tengan una mayor participación en aspectos relevantes de la formación y desarrollo integral de sus hijos. El colegio tiene una población de treinta y ocho

alumnos de niveles preescolar uno (de tres a cuatro años), preescolar dos (cuatro a cinco años) y preescolar tres (cinco a seis años), atendidos por tres educadoras.

Adicionalmente, se cuenta con un docente de inglés, una psicóloga (encargada del taller de inteligencia emocional), una directora, una administradora, una cocinera y una persona encargada de la limpieza del inmueble.

Los docentes reciben capacitación constante siguiendo el plan de desarrollo profesional y personal de la institución, mayormente trabajan en colegiado y existe un ambiente de colaboración y ayuda mutua, sobre todo cuando se les toma en cuenta para realizar actividades que les son importantes, tales como la capacitación profesional a través de redes sociales, el colegiado virtual, los festivales artísticos, días de lectura familiar, actividades recreativas, etc. En general, el personal convive en forma amena, han logrado establecer nexos de amistad y compañerismo entre todos, sin embargo, cuando las responsables del colegio toman decisiones fuera de lo planeado, se observa resistencia, molestia y falta de comunicación entre todos, como consecuencia de la falta de coordinación directiva.

Cuando esto ocurre, las docentes no se logran comprometer con las estrategias sugeridas, por lo que intentan seguir las indicaciones dadas por las responsables del colegio, pero decaen en sus esfuerzos y no continúan realizándolas, debido a que en la mayoría de las ocasiones, no existe el seguimiento adecuado por parte de las responsables del colegio. Muchas de estas decisiones se convierten en una serie de indicaciones poco fundamentadas que no consideran la operatividad efectiva por parte de los docentes, por lo que no rinden los efectos esperados y se dejan de realizar.

Los padres de familia también han experimentado los embates de la falta de coordinación adecuada, puesto que se les presenta desde el inicio de cada ciclo escolar, una planeación de actividades a realizar durante todo el año, y que comprende

actividades cívicas, culturales, sociales, recreativas, reuniones de información, períodos de evaluación de conocimientos de sus hijos, etc., que muchas veces no se realizan debido a cambios surgidos o imprevistos en la organización escolar. Esta inestabilidad operativa genera algunas molestias e incertidumbre entre la comunidad de padres, quienes en ocasiones, le dejan de dar importancia a la información que la escuela les proporciona, ya que en muchas ocasiones, las actividades planeadas no se realizan o son modificadas sin previo aviso.

A pesar de contar con un excelente nivel académico y estar ubicado en una zona habitacional accesible y de alta plusvalía, el colegio ha enfrentado diversas problemáticas que redundan en la disminución progresiva del alumnado y en una constante falta de organización administrativa.

En relación a los tres últimos ciclos escolares, cuatro personas han ocupado el cargo de la dirección de la institución por diferentes motivos, entre los que se encuentran el cambio de residencia de estado, así como la adjudicación de plazas estatales de maestros en la Secretaría de Educación. Esta situación no ha permitido que exista una organización muy estable al interior del colegio, repercutiendo gravemente en la comunidad escolar.

A pesar de tener una planeación estratégica bien estructurada, con bases en un análisis reflexivo y colectivo, las estrategias y objetivos organizacionales no se siguen según lo estipulado, puesto que cada una de las personas que han ocupado el puesto directivo, han tratado de enfatizar una u otra área por encima de lo planificado originalmente, lo cual no ha permitido que exista un flujo de estrategias efectivas que generen compromisos de acción por parte del personal docente y padres de familia.

Muchas de las actividades que caracterizan a este colegio, como la música de activación, la gimnasia cerebral, los colegiados virtuales o bien, la escuela de padres

que se realiza a través de las redes sociales, han surgido por iniciativa de alguna de las responsables del colegio, como respuesta a las necesidades observadas en el medio, tanto interno como externo. Cabe mencionar que no han sido las únicas innovaciones puestas en operatividad, ya que en años anteriores se formularon actividades y programas que no fueron eficaces ni efectivas, ya que perjudicaban el trabajo de las docentes al sobrecargarlas con actividades poco favorecedoras para los objetivos del colegio.

Tomando en consideración que no existe una estructura sólida en la toma de decisiones, se hace mucho más evidente que al presentarse un acontecimiento que sale de la organización básica, no existe un proceso satisfactorio de estrategias emergentes que generen soluciones apropiadas para las metas y objetivos institucionales.

### *1.2. Planteamiento del problema*

La falta de un liderazgo estable debido a la rotación constante del personal directivo conlleva a no contar con un sistema efectivo en la toma de decisiones e implementación de estrategias institucionales en la mayoría de los ámbitos de la escuela, lo cual ocasiona que a pesar de contar con un elevado nivel de aprovechamiento académico por parte de los alumnos, y de optimizar las habilidades profesionales y personales de las docentes, no logran concretarse estrategias firmes en los procesos de administración, comunicación interna y externa y proyección escolar.

Los cambios económicos, culturales y sociales que ha últimas fechas han marcado la entidad en la que se encuentra inmerso dicho colegio, han impactado en gran medida la organización interna, puesto que no se ha realizado un proceso saludable de estrategias emergentes por parte del personal directivo y administrativo a cargo del mismo. Las estrategias que han surgido como consecuencia de diversas



vicisitudes que han afrontado en el colegio, algunas veces han resultado en experiencias enriquecedoras y sumamente favorables para la organización, pero en otras, han ocasionado secuelas contraproducentes para la vida institucional, tales como el decremento de la población estudiantil y la inconformidad de padres de familia y docentes. De esta manera, surgen las siguientes interrogantes:

*¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman?*

*¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la creación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman?*

Por último, es importante considerar

*¿De qué manera el proceso de formulación de estrategias emergentes beneficia o perjudica el desarrollo de la cultura organizacional al interior del colegio?*

Con estos cuestionamientos se intenta por un lado, comprender cómo y de dónde surgen las estrategias emergentes en el actual proceso de toma de decisiones, así como de qué manera se relacionan éstas con el aprendizaje y la cultura organizacional; siendo importante entonces, el observar el grado en que el aprendizaje sistémico permite que surjan estrategias emergentes que sean favorables para el desarrollo de la organización y que movilicen las experiencias adquiridas hacia un uso creativo de sus procesos y hacia la adaptación oportuna al ambiente (Palacios, 2000).

La falta de organización administrativa y de una adecuada gestión directiva, aunada a las constantes situaciones que caen fuera del control institucional, hacen necesario investigar de qué manera surgen las estrategias emergentes, las que no están previstas ni planeadas y que resultan tras un cambio externo o una crisis interna.

De acuerdo con Mintzberg y Jorgensen (1995), el director como responsable de la toma de decisiones debe enfrentarse a situaciones nuevas sobre las que tiene tan

poco conocimiento que se le dificulta aplicar una estrategia convencional, lo cual indica el grado de responsabilidad que tienen los directivos dentro del proceso de estrategias emergentes.

De esta manera, las derivaciones de la presente investigación permitirán establecer un panorama acerca del proceso de toma de decisiones y del establecimiento de estrategias al interior del colegio mencionado, que conlleve a permitir un aprendizaje que favorezca sus procesos internos y fortalezca sus habilidades ante los cambios inminentes que caracterizan nuestra sociedad, llevándole así a consolidar una organización mucho más estable y flexible.

### *1.3. Objetivos de la investigación*

#### *Objetivo general*

- Identificar la manera en la que se formulan las estrategias emergentes al interior del Centro Educativo Goleman, y conocer las acciones tácticas que surgen tras un cambio en el ambiente inmediato.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar el proceso que siguen en el colegio Goleman para afrontar las crisis internas y externas causadas por las transformaciones que están fuera de lo estipulado en la planeación institucional.
- Identificar la relación que existe entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje institucional
- Identificar la relación que el proceso de formulación de estrategias emergentes tiene con la transformación de la cultura organizacional de la institución.

### *Beneficios:*

Los objetivos propuestos beneficiarán directamente a la organización, puesto que les permitirá profundizar en sus procesos internos y observar los mecanismos de planeación que tienen conformados y emplean al momento de una situación emergente, de tal manera que puedan apreciar los patrones que han conformado así como su efectividad y su impacto al interior de la organización. De esta manera, los integrantes del colegio podrán obtener un panorama más claro acerca de los procesos que deberán fortalecer o reestructurar para beneficiar tanto la adaptación como la transformación efectiva de ésta organización al interior de la sociedad cambiante en la que se encuentra inmersa.

### *1.4. Justificación*

La presente investigación pretende indagar un proceso que resulta fundamental en la cultura organizacional de una institución de educación básica, como lo es la formación de estrategias emergentes. El Centro Educativo Goleman es un colegio caracterizado por sus innovaciones educativas y la calidad de aprendizaje de sus alumnos, sin embargo, existe una notoria falta de organización en la gestión directiva del mismo, así como en la administración institucional.

Las actividades académicas y de servicios al interior del colegio, así como la de recursos humanos y desarrollo profesional docente, siguen los objetivos y estrategias del plan institucional. Sin embargo, las acciones y decisiones de tipo administrativo y las de gestión interna y externa, sufren constantes vicisitudes, sobre todo cuando ocurren eventos que se salen del control original.

Antúnez (2004), menciona que los directivos escolares deben tomar decisiones que pueden afectar directamente a la comunidad escolar, siendo que muchas de esas prácticas pueden no ser exitosas y las gestiones pueden llegar a fracasar.

Con estos elementos se puede establecer la relevancia que tiene, para la comunidad escolar del mencionado colegio, el conocer sus propios procesos de formulación de estrategias emergentes, permitiendo autoevaluar de manera contundente las experiencias pasadas y aprender de las mismas; generando oportunidades de aprendizaje y adaptación al establecer escenarios posibles que generen cambios trascendentales, sin afectar la organización del mismo.

Mintzberg y Jorgensen (1995), mencionan que “en la estrategia emergente se reconoce que las organizaciones pueden aprender mientras formulan la estrategia, que pueden responder a los resultados de sus propias acciones”. Siendo así, es importante que esta investigación permita a los responsables de la institución (directora y administradora) contar con los elementos adecuados para modelar estrategias que resulten efectivas en situaciones no planeadas ni estructuradas en el patrón institucional y que permitan la adaptación favorable al medio. De la misma manera, se pretende que los docentes conozcan y puedan participar en el desarrollo de las acciones emergentes permitiendo un aprendizaje comunitario que conlleve a obtener una mejor colectividad.

Manes (2008), menciona que los cambios y transformaciones por los que las instituciones educativas pasan son cada vez más constantes, y que terminan por impactarlas en gran medida, por lo que las decisiones y acciones que se requieran al respecto, deben ser tomadas en colectivo, para que exista una adaptación más efectiva.

Los resultados de la presente investigación, permitirán a los involucrados directos adentrarse en sus propios procesos y autoevaluar sus acciones y reacciones

ante los cambios y transformaciones externas, provocando formalizar el proceso de formulación de estrategias emergentes para futuras aplicaciones; esto además, les permitirá crecer como institución, como agrupación encaminada al desarrollo y fortalecimiento de los objetivos institucionales, generando una organización mucho más estable y segura ante cualquier cambio sin generar una crisis, sino fortaleciendo un aprendizaje. Todo esto, bajo la guía y liderazgo de las responsables del colegio, quienes podrán conocer y fortalecer sus competencias y habilidades directivas en la toma de decisiones proactivas y reactivas.

De esta manera, la presente investigación busca beneficiar directamente a los integrantes de la comunidad escolar del Centro Educativo Goleman, al permitirle observar sus procesos internos e involucrarlos en el desarrollo de una nueva perspectiva que de coherencia a sus acciones y decisiones estratégicas.

Por otro lado, permitirá transferir sus resultados a otras instituciones que presenten circunstancias organizativas similares, en las cuales no es muy clara la manera en la que el aprendizaje institucional permite el surgimiento de estrategias emergentes. Al dar respuesta a las preguntas de investigación se generará la posibilidad de comprender más profundamente este fenómeno que se da en muchas de las escuelas de educación básica de nuestro país, proveyendo información que puede ser constatada con posteriores investigaciones que a su vez, puedan generar modelos de planeación estratégica emergente.

### *1.5. Limitaciones*

El reducido número de integrantes de la plantilla institucional genera algunas dificultades para la aplicación de determinados instrumentos metodológicos como las

entrevistas directas, ya que los momentos adecuados para esto quedan reducidos a los tiempos de descanso o al tiempo extra de los docentes entrevistados.

Cabe mencionar que a pesar de que la directora tiene 8 años de antigüedad en la institución, su ingreso al puesto directivo es reciente, por lo cual desconoce muchos de los asuntos administrativos, no fue instruida para afrontar varios de los procesos, incluyendo, claro está el de la formulación de estrategias emergentes. Su proceder queda en muchas ocasiones a resguardo de lo que se ha hecho anteriormente, comparte autoridad con la administradora y la psicóloga, quienes la auxilian en varios de los procesos internos.

Por otro lado, aunque los dos semestres con los que se cuenta para realizar el presente proyecto, limita las posibilidades de profundizar en la investigación, no se desatenderá la realización de un diseño adecuado que refrende la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos, promoviendo así una investigación de calidad.

## Capítulo 2. Revisión de la literatura

En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura que abarca los principales conceptos en los que se sustenta esta investigación. Para tal efecto, se da inicio con la definición del concepto de estrategia, para posteriormente mencionar las principales diferencias que existen entre las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes, lo cual permitirá abrir paso a la descripción de los procesos de formulación de estrategias, así como a los modelos de planeación que se dan al interior de las instituciones de educación básica, para finalmente, mencionar la relación que existe entre el aprendizaje y la cultura organizacional y la formulación de las estrategias emergentes.

### *2.1. ¿qué son las estrategias?*

Según la Real Academia de la Lengua Española (2001), la palabra estrategia significa “arte de dirigir las operaciones militares (párr. 1), “arte, traza para dirigir un asunto” (párr. 2), o bien, “... proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (párr. 3).

La estrategia es referida entonces, desde el plano de la milicia como el plan de batalla y la táctica ordenada que conlleva al triunfo de la guerra, postulados que permitieron hace más de 2500 años, a Sun Tzu (2006) convertirse en uno de los mayores estrategas en su tiempo, a tal grado que sus preceptos y postulados son empleados en varias disciplinas que implican la gestión estratégica.

En el campo empresarial e institucional, la palabra estrategia tiene connotaciones de gran importancia, ya que hace referencia al plano organizacional de los mismos. Han sido numerosos los autores que han realizado aportaciones significativas al esclarecimiento de éste término, por lo que a continuación se presenta

una revisión de las principales ideas conceptuales de la estrategia mencionadas por autores tales como Chandler, Andrews, Ansoff, Porter y Hammel, Senge, Kaplan y Norton, Ohmae, Thiétart, Quinn, Mintzberg, entre otros.

En el año de 1962, Chandler (citado por Crainer, 2005) define la estrategia como el comportamiento de la empresa ante el medioambiente, de lo cual se crea una estructura al interior dentro de un proceso continuo de ajuste y adaptación al entorno.

La estructura es entonces, un medio para que la organización eche a andar la estrategia. La modificación de estrategia suele darse en virtud de los cambios externos, y esto es en sí lo que produce los cambios en la estructura.

Chandler sugiere en sí que la estrategia es precisar las metas y los objetivos de la empresa, estableciendo las acciones y los recursos necesarios para alcanzar los propósitos institucionales.

De acuerdo con Andrews (citado por Riviera, 2009), la estrategia se define como el patrón que siguen los objetivos, propósito, políticas y planes institucionales para conseguir las metas, de tal manera que sirva de guía durante períodos prolongados de tiempo en los que la empresa puede desarrollarse sin que pierda su capacidad de responder a los cambios del ambiente. De esta manera, la estrategia es vista como el modelo de objetivos a alcanzar a través de una serie de acciones que definen el futuro y tipo de presencia de la organización.

Las aportaciones de Ansoff (citado en la Red de la iniciativa de comunicación, 2007) son por demás importantes, ya que en 1965 introduce el término de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT en sus siglas en inglés, instrumento que hoy en día es uno de los principales medios de análisis organizacional. Para éste autor, la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial



de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro; entonces, la estrategia se convierten en los nuevos patrones que guían el desarrollo organizativo.

Por otro lado, Porter (2009) con sus análisis de las cinco fuerzas competitivas, señala que la estrategia significa “elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”, creando así para la empresa, una posición defendible y competitiva dentro del ambiente. De esta manera, la competencia estratégica se establecería como el proceso en el que se descubren esas nuevas posiciones para atraer clientes; es una estrategia de tipo competitiva, en la que se deben establecer los objetivos a alcanzar, así como los medios con los que se van a direccionar las acciones para alcanzar los fines institucionales.

Hammel (2000) por su parte menciona que la estrategia es un proceso continuo de descubrimiento, de invención, de innovación constante, de diseño y rediseño revolucionario que permite a la empresa adaptarse a los cambios del ambiente. Esta postura promueve el diseño de estrategias innovadoras y modelos que permitan tener una posición competitiva en el mercado, por lo que el éxito de cualquier institución va en relación a la rapidez de adaptación a dichos cambios ambientales y por supuesto, a la factibilidad de ir de lo planeado a lo estratégico.

Senge (1998), en su obra la quinta disciplina, aborda un nuevo concepto estratégico al mencionar que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a través de lo que él denomina metanoia (desplazamiento mental o cambio de pensamiento) y que implica un cambio de perspectiva, un aprendizaje que parte de situaciones actuales a otras nuevas y más estructuradas, es decir, emplear estrategias que se basan en nuevos patrones de pensamiento.

Kaplan y Norton (2002), presentan a través del cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (título en inglés), un concepto de estrategia basado en una definición operacional, en la que la postulan como la forma en la que la organización intenta crearse valor hacia sus clientes, sus propietarios y la comunidad en general; esto es, convertir la visión institucional en acción para el equilibrio de la operación.

Ohmae (citado por Crainer, 2005) menciona que la estrategia es ventaja competitiva, es agregar un valor a la organización para ofertar mejor que el resto del mercado; la estrategia “es más que ser mejor que la competencia”, supone alterar las fortalezas institucionales a tal grado que se logre una mayor eficiencia y se obtenga una distancia considerable en relación a sus adversarios.

Thiéart (citado por Mussons, 1997) señala que la estrategia surge como una respuesta a la presión que ejercen los cambios sociopolíticos y la misma condición humana a la que pertenece, de tal forma que se consolida como el conjunto de acciones, decisiones y articulación de los recursos adecuados para alcanzar el objetivo requerido.

Quinn (1997) sugiere que la estrategia va más allá de coordinar planes y programas, ya que bajo éste término se deben incluir las fuerzas y amenazas exteriores, los movimientos de los competidores inteligentes, los cambios del entorno, etc.; por lo tanto, la estrategia es el modelo que contempla las metas, las políticas y programas institucionales.

Mintzberg (1997), a través de sus numerosos ensayos y publicaciones, genera definiciones operativas de la estrategia. De esta manera, en su ensayo *Las 5 ps de la estrategia*, presenta una revisión de los cinco conceptos más tradicionales de estrategia. Menciona la estrategia como plan, en donde existe una serie de pasos conscientemente determinados para el logro de objetivos acordados con anterioridad;

de la misma manera menciona que la estrategia ha estado también tradicionalmente definida como pauta de acción, como maniobra que permitirá obtener un beneficio determinado; así mismo, refiere la estrategia como un patrón, es decir, como modelo de un flujo de acciones consistentes en el tiempo.

Por otro lado, también menciona la atribución que se le ha dado a la estrategia como posición, hablando así del lugar que la institución ocupa en el ambiente y en relación a sus competidores; por último, señala el término estrategia como perspectiva, refiriéndose a la manera particular y compartida en la que los integrantes de la organización ven el mundo y resuelven problemas.

La principal aportación de Mintzberg (1997) al respecto se encuentra justamente en la fusión operativa que realiza de las principales corrientes investigativas, que por un lado daban a la estrategia la connotación de visión del futuro sin considerar los aprendizajes pasados, mientras que por el otro, la definían como un continuo de este mismo.

Mintzberg, et al. (1997) en este sentido, aseguran la existencia de patrones de comportamiento al interior de las organizaciones que están basados en aprendizajes contruidos en experiencias pasadas y que pueden proyectarse hacia el futuro, de ésta forma los errores experimentados se transforman en oportunidades, favoreciendo la creatividad. Esto permite al responsable de generar la estrategia, dar una mirada al pasado para evaluar las que le han funcionado y las que no le han sido de gran ayuda, de tal manera que pueda reformular durante el proceso mismo, los aprendizajes necesarios para implementar estrategias favorables.

La actividad estratégica según Bienaymé (1989, p. 265), "...consiste...en imaginar conjuntos de hipótesis coherentes, en elaborar esquemas de réplica y en identificar en éstos esquemas aquellas acciones que, de todas formas deberán ser

realizadas para no desviarse de los objetivos básicos formulados”, de tal manera, que se obtengan cursos de acción que resulten beneficiosos para la institución, volviéndola más flexible frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

En el mismo orden de ideas, Ortega ( citado por Ruiz, 2000), señala que la estrategia se forma a partir de la manera particular en que cada institución reacciona al entorno, al percibir las necesidades que de éste emanan así como del modo en que establecen sus propias líneas de acción institucional.

Mintzberg (1994, pp.149 - 150) comenta que “la elaboración efectiva de la estrategia conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación...probamos cosas y cuando algo funciona, nuestros experimentos gradualmente convergen en patrones viables que se convierten en estrategias”. De esta manera, la estrategia se vuelve operativa y funcional para la obtención de aprendizajes institucionales.

Como se ha visto, son varias las definiciones que se le dan a la palabra estrategia, pero la mayoría convergen en que son un conjunto de acciones que guían las decisiones futuras de la institución (Montoya, 2009), siempre tienen un propósito y surgen anticipadamente a las situaciones a las que están destinadas a resolver. Se forman al interior de una planeación que busca optimizar las cualidades que caracterizan a la institución, impulsándola hacia un futuro más estable.

## *2.2. Estrategias deliberadas y emergentes*

La estrategia se refiere al conjunto de decisiones que se traducen en planes de acción a realizar para alcanzar los propósitos, objetivos y metas institucionales; de ésta manera, la estrategia define el rumbo de la institución (The Webod Group, citado por Ruiz, 2000).

Estas decisiones generan impacto al interior de las instituciones, ya que su propósito primordial es generar el alcance de una meta particular (Johnson, Scholes y Whittington, citados por Montoya, 2009). De esta manera, las estrategias deben generar un cambio de rumbo, el retomar o cambiar de camino (dependiendo del tipo de consecuencia que se pretenda tener) para obtener aprendizajes que permitan el alcance de la visión institucional. La magnitud de las consecuencias va en relación al tipo de organización que se tenga, y sobre todo, al tipo de decisiones tomadas por los responsables de las mismas, ya que se requiere de la habilidad de crear o retomar estrategias favorecedoras y aplicables a la institución, minimizando los riesgos implícitos.

El cambio es un fenómeno que se da en todos los ámbitos de la vida y que conlleva a la renovación o transmutación de las principales acciones para procurar una adaptación y evolución favorable. El entorno cada vez más versátil, exige un cambio aún incluso dentro de las mismas instituciones educativas que ahora deben redefinir su misión, romper con antiguas estructuras y sustituirlas por otras mucho más flexibles y adaptables (UNESCO, s.f.).

Emery y Trist (citados por Gallardo y Sánchez, 1994), mencionan que la turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio que se produce en el interior de cualquier organización, y que genera la necesidad de tomar decisiones que promuevan cambios efectivos que permitan aumentar la adaptación al entorno y elevar la competitividad en el mercado.

Los cambios, tal como menciona Ruiz (2000), surgen por amor y deseos de mejorar y así ser más competentes; o bien, por temor, debido a situaciones críticas fuera de toda previsión. Estos son los cambios que conllevan a transformaciones fuera

de lo planeado, que producen estrés dentro de la organización y que pueden provocar un aprendizaje significativo o bien, un retroceso institucional.

La conceptualización tradicional de la estrategia como las orientaciones deliberadas que orientan las futuras decisiones de la institución dista mucho de una aplicación efectiva y eficaz, puesto que el medio cada vez más cambiante no permite tener el control sobre el rumbo institucional del todo.

Mintzberg (citado por Montoya, 2009), señala que la estrategia se puede definir como los patrones, estructuras y pautas de acción que surgen en el flujo de decisiones; es decir, cuando una cadena de decisiones empieza a mostrar consistencia en su formulación e implementación, cuando existe el compromiso a la acción que promueve dicha decisión y empiezan a generarse patrones formales de acción, entonces se puede decir que se está generando una estrategia. En otras palabras, se integra una estrategia cuando las acciones que dicta determinada decisión promueven nuevas formas de comportamiento que se convierten en patrones o guías de acción en beneficio de la institución. Las estrategias producidas deben denotar afinidad y correspondencia con los objetivos y además deben ser constantes en su aparición, tal como lo especifica Senge (1998, p. 164) al mencionar la necesidad de "...organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos en forma duradera".

Mintzberg (1997), señala que la estrategia, puede diferenciarse entre estrategias intencionadas (a priori) y estrategias realizadas (a posteriori). De esta manera, las estrategias intencionadas se refieren a las pautas, guías o patrones que surgen de manera anticipada y con la conciencia de obtener un determinado beneficio, representan la definición de los objetivos, el plan para actuar. Las estrategias realizadas, por su parte, son estrategias evolucionadas, que surgen como

consecuencia de un proceso decisorio, representan la acción, y su congruencia a través del tiempo; este tipo de estrategias, a su vez pueden surgir en forma intencional o no intencional. Cabe mencionar que no todas las estrategias intencionadas evolucionan hacia su realización por diferentes motivos, ya sea por falta de viabilidad o por la falta de conexión con la visión institucional y pueden quedarse como un mero proyecto sin bases, por lo que es necesario vigilar que estas gestiones diarias sean conforme a las prioridades establecidas para que así no pierdan su consistencia (Ndoye, 1997)

Las estrategias pueden a su vez, tener un componente deliberado o uno emergente, dependiendo de la finalidad por la que se forman. De esta manera, si la estrategia intencionada es realmente ejecutada, se convierte en una estrategia deliberada, y si la estrategia realizada no era intencional, entonces se habla de una estrategia emergente. Existe un tercer tipo de estrategia, la que aunque se planea, no se realiza, por lo que recibe el nombre de estrategia no realizada. (Mintzberg y Jorgensen, 1995).

A continuación se abordará en forma más específica la definición de las estrategias deliberadas y emergentes.

### *2.2.1. estrategias deliberadas*

El componente deliberado se establece en relación a la finalidad que se haya establecido desde el momento de su estructuración, en la cual se conforma el plan de acciones a desarrollar para su implementación posterior; las estrategias deliberadas son intencionadas y se diseñan con perspectiva de tiempo y espacio para su realización (Montoya, 2009).

Mintzberg, et al. (1997), sugieren que para que exista el componente deliberado en una estrategia, ésta deberá haber asumido el patrón original y

conscientemente proyectado para ella; sus intenciones deberán ser precisas y dadas a conocer por los directivos desde tiempo atrás, además deben estar formalizadas y ser del consentimiento del resto de la organización, para que así no exista ninguna interferencia que conlleve a su inconsistencia. Senge (1998), sugiere que es a través de la práctica del pensamiento sistémico, y del llamado feedback o retroalimentación que las acciones realizadas se refuerzan entre sí, y generan patrones de cambios profundos, recurrentes y bien estructurados.

Mintzberg y Waters (1985) mencionan que una estrategia deliberada en su forma pura, no deja duda acerca de lo que se desea hacer en la organización, ya que promueve las intenciones precisas y las comparte con el resto del grupo; para formular una estrategia de este tipo debe preverse y controlarse cualquier modificación del entorno.

### 2.2.2. *estrategias emergentes*

La estrategia emergente es pauta en acción que genera capacidad de adaptación y un aprendizaje más profundo, se forman sin que necesariamente hayan sido formuladas y sin que exista una intención completamente consciente para ello.

Mintzberg y Jorgansen (1995, p. 32) señalan que “el acto puede preceder al conocimiento o ser paralelo a él”, ya que éste tipo de estrategias incurren informalmente, representan diferentes acciones que al combinarse provocan un cambio no planeado pero que puede resultar efectivo para la organización; surgen durante el mismo proceso de toma de decisiones, no son premeditadas.

Carrión (2006), menciona que las estrategias emergentes son acciones realizadas pero no formalizadas con anticipación, que surgen como una respuesta a un proceso de adaptación al entorno o al cambio organizacional, por lo que se ejecutan



directamente sin que exista un estudio previo; se descubren en el camino y se llevan a cabo.

Mintzberg y Waters (1985) señalan al respecto, que las estrategias emergentes son coherencia en la acción y ausencia de intención que terminan por surgir en un determinado momento, ya que la cada vez mayor facilidad con la que se manifiestan las transformaciones contextuales termina por obligar a las organizaciones a desarrollar al máximo sus índices de adaptación (Kliskberg, 1994).

### *2.2.3. las dos vertientes estratégicas*

Las estrategias deliberadas y emergentes son difíciles de encontrar en forma pura, ya que normalmente las estrategias suelen ser una combinación de ambas con preponderancia hacia uno u otro sentido.

Minztberg et al. (1997), señalan que los directores deben tratar de adoptar esta doble perspectiva, afrontando con inteligencia los cambios internos y externos, teniendo la suficiente habilidad para detectar los patrones emergentes y aprendiendo en el camino, puesto que ninguna organización puede resolver todo con anticipación ni desprecia el aprendizaje que surge durante el proceso. Una estrategia puramente deliberada inhibe el aprendizaje y la proactividad, mientras que una estrategia puramente emergente impide el control, pone a la institución en desventaja y conlleva a la desorganización.

Un líder creativo, sabrá administrar el proceso estratégico de tal forma que emplee ambas vertientes al emplear decisiones convenientes y adecuadas al tipo de cambio promovido, permitiendo una mejor adaptación y ajuste al entorno, asegurando así una evolución favorable sin descuidar su objetivo primordial.

Este concepto es parecido al del dominio de la tensión creativa que promueve Senge (1998), por el cual se genera oportunidad de aprendizaje al utilizar la brecha que impulsa la visión a la realidad y la realidad a la visión, de tal manera que se transformen oportunidades potencialmente riesgosas (sobre las que no se tiene control) en oportunidades de aprendizaje.

De la misma manera, Manes (2004) define 3 tipos de decisiones que se toman al interior de las organizaciones y que se relacionan con el argumento que Mintzberg proporciona acerca de la clasificación de estrategias; Manes señala que existen las decisiones proactivas, integradas por todas las que se toman anticipándose a los cambios (estrategias deliberadas) ; también están las decisiones reactivas, que incluyen todas las que se toman reaccionando ante el cambio (estrategias emergentes), y por último, menciona las decisiones pasivas, en las que convergen todas aquellas decisiones que se toman negando los cambios, o no se toman (estrategias no realizadas).

Las estrategias deliberadas y emergentes derivan en otras más, dependiendo del grado de intencionalidad que presenten, de ésta manera, Mintzberg y Waters (1985), señalan la existencia de la estrategia prevista o planeada, estrategia empresarial, estrategia ideológica, estrategia de sombrilla, estrategias de proceso, estrategias desconectadas o desarticuladas, estrategias consensuadas o de consejo y estrategias impuestas, cuyas características e intencionalidades se encuentran representadas en la Tabla 1.

Las estrategias más efectivas son las que mezclan el aspecto deliberado y controlable con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional, trascendiendo el presente y reevaluando las acciones que promuevan un cambio efectivo (Mintzberg et al., 1997). De este hecho se desprende la necesidad de emplear un pensamiento

sistémico por el cual se pueda aplicar el principio de apalancamiento, en el que actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio y tiempos adecuados (Senge, 1998); es decir, saber cuándo y cómo aplicar una u otra forma de estrategia, “apalancando” las situaciones y promoviendo el éxito.

Tabla 1  
*Diversificación de las estrategias deliberadas y emergentes (Mintzberg y Waters, 1985)*

Estrategia	Características	Intencionalidad
Estrategia prevista	Formuladas intencionalmente por un líder quien verifica su implantación en un ambiente controlable o predecible	Altamente deliberadas
Estrategia empresarial	Formuladas de acuerdo a la visión personal del líder, están desarticuladas. El líder ejerce control al resto de la organización	Relativamente deliberadas y ocasionalmente emergentes
Estrategia ideológica	La visión es compartida, se identifican tanto con esta que la vuelven su ideología; todos acatan las normas de control.	Altamente deliberadas
Estrategia de sombrilla	El líder (quien tiene un control parcial de la organización), fija la directriz general (límites) y deja que los demás hagan las maniobras necesarias para poder operarla. Permite a los demás, en forma intencional, la flexibilidad para establecer patrones dentro de los límites establecidos.	*Parcialmente deliberadas (parámetros o límites) *Parcialmente emergentes (surgimiento de patrones) *Deliberadamente emergentes (control del líder)
Estrategia de proceso	El líder es quien controla el proceso de formulación de la estrategia en cada uno de sus aspectos, sin embargo el contenido se los deja a los demás. Diseña y controla el sistema en el que los demás evolucionan los patrones.	*Parcialmente deliberadas (proceso) *Parcialmente emergentes (contenido) *Deliberadamente emergentes
Estrategia desconectada	No existe cohesión grupal, por lo que las estrategias surgen a razón de la visión particular de cada integrante.	Deliberadas para quien las hace y emergentes para la organización
Estrategia consensuada	Se generan en consenso, a través del ajuste mutuo de un grupo de actores que confluyen en patrones que se vuelven únicos al no haber intenciones comunes.	Emergentes
Estrategia impuesta	El ambiente dicta patrones de acción que se imponen, aunque posteriormente se internalizan y se vuelven parte de la intencionalidad de cada integrante	Emergentes en su naturaleza organizacional aunque después se vuelven deliberadas

### *2.3. Procesos de formulación de estrategias*

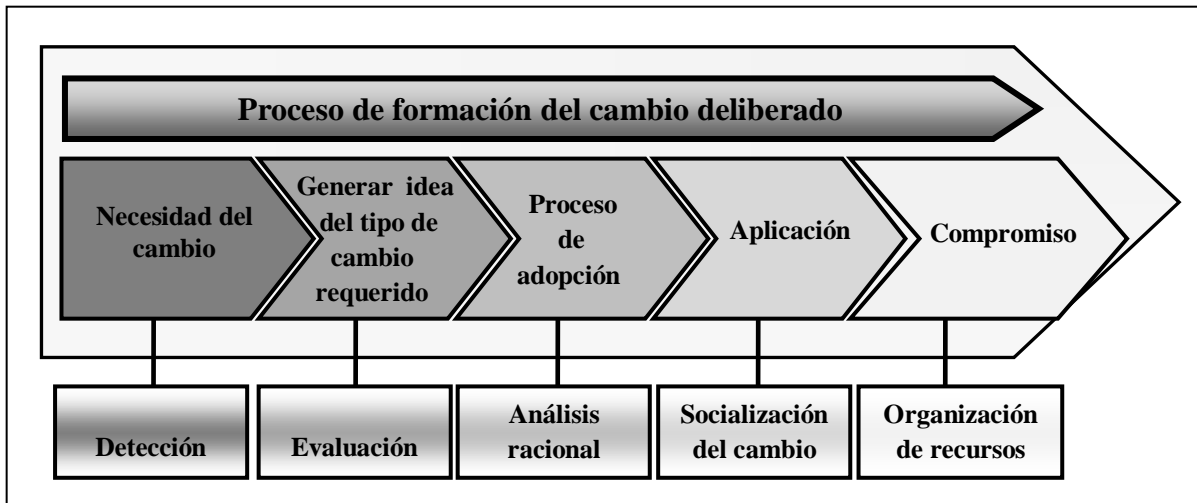
Los cambios del entorno promueven transformaciones radicales al interior de las organizaciones que generan a su vez, la necesidad de un proceso adaptativo generador de estrategias efectivas. Para que éste proceso en el que se formulan estrategias de acción se vuelva efectivo, es útil considerar lo que se tiene que hacer (lineamientos, directrices, etc.), lo que se debe hacer (conveniencia interna y externa), lo que se puede hacer (viabilidad) y lo que se quiere hacer (objetivos grupales) (Isaacs, 2004). El contemplar estos aspectos permitirá tener un mejor panorama para realizar un proceso de formulación estratégico acorde a la realidad.

Este proceso da inicio con el establecimiento de metas y objetivos planteados en programas que deberán monitorearse para asegurar el cumplimiento de los objetivos internos (Grosse, citado por Gallardo y Sánchez, 1994). La observación de las conductas y anteriores determinaciones servirán de guía para las decisiones y estrategias a emplearse posteriormente, es decir, se provocará un aprendizaje al permitir el reacomodo de los paradigmas y alternativas de acción, lo cual apoya la idea que Schon (1998) plantea al considerar que cuando se está realizando una acción se reflexiona desde ella misma, se elabora una crítica, se reevalúa la acción y se genera otra acción adicional.

Mintzberg y Waters (citados en Montoya, 2009), señalan que el cambio se da por una planeación procedimental (deliberada y deductiva), por un liderazgo visionario (con rasgos de implementación emergente) o por un aprendizaje inductivo (mas emergente que deliberado). Los cambios se dan por episodios, son graduales y siempre llevan un procedimiento de formación cuyo desarrollo depende del tipo de cambio que sea: dirigido o emergente.

Archer (citado por Ezpeleta, 2004), menciona que los cambios suceden como una expresión de las influencias que redefinen las prácticas organizativas, no son simultáneas ni mucho menos radicales, sino que dependen de la manera en las que la institución las vaya asimilando. “Las etapas de experimentación y debate son necesarias cuando los cambios que se proponen son profundos” (Marchesi, 1997, p. 604).

En relación a esto, se puede mencionar, que los cambios dirigidos generan estrategias deliberadas, y normalmente su proceso de formulación surge como un procedimiento anticipatorio, consciente y dirigido, el cual según menciona Daft (citado por Mintzberg, et al.,1997), inicia con la detección de la necesidad del cambio, lo cual permite evaluar la idea del tipo de cambio que se necesita y generar las estrategias o acciones se pueden implementar para mantener el equilibrio organizativo; posteriormente se realiza el proceso de adopción o adecuación de la idea y la necesidad detectada a través de un análisis racional; el siguiente paso entonces, es la aplicación de la estrategia con el apoyo de todo el equipo para operar el cambio y por último, acceder al compromiso de los recursos financieros, humanos, temporales, etc., para obtener un cambio organizativo apropiado. Dicho proceso puede observarse en la siguiente figura:



*Fig.1* Proceso de formación del cambio dirigido (Daft, citado por Mintzberg, et al.,1997)

La clave de este proceso de formulación de estrategias es la anticipación, ya que permitirá integrar un plan y diseñar acciones que pueden analizarse con tiempo antes de decidir y así poder planificar con veracidad. “La anticipación como actitud es una reflexión que prepara para la acción estratégica, para la generación de proyectos de acción...” (UNESCO, s.f., p. 29).

Por otra parte, las estrategias emergentes, conllevan un proceso diferente en su formulación, ya que éstas surgen, no se crean, se determinan hasta después de su surgimiento, no siempre puede preverse en dónde surgirán, se formalizan cuando se vuelven colectivas y toman el aspecto de patrones de acción que permiten un cambio organizativo. Este proceso de expansión no tiene que ser consciente o intencional, ya que una vez que se reconoce su valor para la organización, se disemina el patrón; estas estrategias tienden a aparecer en períodos en los que los desajustes proliferan (Mintzberg y Jorgensen, 1995).

Administrar, es entonces un proceso emergente de decisiones, es poder intervenir de manera oportuna, previendo las consecuencias de cualquier decisión, transformando una amenaza en problema y un problema en una oportunidad para

actuar (Ohmae, citado por Bienaymé, 1989). El proceso emergente inicia con una situación nueva que genera inseguridad ya que se sabe muy poco (o incluso nada) de ésta, lo cual genera la necesidad de aprendizaje, ante ésta situación se observa la imposibilidad de establecer alguna de las estrategias planificadas anteriormente, por lo que se hace necesario abordar la situación para desarrollar una estrategia viable que “emerge” en el proceso, tras la aparición de la nueva maniobra, ésta se vuelve colectiva y se establece una constancia de acción que permitirá generar un patrón de conducta y así podrá verse formalizada la estrategia (Mintzberg y Jorgensen, 1995).

Para que éste tipo de estrategia pueda surgir, es necesario crear un clima flexible, en el que se dé un proceso verdadero de observación del entorno, el cual permita estar pendiente de los cambios que se avecinan. Los líderes deben saber cuándo fomentar el cambio, cuando impulsar las reformas internas en beneficio de la organización. La formación de las estrategias emergentes implica un aprendizaje basado en reordenamientos de acciones, nuevos modelos de pensamiento y en descubrimientos de patrones inesperados (Mintzberg, 1994).

De manera general, se pueden mencionar que las estrategias se conciben, se elaboran y se implementan para obtener beneficios organizacionales, independientemente de su naturaleza deliberada o emergente.

La estructuración de una estrategia es un acontecimiento que involucra a toda la organización, es importante alinearse con todos los actores para compartir información y criterios para establecer un plan flexible y exitoso (Castellanos, 2007).

Existen además otros investigadores como Hart (citado por Castellanos, 2007) cuyas aportaciones promueven otras características en los procesos de formulación de las estrategias. De esta forma, Hart sugiere el carácter simbólico, transaccional y generativo del proceso de formulación de estrategias. El carácter simbólico se refiere

a la implementación de aspectos emocionales, símbolos y metáforas que emplea la alta dirección para motivar e inspirar al resto de la organización, y así lograr que internalicen las ideas de la misión y de la visión, lo cual les permite desarrollar sus capacidades y elevar su competitividad; la misión les proporciona identidad, les da dirección y sentido de organización. Hart se refiere al carácter transaccional de la formulación de estrategias al puntualizar la necesidad de ordenar el proceso estratégico para asegurar un aprendizaje continuo al resto de la organización, así como la readecuación de la estrategia a partir de los resultados de la acción, lo que Schon (1998), llama reflexión en la acción. En este sentido, la alta dirección funciona como facilitador en la tarea de aprendizaje, mientras que el resto de los integrantes de la organización son los participantes del mismo.

Por último, se aborda el carácter generativo del proceso de formulación de estrategias cuando se generan iniciativas efectivas en forma autónoma al momento de la operatividad, cuando existe el autoimpulso. La alta dirección funge entonces como patrocinador de las estrategias elaboradas por sus colaboradores, quienes ahora realizan el papel de emprendedores asumiendo sus propios riesgos (Hart , citado por Castellanos, 2007).

En relación a esto, Marchesi (1997, p. 604) comenta "...es necesario un diálogo permanente con todos los sectores de la comunidad educativa. Un diálogo en el que se genere un clima de confianza y de seriedad en el cumplimiento de los compromisos que finalmente se alcanzan".

Por otro lado, Mintzberg, et al. (1997) mencionan que el proceso de formulación de estrategias se da como cualquier otro aprendizaje: por ensayo y error; ya que las personas actúan, generan consecuencias, las alteran y vuelven a probar, lo cual se traduce en un aprendizaje. De esta manera, las estrategias más favorecedoras



serán las que triunfarán y se formalizarán en patrones generalizados. “El espíritu estratégico que anima a las empresas más dinámicas consiste, por lo tanto, en imaginar el futuro que la institución pretende alcanzar” (Bienaymé, 1989, p. 265).

#### *2.4. Modelos de planeación en instituciones de educación básica*

##### *2.4.1. modelo de planeación estratégica institucional*

Las drásticas transformaciones del entorno terminan por impactar a cualquier tipo de organización, aún las instituciones más avanzadas a nivel internacional (Kliskberg, 1994), por lo cual cada vez se hace más urgente el hacer uso de instrumentos más especializados que permitan mejorar los procesos internos para ser más competitivos y estables. Esto es, generar las acciones que promuevan el éxito institucional aún por encima del medio cambiante. La creación de estas pautas de acción o estrategias debe hacerse en el tiempo requerido y bajo los lineamientos que le permitan una adecuada formalización. Una estrategia siempre tendrá que atender lo que se tiene que hacer, sin descuidar los medios para ello. (Isaacs, 2004).

De acuerdo con Lozier (citado por Ruiz, 2000, p. 29), planear es “...el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro”; este proceso conlleva una serie de acciones enfocadas a mejorar la toma de decisiones, a generar los medios adecuados para alcanzar el éxito y proyectarse hacia el futuro; de esta forma, no se trata de encontrarle una solución óptima a los aconteceres del cambio, sino de figurarse cursos de acción que resulten más efectivos (Bienaymé, 1989).

Rodríguez (2004) menciona que hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla: a través de la improvisación, resolviendo los problemas que vayan surgiendo, realizando las tareas que parecen más necesarias, aprovechando las oportunidades que

se presenten en el camino, y que aunque muchas veces resulta efectivo, se requiere de una persona que esté a la expectativa y que sepa resolver todos los problemas que se presenten, lo cual es riesgoso y extenuante; otra forma de resolverlo es a través de la planeación, que implica formular los ideales, las metas, las estrategias para una visión futura de éxito, argumentando lo que se pretende alcanzar en un esfuerzo colaborativo y encaminado.

La planeación permite el reconocimiento de las estructuras, el análisis de los procesos internos y de las fuerzas del entorno. Planear es anticiparse al futuro, es organizar los actos para realizarlos después; es organizar recursos, estructuras, estrategias, etc., para alcanzar las metas y los objetivos institucionales. Mintzberg (citado por Gallardo y Sánchez, 1994, p. 91) señala que la planeación es un “procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones”.

Rowley , Lujan y Dolence, (citados por Ruiz, 2000), señalan que la planeación estratégica se refiere básicamente al proceso formal que se establece para que la organización se mantenga alineada con su entorno. Esto permite suponer que establecer un plan sin estrategia conlleva acorrer el riesgo de expresar intenciones y sueños sobre ninguna base, por lo que no tienen fuerza ni mucho menos la validez suficiente para su implementación (Bienaymé, 1989).

Manes (2004), sugiere que las instituciones que ponen en práctica la planeación estratégica, resultan en organizaciones que satisfacen mejor las necesidades de la comunidad educativa, puesto que conocen las expectativas y necesidades a satisfacer; son las más recomendadas por tener una mayor calidad en el servicio, ya que constantemente cumplen con los estándares puestos por el mismo consumidor; suelen obtener estabilidad y crecimiento con base en objetivos realistas,

puesto que han realizado un análisis de los procesos internos y elementos externos que los orientan hacia el crecimiento. Estas instituciones son las que utilizan de manera más eficiente sus recursos, tienen una administración que también resulta estratégica y funcional; suelen ser las que mejor enfrentan las contingencias del entorno, ya que emplean la planificación contingente y se adelantan a la ocurrencia de algunas situaciones que pudieran poner en peligro a la institución; estas instituciones son las que aceptan sus debilidades, las convierten en desafíos y sus fortalezas las vuelven ventajas, conocen tanto sus procesos, virtudes y limitaciones que pueden manejarlas a su favor, lo cual las hace mucho más competitivas, preparadas y abiertas al cambio. Estas organizaciones, tal como menciona Senge (1998), son las que él denomina como inteligentes, puesto que son las organizaciones que pueden difundir sus talentos para crear resultados óptimos, tienen la capacidad para implementar nuevos patrones de conocimiento, tienen anhelos compartidos y aprenden en colectivo.

Lourié (1989) menciona que los objetivos y los recursos son sensibles ante los obstáculos imprevistos que pueden surgir en la planeación inicial; no todas las amenazas pueden preverse, puesto que no se tiene el control total de lo que puede suceder fuera de ésta, sin embargo, un sistema de planeación estratégica bien estructurado permitirá conocer las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que giran en torno a la institución, lo cual conllevará a minimizar los riesgos y tener mayor control sobre las acciones a realizar.

Ruiz (2000), menciona que el proceso por el cual se genera una cultura de calidad organizativa al interior de las instituciones, se denomina sistema de planeación estratégica y está conformada por 3 fases: planeación normativa, planeación estratégica y planeación operativa.

La primera fase o planeación normativa, se refiere a las dimensiones del liderazgo: visión, misión y valores institucionales y para esto se requiere desarrollar escenarios que promuevan posibles estrategias de acción para cada uno de éstos.

Entre los lineamientos institucionales, la visión es para Mintzberg, et al. (1997), la guía o camino que la institución debe seguir para alcanzar sus metas, la razón de ser de la organización que se debe enunciar para ser formalizada, debe proyectar el ¿qué? ¿por qué? y ¿cómo?, de tal manera que al responder esas tres preguntas se pueda llegar a tener el panorama más próspero al que aspira la organización (Dew, citado por Ruiz, 2000). Las respuestas a estas preguntas deberán ser expresadas en forma de declaraciones para el futuro, que describan en dónde desea estar la organización, tomando incluso como base, los momentos más importantes o valiosos del pasado, convirtiéndose en el reflejo de los éxitos que se deben repetir (CEDPA, s.f.).

La visión entonces está basada en un análisis de la situación tanto interna como externa, considera los escenarios posibles y se realiza a través de un trabajo colectivo; la visión genera el perfil ideal de la organización, sobre el cual deberán desplegarse las acciones estratégicas correspondientes que permitan su realización “pinta la imagen de lo deseamos crear” (Senge, 1998, p. 291).

La visión para que sea efectiva debe considerar el alcance o rango hasta donde la institución se va a involucrar, la escala o tamaño deseable de la institución en un futuro, la competitividad con la cual piensa distinguirse, la cultura operativa institucional, la imagen que desea proyectar y el mercado que desea atender (Ruiz, 2000).

La misión representa la declaración del “deber ser” y del compromiso que la escuela asume (SEP, 2008), se deriva de la visión y es el paso operacional de la

misma, gracias a la misión, la institución sabe lo que tiene que hacer para llegar a la visión. Para poder formularla, es necesario contestar el ¿qué? ¿por qué? ¿cómo?, respuestas que encauzarán el rumbo que la organización debe tomar para alcanzar la visión (Dew, citado por Ruiz, 2000). Estas respuestas, según Moschen (2008), deben ser expresadas en un enunciado claro, preciso y fácil de recordar, ya que todos deben conocerla y saber cuál es su responsabilidad dentro de esa misión.

Para construir la misión es necesario considerar características tales como la trascendencia, congruencia, así como verificar que esté basada en normas de excelencia, que reúna en forma cuantificable los objetivos institucionales a través de indicadores estratégicos, que permita otorgarle un valor agregado a la institución que logre diferenciarla de la competencia, que el giro se encuentre bien definido, y que sea una misión clara, motivadora, significativa y comprometedora para la comunidad educativa (Guerra, citado por Ruiz, 2000).

Los valores institucionales se traducen en la fuerza que orienta las formas de relación al interior de la organización para conseguir la visión inicialmente establecida.

Se refiere a los principios de vida que los integrantes de la organización deberán interiorizar en cada uno de sus actos para conseguir el ideal promovido entre el grupo (SEP, 2008).

Yarce (2005) comenta que las organizaciones que se preocupan por construir sus valores y adoptarlos como parte de su cultura organizacional, bien pueden denominarse “organizaciones de aprendizaje de valores”, debido a que la práctica de los principios institucionalmente establecidos son responsabilidad y competencia de todos los integrantes. El capital humano trabaja con base en dichos preceptos, por lo

que existe un ambiente favorable de desarrollo personal y organizacional, los procesos colectivos son altamente eficaces y la productividad es mayor.

Ruiz (2000), menciona que para poder institucionalizar los valores, éstos deben ser compartidos por los integrantes de la organización, deben ser claros y jerarquizados y deben representar la pauta de comportamiento a posteriori, para esto, es indispensable que los miembros de la organización tengan elevadas aspiraciones y además la suficiente adaptabilidad interna y externa.

Al margen de la visión, deben generarse los escenarios facilitadores de las futuras contingencias o modificaciones del ambiente interno o externo.

En este sentido, la utilización de escenarios ha permitido reflexionar y analizar sobre una serie de circunstancias futuras; esta práctica vuelve más sensible a la organización por lo que aprenden a responder mejor a los cambios; el empleo de los escenarios permite reflexionar acerca del cómo se administraría si las circunstancias fueran adversas. (Senge, 1998).

Rodríguez (2004), sugiere que los escenarios son útiles para comprender el futuro, sobre todo para poder comprender las variables más importantes del entorno y la forma en la que interactúan entre ellas. Rodríguez menciona que los escenarios ofrecen amplias posibilidades para evaluar estrategias conocidas, contempla la visualización de diferentes acontecimientos que pueden ser caóticos, permiten la justificación de planes de emergencia, permiten la identificación de patrones y generalizaciones de conducta.

Ruiz (2000), menciona que es preferible plantear cuatro escenarios , en donde uno abarque el futuro deseado para la institución, otro propondría qué pudiera ir mal en el futuro (rango elevado de negatividad), y los otros dos propondrían combinaciones de los primeros. Dichos escenarios se relacionan con la visión,

analizándose las amenazas y oportunidades que brindan dichos entornos, planteando además las fuerzas y debilidades institucionales que se pondrán en acción.

La segunda fase también llamada planeación estratégica, es aquel proceso formal que está diseñado para permitir que la institución identifique los elementos más significativos del entorno, con los cuales debe permanecer alineada (Rowley et al. citado por Ruiz, 2000). Representa la constante práctica para relacionar las estrategias (medios) con los fines, propósitos y resultados; para esto es importante realizar un análisis profundo de las condiciones del medio externo, así como de las condiciones en las que se encuentran los procesos y las estructuras internas de la organización (Sánchez, 2003).

Este análisis o diagnóstico situacional, según Ponce (2007) se puede realizar con la herramienta denominada matriz FODA, DOFA o SWOT (siglas en inglés), la cual, representa la oportunidad de analizar las condiciones internas y externas más importantes para determinar las estrategias adecuadas que den cumplimiento a los lineamientos institucionales y que permitan su evaluación y seguimiento. Este análisis desemboca en otros más profundos, como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (AODF), Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (MEPE), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). En este análisis, las Fortalezas y Debilidades corresponden al análisis interno institucional, en el que se procura definir lo que la institución es o no capaz de lograr. Por otro lado, las Amenazas y Oportunidades, corresponden al análisis externo, y permite que la organización conozca el entorno en el que se encuentra y las tendencias positivas o

negativas del mismo. (Ruiz, 2000). Al respecto, Goleman, Boyatzis y Mckee (2005) mencionan que una organización inteligente está convencida de sus capacidades y fortalezas, reconoce sus puntos más débiles y puede convivir con una tensión adecuada para mantener una posición competitiva adecuada.

A partir de este análisis, se establecen los “cómo”, a través de estrategias y planes de acción a seguir; dichas estrategias deben ser técnicamente factibles y aceptables, deben ser coherentes con la misión, la visión y los valores de la institución, deben contemplar los elementos más críticos que se hayan definido (Romo, citado por Ruiz, 2000). Posteriormente, deberán surgir las metas y los recursos que se requerirán para poder implementar dicho proceso.

La tercera fase, también llamada planeación operativa se relaciona con la asignación de las responsabilidades que cada una de las personas tiene con respecto a las metas y estrategias asignadas, quienes siguen un plan en un determinado período de tiempo y con recursos asignados para ello. Es importante que durante esta fase en la que se sociabilizan las acciones planeadas y se hacen reales, exista un sistema de monitoreo que permita hacer los ajustes necesarios, de la misma manera, se espera que el grupo se involucre y se comprometa de tal manera que todos trabajen en beneficio del ideal común (Ruiz, 2000).

#### *2.4.2. cuadro de mando integral o balanced scorecard*

Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (2002), se refiere a un modelo de gestión estratégico – operacional que permite controlar la operatividad durante dos o tres períodos; desarrolla e implementa la estrategia corporativa posibilitando resultados a corto o mediano plazo. El Balanced Scorecard es un método que permite convertir la visión en acción a través de la aplicación de



indicadores de distintas áreas como la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje o formación y crecimiento (ver Fig. 2). Los indicadores estratégicos se refieren a las reglas de gestión que valoran el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los objetivos que surjan de dichos indicadores, se contendrán en el mapa estratégico, en el cual todos estos confluyen a través de una relación causa – efecto, permitiendo tener una representación visual de la estrategia para que todo el equipo la conozca.

Este modelo permite comunicar a toda la organización cual es la visión institucional y sentar las bases para establecer y desarrollar una estrategia que respalde a dicha visión. Reúne los objetivos derivados de las estrategias y del diagnóstico situacional interno y externo de la organización, los asocia con los indicadores y con las metas a alcanzar en determinado período, a lo cual se le agregan las actividades a desarrollar para obtener los resultados esperados. De esta manera, el balanced scorecard, está integrado por las declaraciones institucionales estratégicas (visión, misión y valores), por los objetivos estratégicos (dentro de las 4 perspectivas), los indicadores estratégicos que se asocian a los mismos objetivos y las acciones estratégicas que están encaminadas hacia una dirección predeterminada por la visión (Kaplan y Norton, 2002).

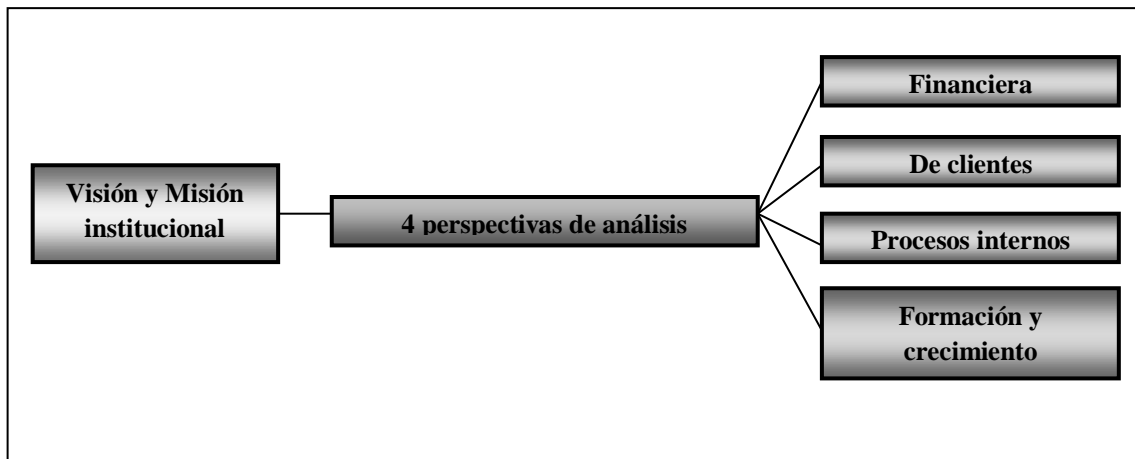


Fig 2 Perspectivas de análisis del Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2002)

#### 2.4.3. plan de marketing para instituciones educativas

Manes (2004), basándose en las ideas que Kotler expone, propone un plan destinado a las instituciones educativas que sufren los embates del entorno, de tal forma que a través de la planeación comercial pretende establecer estrategias que eleven la calidad organizativa y le permitan tener o desarrollar un papel protagónico en el mercado competitivo. De esta manera, el Plan de Marketing presenta una serie de 6 pasos:

1) Análisis contextual: a través de preguntas se analizarán las tendencias del entorno interno, del público, del mercado y de la competencia; se tratará de averiguar los efectos de esas tendencias para la institución y además se realizará un análisis de las oportunidades y amenazas del macroambiente.

2) Análisis de recursos: se deberá identificar los recursos con los que la institución cuenta (personal, fondos, infraestructura, etc.), realizando un análisis de las fortalezas y debilidades del microambiente.

3) Formulación de metas: la información anterior permitirá definir la misión o ideario institucional (propósito, clientes, valor agregado, etc.) y las metas.

4) Formulación de estrategias: se deberá integrar una estrategia global para la institución que contemple estrategias académicas, estrategias de oportunidad de servicios o mercados, estrategias competitivas, estrategias de posicionamiento y estrategias de mercados objetivo.

5) Diseño de organización: para poder llevar a cabo las estrategias planteadas, se debe vigilar que se cuente con infraestructura, con el capital humano y con una cultura organizacional que permita la reestructuración de los procesos.

6) Diseño de sistema: se deberá integrar un plan formal que incluya el planeamiento, la ejecución y el control.

Todo lo anterior debe presentarse en un formato que incluya el resumen de los objetivos principales, el análisis situacional (historia breve, análisis FODA y pronóstico de nuevas inscripciones), las metas y objetivos, las estrategias de marketing, los programas de acción, el presupuesto y los controles finales.

Implementar la práctica de la planeación estratégica en las escuelas, permite que éstas puedan empezar a transformarse, monitoreando sus propios avances y riesgos, lo cual les permitirá tomar decisiones oportunas y no basadas en la presión de la comunidad escolar; este enfoque les permitirá establecer procesos de análisis, operatividad, evaluación y trabajo colegiado, que les abrirá el camino hacia el futuro deseado en condiciones efectivas de calidad y equidad (SEP, 2008).

#### *2.4.4. modelo de diagnóstico por ámbitos de acción*

Antúnez (2004) presenta una propuesta para instituciones educativas en la cual se intenta ordenar y sistematizar el diagnóstico escolar. Por principio, Antúnez plantea realizar el análisis de fortalezas y debilidades de la institución enfocándolo a conocer cuáles y cómo son las prácticas y actividades que se desarrollan en ella. De

esta manera, expone la necesidad de agrupar dichas actividades en cinco ámbitos: académico, gobierno institucional, administrativo, recursos humanos y del sistema relacional y el de servicios (Fig. 3).

En el ámbito académico se contemplan decisiones y prácticas relacionadas con el diseño, implementación y la evaluación de los procesos didácticos, organización de contenidos, métodos docentes, promoción de actitudes, hábitos, normas, procesos de orientación escolar, personal, agrupamiento de alumnos, uso del tiempo, distribución de recursos materiales, etc.

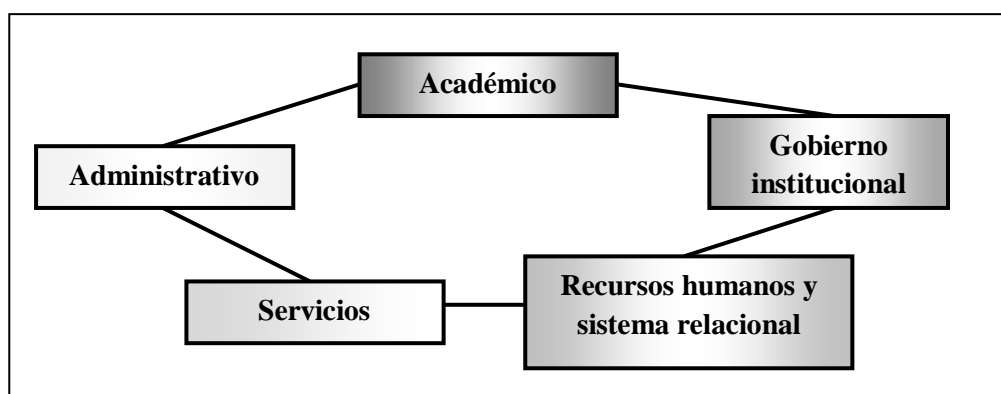
El ámbito de gobierno institucional hace hincapié en el aspecto de gestión interna, en donde se observan los procesos institucionales de toma de decisiones, dispositivos de comunicación, participación de la comunidad escolar en la gestión, sistemas y métodos de trabajo directivos, etc. La gestión externa se refiere a las relaciones que se establecen con instituciones de gobierno, instituciones de formación y capacitación profesional, asociaciones de padres de familia, administración local, escuelas del entorno, etc., así como en las acciones de proyección de la imagen institucional.

Por otro lado, el ámbito administrativo, incluye las tareas de administración de los recursos materiales: infraestructura, material didáctico, manejo de información escrita, funciones burocráticas, etc.

El ámbito de recursos humanos y del sistema relacional, agrupa las tareas relativas a las relaciones interpersonales (negociación, convivencia, motivación, formación y desarrollo personal y profesional docente, etc.)

El ámbito de servicios se relaciona con la organización y funcionamiento de servicios prestados: psicopedagógico (orientador, bibliotecario, psicólogo, etc.),

complementario (cooperativa escolar, comedor, transporte escolar, residentes, etc.) o los asistenciales (becas y programas sociales).



*Fig. 3* Ámbitos de acción escolar (Antúnez, 2004)

Antúnez (2004), propone que al realizarse el análisis de cada uno de estos ámbitos, se formulen preguntas referidas al funcionamiento, fortalezas, debilidades, etc. de cada uno de dichos ámbitos, para poder así integrar un análisis específico de las áreas de trabajo.

De esta manera, la institución como base de la investigación, deberá ser entendida en razón de los siguientes componentes: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno (ver Tabla 2).

Los objetivos, según Antúnez (2004), son los propósitos institucionales que deben considerarse como pautas construidas por los mismos integrantes y que orientan el rumbo de la organización. Se reflejan en los instrumentos de directrices institucionales: plan de trabajo, plan de integración, plan estratégico de transformación escolar (PETE), plan anual de trabajo (PAT), etc., de éstos se desprenden los propósitos generales para cada contexto y circunstancia.

Los recursos se dividen en recursos humanos (estudiantes, padres de familia, administrativos, directivos, etc.), quienes son los protagonistas del contexto educativo,

recursos materiales (edificio, mobiliario, material didáctico, etc.), y recursos funcionales (tiempo, dinero, formación).

Por otro lado, también menciona Antúnez (2004), que la estructura hace referencia a los elementos que vinculados entre sí permiten la acción institucional.

De este aspecto, emergen tres nociones fundamentales: elementos (unidades creadas para dividir en forma adecuada el trabajo y así lograr una gestión eficaz y participativa, por ejemplo; director, subdirector, Consejo Técnico Consultivo, etc.), componentes (los integrantes de cada elemento) y funciones (acciones asignadas a cada elemento).

La tecnología hace referencia a las acciones orientadas intencionalmente y que se ejecutan mediante determinados métodos o instrumentos, no se refiere al uso de componentes tecnológicos, sino a la forma en la que se ordena la acción y se implementa el plan original; es decir, hace referencia al proceso operativo de la institución.

El aspecto de cultura se refiere a los significados, principios, valores y creencias que todos los miembros de la organización comparten entre sí y los envuelve en peculiaridades de conducta, ritos, tradiciones, costumbres, etc., que les da determinada personalidad a la institución.

Por último, el entorno alude al conjunto de variables que son ajenas a la organización y que deben considerarse ya que inciden en ella: ubicación geográfica, nivel socioeconómico, cultura, grupos sociales, etc.

Estos seis factores o componentes, no producen efectos en forma individual, sino sólo cuando se encuentran en interrelación, de forma tal que los procesos de gestión actúan directamente sobre cada uno y los acomodan de tal manera que se

permite un proceso efectivo de desarrollo institucional basado en la realidad de cada uno de los aspectos inherentes al mismo y a la verdadera acción escolar.

La aplicación de este modelo propuesto por Antúnez (2004), en el que se emplea un diagnóstico sistematizado permite utilizar los componentes de la escuela para observar las causas de un determinado problema, orientando en forma adecuada las medidas correctivas y disminuyendo la posibilidad de error. Este modelo de diagnóstico permitirá establecer por cada ámbito las fortalezas, debilidades y el análisis de las causas que las originan, de tal forma que una vez integrado el diagnóstico, se proceda a establecer las directrices o indicadores institucionales, que servirán como guía de planificación, acción y evaluación, las cuales deberán construirse en colectivo, a través de una visión global en la que se fortalezcan los sentimientos de pertenencia institucional y de responsabilidad compartida en la toma de decisiones. Estas directrices permiten formalizar las acciones y legitimar los acuerdos, ya que deben expresarse en los principales documentos institucionales: planes, reglamento interno, informes escolares y administrativos, etc.

Estos instrumentos se convierten en parte del proyecto que orienta el diario proceder de la institución, y que explica los acuerdos y los principios básicos de actuación y gestión escolar de cada uno de sus componentes (Antúnez, 2004).

Tabla 2  
*Componentes organizacionales de la acción escolar (Antúnez, 2004)*

Componentes fundamentales de la organización escolar				
Objetivos	Propósitos que orientan el rumbo de la institución (reflejados en los instrumentos de directriz escolar: PETE, PAT, etc.)			
Recursos	Patrimonio de la institución para cumplir sus objetivos			
	Humanos	Materiales	Funcionales	
	Protagonistas del proceso educativo: alumnos, padres de familia, director, etc.	Mobiliario, equipo, material didáctico	Tiempo, dinero y formación: hacen funcionales los recursos humanos y materiales	
Estructura	Conjunto de elementos que permiten la acción institucional			
	Elementos		Componentes	
	Unidades que permiten la adecuada división del trabajo		Personas que constituyen cada unidad o elemento	Acciones asignadas a cada unidad o elemento
	Unipersonales	Pluripersonales		
Ejemplo: Directora o Profesor de inglés	Ejemplo: Consejo Técnico Consultivo			
Tecnología	Conjunto de acciones y maneras de actuar de la institución que son intencionales, que se ejecutan a través de determinados métodos o instrumentos y que se justifican tras el análisis institucional			
Cultura	Conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización y que les provee de identidad institucional			
Entorno	Conjunto de variables externas que terminan por incidir en la organización			

### 2.5. *El aprendizaje institucional y su relación con la formulación de estrategias emergentes*

Los cambios sociales, culturales, ambientales, tecnológicos, las contingencias internas, y las reformas educativas, hacen cada vez más evidente la necesidad de que exista un sistema formal de planeación institucional al interior de dichas organizaciones, puesto que la búsqueda de soluciones sin una base de elaboración estratégica, carece de sentido (Hallak, 1989). Sin embargo, a pesar de la planeación estratégica, suelen aparecer situaciones que desestabilizan a la institución en su organización interna, ya que no siempre se tiene la solución para todo, ni se puede prever todo. Lo importante es que el proceso de formulación de estrategias emergentes se encuentre integrado como proceso formal en la institución.

Mintzberg y Jorgensen (1995), mencionan que las estrategias emergentes generan aprendizaje, ya que cuando surge un acontecimiento que se sale del control



planificado, se manifiesta la necesidad de aprender y formular una nueva estrategia, lo cual permite el establecimiento de nuevos patrones de conducta.

Dichos autores mencionan también que para que este proceso de formulación de estrategias emergentes se pueda dar en forma efectiva al interior de la institución, es importante crear un clima organizacional confiable y flexible, en el que se apoye el surgimiento de nuevas propuestas y se aliente al aprendizaje. Para esto, es importante que el director o guía del proceso, emplee las estrategias de sombrilla que mencionan Mintzberg y Waters (1985) en las que fije las directrices generales, y permita una acción flexible por parte de los demás miembros de la organización.

La forma de resolver los problemas dependerá de la capacidad que la organización tenga para construir estrategias, de su capacidad de adaptación y de aprendizaje, del compromiso que los actores tengan con los lineamientos y normativas institucionales, de la presencia de una visión compartida y sobre todo, del tipo de liderazgo que los guíe, es decir, del liderazgo estratégico que oriente los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios de la institución (Braslavsky, Acosta y Jabif, 2004).

Un líder estratega, es una persona que observa, analiza y procura mantener una actitud descentralizada, democrática y comprometida con el cambio de paradigmas, posibilitando así una mayor participación del grupo en la toma de decisiones (Cantón y Arias, 2008). Dichos líderes deben adoptar una perspectiva en la que puedan propiciar que los miembros del grupo aprendan de sus propias experiencias, analicen la planeación estratégica estructurada y las acciones que suelen realizar para la consecución de las metas; por otro lado, es importante que la organización guiada por su líder, aprenda a enfrentar sus límites aparentes y pruebe nuevos horizontes

estratégicos. La organización entonces, debe ser capaz de reconocer patrones emergentes de conducta e internalizarlos como parte de su aprendizaje institucional.

Las situaciones que generan impacto entonces, son vistas como retos y analizadas en conjunto, siguiendo siempre el camino de la visión compartida, encauzando los valores y la inteligencia de los integrantes a todos los niveles, lo cual permitirá alinear las decisiones del grupo y motivar a sus integrantes para una toma de acuerdos efectiva dentro de un movimiento táctico necesario que asegure la innovación y la difusión de conocimientos dentro de la organización (SEP, 2009).

El proceso de formulación de estrategias en las instituciones ha sido investigado desde diferentes perspectivas que apuntan a clarificar el proceso de creación de dichas estrategias; algunas de estas investigaciones que a continuación se presentan, proponen modelos que promueven la sistematización de los procesos de formulación estratégica institucional.

Ruiz (2008), presenta un reporte de investigación educativa en la cual relaciona el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en una institución de educación superior. Dicha investigación, se realiza en un estudio de casos múltiple con la finalidad de profundizar en el proceso que realizan estas instituciones al formular sus estrategias emergentes. Los resultados involucran la sociabilización de las ideas emergentes de los docentes y la existencia de un proceso de planeación formal, como elementos que inciden en el surgimiento de acciones que posteriormente se convierten en estrategias emergentes. Las conclusiones a las que Ruiz (2008) llega se refieren a que el favorecimiento de la cultura de la planeación basada en un aprendizaje organizativo que involucre a docentes participativos en una cultura de diálogo que genere propuestas, conlleva a una mayor fluidez y asegura en buena medida, el éxito en los procesos de planeación,

seguimiento y evaluación institucional, por lo cual, el conocer dicho procedimiento permitirá facilitar el proceso de formulación y aprovechar el aprendizaje de la organización para incidir en el mismo.

Por otra parte, Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones (2009), realizan una investigación en la Universidad de Sucre, en la cual desarrollan un modelo de planificación denominada Red Estratégica, que básicamente es un tablero de control central que permite que la misma organización diseñe, rediseñe, construya y reconstruya sus propias estrategias para que se permita identificar y desarrollar las competencias centrales que conlleven a alcanzar la visión y misión institucional.

Esta investigación surge bajo la observación de que a pesar de que en las instituciones se exige una planeación formalizada, se vive aún bajo la cultura de la inmediatez, por lo cual se descuida el largo plazo como una plataforma de gestión.

En esta herramienta, se proponen indicadores de seguimiento y evaluación de las diferentes áreas que conforman la institución con miras a volver operativa la planeación y poder así socializarla, de tal manera que se conviertan en parte de la cultura organizacional.

En el año 2000, Coromoto, presenta una comunicación en el marco del 1er. Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión en la cual aborda la propuesta de una herramienta denominada cuadro de mando integral, concretamente para el Instituto Universitario Experimental de Tecnología Andrés Eloy Blanco de Barquisimeto. Esta herramienta se presenta como un modelo de gestión estratégico a largo plazo, que pretende establecer un sistema de información y de formación, en vista de diferentes circunstancias que han debilitado la gestión de dicha universidad (ver Tabla 3).

El modelo de cuadro de mando integral que propone Coromoto (2000), es una herramienta de gestión integrada por indicadores aplicables a distintas áreas de la organización, con el fin de monitorear procesos, socializarlos, evaluarlos y corregirlos con miras a lograr la visión institucional; sugiere que esta herramienta es indispensable para generar competencias estratégicas en la organización.

De la misma manera que sugieren Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral presentado en esta propuesta, mide los resultados de procesos de gestión institucional en cuatro vertientes: formulación de estrategias, comunicación y vinculación de los objetivos personales e incentivos; planeación, establecimiento y alineación de las estrategias con los recursos asignados y el presupuesto, y por último, el aumento de la retroalimentación o feedback y la formación estratégica.

Los objetivos propuestos para el cuadro de mando integral del proyecto son expresados por Coromoto (2000) de la siguiente manera: identificación de la unidad estratégica institucional, identificación del vínculo entre la organización y la unidad estratégica institucional, definición de los objetivos estratégicos y selección de los indicadores estratégicos.

Tabla 3

*Organización básica del Cuadro de mando integral del IUETAEB (Coromoto, 2000)*

Cuadro de mando integral del IUETAEB			
Estrategia: Optimizar la ejecución por programas			
Perspectivas de análisis	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores de efecto	Indicadores de causa
	Financieros	Informe útil de los resultados	Inductores de actuación que deben estar adaptados a los indicadores de la estrategia
	De clientes		
	Procesos internos		
Formación y crecimiento			

Los resultados que el cuadro de mando integral arroja sirven para socializar la estrategia institucional y alinear los esfuerzos de los integrantes de la organización en un objetivo común; además facilitan el equilibrio entre los objetivos (de corto y largo

plazo), los resultados deseados y los indicadores de acción (causa) hacia el logro de una misma estrategia (Coromoto, 2000).

Por su parte, Barrientos y Taracena (2008), realizan un estudio de caso a nivel de Educación Secundaria en México, en el cual realizan una revisión de la gestión escolar y participación de directores de este nivel. Este estudio de caso permite observar la manera en la que el mismo ambiente y los cambios internos y externos inciden en la forma en la que los directores se involucran en las mejoras de la gestión institucional, en la toma de decisiones y en la formación de la cultura organizacional.

Los hallazgos de este estudio de caso se refieren a que los estilos de gestión de los directores del nivel secundaria son un producto de las condiciones socio históricas de cada colegio, del recurso humano con el que se cuenta (tipo de profesores, relación con padres de familia, tipo de liderazgo directivo, etc.), las condiciones materiales, así como las demandas y expectativas del contexto social en el que la institución se encuentre inmersa.

Hace falta contar con investigación que permita conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes sobre todo en el área de educación inicial y básica, ya que debido a la implementación de la reforma educativa reciente y a la resistencia al cambio que muchos docentes presentan, aunado a los cambios de normativas políticas del mismo sistema, cambios en la cultura y en la sociedad, es uno de los niveles en los que la turbulencia está provocando irregularidades en varios de los procesos internos institucionales (Emery y Trist, citados por Gallardo y Sánchez, 1994).

## *2.6. La cultura organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes*

A partir de las décadas de los ochentas y noventas, las instituciones de Educación Básica del país, han estado experimentando cambios constantes debido a la implementación del Programa nacional para la modernización educativa y la publicación de la Ley general de educación (SEP, 2009), que han venido sugiriendo cambios en los cánones de organización que durante tantos años han sido empleados.

Esta Reforma promueve la planeación estratégica y compromete a la administración de las escuelas a transformar la cultura organizativa, la práctica profesional y los modelos de aprendizaje en una vertiente de cambios institucionales y pedagógicos. Ahora se traslada a la escuela la responsabilidad de la toma de decisiones y de planificación que trata de resignificar la calidad de la enseñanza. Sin embargo, como menciona Ezpeleta (2004), estos cambios han establecido un sinnúmero de repercusiones en las instituciones, desde el mismo hecho de no contar (en su mayoría) con directores preparados, o líderes pedagógicos y administrativos, como los denominara Castillo (2005), así como por la urgencia de la implementación y un exceso de trámites burocráticos heredados del sistema educativo anterior.

Transformaciones tan radicales como las que se están experimentando en el Sistema Educativo Nacional son sin duda, un factor que contribuye a experimentar la necesidad de una toma de decisiones estratégica y a tener un proceso formal de producción de estrategias emergentes.

Schein (citado en Cantú, 1997), define la cultura organizacional como el patrón de supuestos que se comparten al interior de una organización, que surgen y se aprenden mientras se resuelven los problemas de adaptación interna o externa, y que para ser válidos deben haber funcionado lo suficientemente bien para que sean

enseñados a los miembros como las nuevas formas de procesar y percibir dichas problemáticas.

A través de la cultura organizacional se pueden comprender los elementos que al compartirse dentro de una organización, otorgan coherencia a las actividades desarrolladas por los integrantes de ésta, en pro de determinada meta u objetivo (Flores y Torres, 2010).

Casagrande (2002) menciona que los cambios y transformaciones que las instituciones educativas enfrentan, se relacionan con los valores organizacionales que comparten sus integrantes. El cambio solo ocurre cuando se transforma la cultura organizacional, ya que si los miembros de la organización tienen establecidos los valores, los roles y las estrategias adecuadas para actuar ante determinada situación, la cultura se favorece, puesto que se promueve la transformación, la adaptación y la sinergia de la organización. No solo se espera que los miembros compartan una misma visión, sino que además cada uno defina sus acciones en forma oportuna y pertinente, para que las innovaciones propuestas tengan éxito (Ezpeleta, 2004).

Senge (1998) menciona que las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de pensar agudamente en problemas complejos, procurando realizar acciones innovadoras y coordinadas entre sus integrantes, quienes se alientan entre sí a crecer, a experimentar y a aprender.

Para concluir este capítulo, se puede mencionar que las teorías analizadas, los conceptos y propuestas de modelos de planificación estratégica presentados anteriormente, convergen en la idea de que la planificación estratégica es un requisito indispensable para mantener en equilibrio a la organización, incluso cuando surgen situaciones que no están previstas desde un inicio. Estas situaciones denominadas “emergentes” son necesarias para mantener revitalizado, creativo y flexible al grupo

(Montoya, 2009), sin embargo, a pesar de no ser contempladas en la planificación institucional, es indispensable conocer y formalizar su proceso de formulación, con el propósito de que los integrantes de la organización estén conscientes del rol a desempeñar durante el mismo, así como de sentar las bases para instituirse como una cultura de dialogo y trabajo en equipo proactivo durante las etapas o momentos de cambio, que cada vez son más comunes en las instituciones educativas.

Los cambios surgen debido a procesos internos o externos que los promueven, las llamadas *fuerzas externas* (entorno sociopolítico, cultural, tecnológico, natural, etc.) y las *fuerzas internas* (comunicación, organización interna, motivación, relaciones entre miembros del grupo, capacidad de adaptación, dominio personal, etc.). Estos cambios, sugieren transformaciones cada vez más radicales, que conllevan a la necesidad de una mayor y mejor planificación estratégica.

Barker (citado en Manes, 2004), menciona que toda organización debe cumplir con los requisitos de anticipación, innovación y excelencia para subsistir en el nuevo entorno. De tal manera que la organización y sus miembros sean proactivos, y busquen constantemente imaginarse escenarios que les generen pautas de acción. La innovación como sinónimo de creatividad procedimental que permite cambios de actitud e incremento del propósito de excelencia, les permitirá ir en busca siempre de una mejor calidad de servicio y desempeño que traerá consecuencias positivas para el logro de la visión y misión institucionales.

La Reforma Educativa implementada para la Educación Básica en este país, sugiere cambios en los paradigmas tradicionales tanto de trabajo, desempeño y gestión escolar. Las tensiones que dicho modelo de reforma han traído, aunado a las constantes transformaciones del medio social, cultural, político, etc. que caracterizan los tiempos que ahora vivimos, han ocasionado que varias de las instituciones de



educación básica con las que cuenta nuestro país, naufraguen o vayan a la deriva, a pesar de contar con una planificación estratégica formalizada.

Es importante entonces conocer cuáles son los procesos de formulación de estrategias emergentes que se dan al interior de dichas instituciones para establecer las variables más involucradas en ellos, y así poder estar conscientes del tipo de procedimiento que se debe realizar con miras a aprovechar la emergencia del cambio.

Este conocimiento, permitirá planear y medir para consolidarse y crecer (Jaimes, et al., 2009), aprovechando el ejercicio de la creatividad de los miembros de la organización en los momentos de transformación emergente, y evitando que éstos se conviertan así en verdaderas catástrofes de toma de decisiones organizativas.

## Capítulo 3. Metodología

Este capítulo expone la revisión del método de investigación más efectivo que se implementó en la investigación presentada, en la cual se requirió analizar la forma en la que se lleva a cabo uno de los procesos de gestión que surge al interior del centro educativo en cuestión, así como la conducta que sus integrantes tienen dentro del mismo proceso investigado. Es así, que se observó esta investigación en forma cualitativa, a través del método del estudio de caso. La metodología aquí presentada permite establecer los instrumentos a utilizar, así como el procedimiento investigativo que se implementó y las acciones más importantes que se utilizaron para analizar los datos obtenidos.

Debido a que este proyecto de investigación forma parte de un proyecto más extenso llamado “Planeación estratégica en instituciones educativas”, que pretende realizar estudios iguales en diferentes países latinoamericanos y sus diferentes regiones, se requirió de la implementación de un proceso debidamente fundamentado y basado en un método investigativo formal.

Dicho proyecto está organizado bajo la responsabilidad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Virtual del mismo, bajo coordinación de la Doctora María Ileana Ruiz Cantisani y del Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero.

### *3.1. Enfoque metodológico de la investigación*

Puesto que la presente investigación está enfocada a alcanzar un entendimiento profundo de la forma en la que se lleva a cabo el proceso de formulación de estrategias al interior de una institución de educación básica, es necesario adoptar un método investigativo que proporcione estrategias de análisis, a través de un estilo más

descriptivo de la situación y una exploración más detallada del contexto en el que surge el fenómeno investigado.

Es así que éste proyecto investigativo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo que, como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006), involucra un proceso inductivo en el que se explora una realidad social para posteriormente desarrollar una perspectiva teórica que sea coherente con la observación realizada; de esta manera, tal como corresponde a este enfoque, no se busca comprobar una hipótesis establecida, sino que más bien, se pretende generar una durante el proceso, refinándola al recolectar los datos apropiados.

Estos mismos autores, señalan que ya que se trata de un enfoque basado en métodos no estandarizados, la recolección de datos está encaminada a obtener las perspectivas de los que participan en la investigación, describiendo detalladamente la forma en la que se da el proceso de formulación de estrategias emergentes al interior del colegio Goleman, analizando la manera en las que cada uno de los participantes interviene en el proceso tanto en forma individual como en colectividad.

La investigación cualitativa que aquí se presenta, refiere un diseño específico de análisis interpretativo de una realidad social y particular, por lo que es necesario abordar el fenómeno a través de un estudio de caso.

Dentro de la literatura se puede encontrar a varios autores como Stake (1998), Tellis (2005), Eisenhardt (1989), Sutton (1995), Merriam (1998) y Yin (1994) entre otros, que convergen en que el método del estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación que permite al investigador estudiar el fenómeno desde múltiples perspectivas, de una manera directa, analizando en forma específica cada uno de los aspectos de dicho fenómeno y en las causas que propician el comportamiento de los individuos y sus circunstancias.

Para Stake (1998) el estudio de casos busca particularizar no generalizar, de tal manera, que el caso o fenómeno que interesa se analiza para ver qué es y qué pasa en él; su finalidad inicial no radica entonces en saber cómo se diferencia de los demás, sino en conocerlo en forma profunda, es decir, observar su complejidad.

Stake (1998), también comenta que el estudio de caso permite interpretar las interrelaciones de los datos observados de una manera empática y no intervencionista, rigurosa y respetuosa de las múltiples visiones que se incluyen durante el proceso; de esta manera, el investigador termina por involucrarse tanto cognitivamente como afectivamente en el estudio.

Tellis (citado en Balcázar, González-Arratia, Gurrola y Moysén, 2005), considera que el estudio de casos se utiliza para observar a profundidad a un grupo de personas o a una en específico, en un determinado período de tiempo para recopilar información pertinente de ellos.

Eisenhardt (1989) por su parte, considera que el estudio de casos es una estrategia de investigación para comprender la dinámica de determinados contextos, sobre todo cuando se sabe poco de un cierto fenómeno, cuando la información es insuficiente o bien, cuando las circunstancias ameritan el surgimiento de una nueva perspectiva. La evidencia recolectada al respecto puede ser cualitativa, cuantitativa o una mezcla entre ambas y puede ser empleada para describir un fenómeno, probar una teoría o generar un concepto.

Sutton (1995), comenta que el estudio de casos es un método viable cuando se conoce poco del fenómeno que se pretende estudiar o se quiere construir una teoría.

Para esto, se requiere que tenga características de rigor y validez.

Merriam (1998) menciona que el estudio de caso es útil cuando se pretende investigar problemas prácticos, cuando se parte de áreas de conocimiento poco

estudiadas o cuando debe realizarse investigación inductiva que sirva para generar hipótesis posteriores.

Yin (1994) lo define como un diseño práctico que analiza un fenómeno particular inmerso en la realidad social, en el cual existen muchas variables de interés, por lo que su análisis es de tipo contextual. Los datos que se emplean para este método son los derivados de entrevistas, observaciones y revisión de documentos. Los elementos que lo conforman son, según Yin, determinar las preguntas de investigación y los propósitos del estudio, seleccionar las unidades de análisis de datos a emplear (entrevistas, encuestas, observaciones, etc.), recolectar los datos, analizar la forma en la que dichos datos se relacionan (con las preguntas de investigación) y establecer los criterios para interpretar los resultados.

Su diseño empírico facilita entender fenómenos sociales contemporáneos y permite añadir información importante a las investigaciones y teorías ya realizadas.

De esta manera, el método de estudio de casos permite examinar un fenómeno particular como el que presenta el Centro Educativo Goleman, en forma detallada y precisa; contestando el cómo y el porqué surge el fenómeno se puede llegar a conocer la dinámica de un proceso tan importante como es el de la formación de estrategias emergentes que se da en dicho colegio, lo cual permite construir una nueva perspectiva que bien encaminada puede generar una transformación operacional.

La necesidad de conocer a fondo y en forma sistemática, un proceso como el que aquí se presenta, que surge en la acción y la operatividad del colegio en cuestión y en el que intervienen varios factores predominantes, hizo necesario y viable el emplear un método como el del estudio de casos, ya que se requirió analizar el fenómeno desde múltiples perspectivas, estudiando detalladamente las interrelaciones entre los diferentes constructos para establecer el cómo y el por qué del caso.

Menciona Hernández et al. (2006) que a pesar de las ventajas analíticas de los métodos que emplean el enfoque cualitativo, los expertos también han encontrado algunas desventajas, ya que los han calificado como subjetivos, especulativos, sin datos sólidos que promuevan los resultados y por lo tanto sin posibilidad de generalizar o replicar los estudios que promueven. Este autor infiere entonces, que el éxito de implementar un proceso de investigación cualitativa dependerá del tipo de investigación que se pretenda realizar y del tipo de resultados que se persigan.

### *3.2. Rol del investigador*

Neuman (citado en Hernández et al., 2006), menciona que dentro del proceso de investigación con enfoque cualitativo, el investigador debe estar avocado a observar los eventos y/o fenómenos de interés, sin hacer interrupciones o alterarlos.

Al mismo tiempo, debe emplear una perspectiva holística en la que no sólo considere las partes del fenómeno, sino todo el proceso con sus diferentes aspectos, tanto los explícitos como los implícitos, considerando así la realidad subjetiva como parte fundamental de la investigación. El investigador de esta manera, se involucra con los participantes y con sus experiencias en forma directa, desarrollando empatía con ellos sin descuidar su perspectiva analítica como observador externo.

Con esto queda de manifiesto que el trabajo que se realizó en el presente proyecto, requirió de poner en práctica habilidades tanto sociales como analíticas en las que se facilitó el desarrollo efectivo del proceso de investigación.

El investigador debe introducirse en el contexto y mimetizarse con él, involucrándose de tal manera que durante el proceso forme parte del ambiente.

Para lograr un trabajo adecuado, es importante entonces que el investigador empleara las herramientas cualitativas apropiadas y que mantuviera un papel neutral en el que se generara la confianza necesaria para indagar el proceso requerido

haciendo uso de sus principios de ética y moral investigativa de tal forma que sus sentimientos y prejuicios no intervinieran en el proyecto. Para formalizar el papel ético del investigador dentro del presente proyecto, se presenta tanto la carta de autorización para realizar el estudio, firmada por los responsables del colegio, así como la carta de confidencialidad de información obtenida en el proyecto de investigación (Apéndice 1), ésta última está basada en el formato de carta de confidencialidad relativa a la información personal de alumnos y/o ex alumnos del Tecnológico de Monterrey (ITESM, s.f.).

### *3.3. Recolección de datos*

#### *3.3.1. participantes en el proyecto*

Para la adecuada realización del presente proyecto, se involucró a todo el personal del Centro Educativo Goleman: una directora, tres educadoras (responsables de los grupos de preescolar uno, dos y tres), un maestro de inglés, una psicóloga, administradora, y el personal de apoyo técnico: una cocinera y una intendente (Tabla 4).

De esta manera se pudieron obtener datos y evidencias de todas las áreas del colegio, permitiendo integrar diferentes opiniones y experiencias vividas desde diversos ángulos en relación al proceso de formulación de estrategias emergentes, lo cual permitió obtener un abanico de descripciones y de vivencias al respecto que sirvieron para conocer los diferentes ángulos de la situación.

Tabla 4  
*Participantes en la investigación propuesta.*

Participantes	Área de trabajo	Grado de escolaridad	Antigüedad
Directora	Dirección	Licenciada en Educación Preescolar	8 años docente
			6 meses Directora
Administradora	Administración del plantel y propietaria del mismo	Enfermera	2 años
Docente A	Preescolar 1	Licenciada en Educación Preescolar	3 años
Docente B	Preescolar 2	Licenciada en Educación Preescolar	2 años
Docente C	Preescolar 3	Licenciada en Educación Preescolar	4 años
Docente D	Taller de lengua extranjera	Licenciado en Turismo	1 año
Docente E	Taller de inteligencia emocional y escuela de padres	Lic. en Psicología Educativa	8 años
Intendente	Limpieza general en toda la escuela	Primaria concluida	4 años
Cocinera	Cocina	Secundaria inconclusa	3 años

### 3.3.2. Instrumentos de recolección de datos

#### 3.3.2.1. la entrevista.-

La entrevista de tipo cualitativo es definida por Heinemann (2003) como una entrevista directa, individual cuyas cuestiones se van desarrollando a través del empleo de un guión flexible dependiendo de las respuestas dadas, así como la disposición del entrevistado para dar información. Esto permite profundizar en los aspectos más significativos del entrevistado, en sus experiencias, valores, vivencias subjetivas acerca del fenómeno estudiado, etc.

Mientras más abierta sea la entrevista, es más seguro que se pueden entrever los sentimientos y perspectivas de los entrevistados; mientras más estructurada sea la entrevista, más comparables y despersonalizados son los datos.

El instrumento de entrevista que se refiere en este proyecto, está diseñado en forma de entrevista semiestructurada, en la que se emplean tópicos básicos pero con la



flexibilidad adecuada para tomar en cuenta y adaptarse a las percepciones de cada entrevistado, lo cual posibilita la comparación entre las respuestas de los entrevistados en el proceso (Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Langer, Córdova y Rojas, 2003).

El formato de dicha entrevista semiestructurada, está basado en la guía diseñada por la Dra. Ruiz como herramienta fundamental en la investigación del proyecto de planeación estratégica en instituciones educativas, y se agrega al presente proyecto como parte de los anexos generales (Apéndice 2). Las entrevistas fueron aplicadas solo a la directora, administradora y docentes del plantel (educadoras, asistente educativa y psicóloga), ya que son ellos los participantes más activos dentro del proceso de toma de decisiones y formulación emergente de estrategias. Para mayor exactitud en el proyecto, el investigador procedió a aplicar las entrevistas empleando la grabación de voz sólo con la autorización de los entrevistados y anotando además, los pormenores y datos tanto significativos como no verbales que sean observados al momento.

#### *3.3.2.2. la observación.-*

La observación por su parte, se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Debe planificarse a fin de reunir los requisitos de validez y confiabilidad necesarios. Permite obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad, además de permitir percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los sujetos observados (Morán, 2007). Para la presente investigación, se empleó una guía de observaciones, basada en el formato presentado por la Dra, Ruiz dentro del proyecto de investigación al que pertenece el presente trabajo. De esta manera, se incluye en los anexos la estructura principal de la guía empleada para observar el fenómeno analizado (Apéndice 3). Con

este instrumento se analizaron diferentes momentos de la formulación de estrategias: reuniones del Consejo Técnico Escolar, junta de directora con personal docente y de apoyo de la institución, así como diversas situaciones que incluyeron la planeación y las repercusiones que éstas tienen para los diversos participantes directos o indirectos de la misma (Tabla 5).

Tabla 5  
*Organización de observaciones dentro de la investigación.*

Tipo de sesión	No. de observaciones realizadas	Participantes
Junta de directora con personal docente, administrativo y de apoyo	3	Directora y personal docente en su totalidad, administradora y personal de apoyo
Reuniones del Consejo técnico escolar	5	Consejo técnico escolar integrado por docentes y directora
Reuniones del colegiado docente	3	Educadoras y docentes externos (inglés y psicología) junto con directora
Reuniones con padres de familia	2	Directora y padres de familia

### 3.3.2.3. *la bitácora.-*

Barragán et al. (2003), mencionan que la observación implica tomar notas sistemáticamente del fenómeno estudiado, de ahí la importancia del llamado diario de campo o bitácora, ya que representa el soporte de las descripciones realizadas. La bitácora es un diario en donde se registra lo que el investigador observa de la realidad.

Contiene las anotaciones sobre cada actividad realizada en el proceso mismo, ideas, conceptos o hipótesis que surjan en él durante el camino, así como diferentes aspectos que atañen a la confiabilidad del método. Puede agregarse también las emociones o reacciones que le producen los hechos observados; su función principal es procurar una fuente de datos reales que se puedan contar, analizar, buscar patrones, comparar y sacar conclusiones (Krumm, 2007). Para mayor exactitud, se anexa un formato de dicha bitácora al finalizar el trabajo (Apéndice 4).

#### 3.3.2.4. *revisión de documentos u objetos.-*

Los documentos, materiales y objetos revisados, representan una valiosa fuente de datos cualitativos y pudieron ayudar a entender el fenómeno a investigar.

Permiten entender antecedentes del ambiente, experiencias vividas, funcionamientos cotidianos, etc.; pueden ser documentos o escritos personales y organizacionales, materiales audiovisuales, artefactos o archivos personales o institucionales (Hernández et. al., 2006). Para la presente investigación fue necesario revisar documentos normativos y básicos del proceso analizado: el Proyecto Escolar de Transformación Escolar (PETE), Plan Anual de Trabajo (PAT), actas de reunión del consejo técnico escolar, etc.; los documentos se presentan en forma de lista de cotejo, cuyo formato se anexa en los apéndices finales (Anexo 5).

### 3.4. *Procedimiento*

El método de estudio de caso que en la presente investigación se aplicó, sigue los pasos propuestos por Yin (1994):

Tabla 6.

*Fases de la realización del estudio de casos, tomado de Yin, 1994*

Fase	Características
Diseño del estudio o caso	Objetivos y estructura de la investigación: que fines se perseguirán con los resultados: ¿qué y para qué?
Realización del estudio	Recolección de datos y evidencia del caso
Análisis y conclusiones	Análisis de los elementos arrojados como evidencia

#### 3.4.1. *diseño del estudio de caso o preparación preliminar*

El diseño de un método de casos, requiere de integrar cinco componentes (Yin, 1994): preguntas de estudio, las proposiciones del caso, la unidad o unidades de análisis, la lógica de vinculación entre los datos y las proposiciones dadas así como los criterios para interpretar dichos datos. De esta manera, en el presente proyecto se

integraron dichos elementos dentro de la investigación como se presenta a continuación (Yin, citado en Martínez, 2006):

- a) Preguntas de investigación: cuestionamientos iniciales de donde surge el diseño investigativo que se siguió; permitieron identificar los constructos que se iban a investigar, identificaron el problema central de la investigación y la metodología más adecuada para el caso. En el presente proyecto la pregunta estuvo vinculada a cómo se realiza el proceso de formulación de estrategias deliberadas y emergentes al interior del colegio Goleman, es decir, el cómo y por qué se da de determinada manera.
  - b) Propositiones: son las afirmaciones que involucran a los constructos investigados; de tal manera que establezca el tipo de interrelaciones que favorecen o limitan el punto investigado, orientando la atención hacia los objetos o fenómenos que deben ser investigados. Estas afirmaciones deben estar bien apoyadas en teorías probadas que le den mayor viabilidad al estudio.
  - c) Unidad de análisis: Definición del número de casos a investigar: caso único o simple y caso múltiple. En el caso de este proyecto, se trató de un caso simple o de una unidad de análisis.
  - d) Lógica que vincula los datos con las proposiciones o principio de la triangulación, por el cual se determina si la información de los datos guardan relación entre sí y con las proposiciones establecidas.
  - e) Criterios para interpretar resultados: hacen referencia al tipo de análisis que se implementó para interpretar los resultados: cuantitativo, cualitativo, mixto, etc.
- Es así que dentro de esta fase, también denominada de planeación preliminar,

se estableció como principal finalidad el conocer cómo se desarrolla el proceso emergente de formulación de estrategias al interior del colegio Goleman;

proporcionando las preguntas de investigación que centraron la atención en los aspectos investigados; de la misma manera, se diseñaron los instrumentos de recolección de información más factibles a emplear considerando la metodología del estudio de caso, se consiguieron los permisos necesarios para desarrollar un proceso investigativo seguro y confidencial, se establecieron los criterios de interpretación y las primeras vinculaciones de concordancia entre los datos buscados, los instrumentos diseñados y las proposiciones hechas (triangulación de datos).

#### *3.4.2. Realización del estudio o aplicación de instrumentos*

La fase de la realización del estudio, incluyó la recolección de datos o evidencias. La entrevista, la observación y la revisión de documentos y la bitácora son los instrumentos de mayor utilidad para este proyecto, aunque Yin (1994) va más allá y menciona además la documentación, los documentos de archivo, las entrevistas personales estructuradas y no estructuradas, encuestas, la observación directa, la observación participante, los objetos físicos y la revisión de estadísticas como fuentes de evidencia.

Haciendo un poco más de énfasis en los instrumentos de recolección de evidencia, se puede mencionar que debido a que éste es un proyecto cualitativo, fue menester que las unidades de análisis que se investigaron, debido a la naturaleza del trabajo, fueran algunos de los propuestos por Lofland y Lofland (citados en Hernández et al., 2006): significados (definiciones o normas) y prácticas compartidas por el grupo, que permitieron tener una inmersión a la cultura escolar del colegio; los episodios de eventos poco comunes en los que la toma de decisiones emergentes hace su aparición, los papeles que cada miembro tiene dentro del proceso así como las relaciones y las interacciones dentro de los grupos que conforman la comunidad

escolar. Por lo tanto para este estudio se utilizaron los segmentos de análisis mencionados, los cuales deben ser recopilados a través de instrumentos como la entrevista, la observación, la bitácora y la revisión de documentos administrativos.

Esta fase, por lo tanto, se caracterizó por la aplicación de los instrumentos diseñados en la primera parte de la investigación; siendo éste el momento cuando se decidió a quiénes de los involucrados en el proceso de formulación de estrategias emergentes, se les aplicaría uno u otro instrumento de recolección de información.

### *3.4.3. análisis y conclusiones o fase de validación de los datos*

En relación a la fase de análisis y conclusiones de este proyecto, se empleó un método inductivo de análisis de resultados cualitativos que apoyara al desarrollo de la investigación. De tal manera, que a través del análisis de los datos obtenidos, se pudieron construir explicaciones o afirmaciones del fenómeno estudiado.

La estrategia para el análisis de datos quedó establecida entonces, como un análisis descriptivo, en el que los hallazgos obtenidos sirvieron para hacer descripciones, explicaciones y predicciones del fenómeno investigado.

El análisis de los datos a partir de las transcripciones de las entrevistas realizadas (Apéndice 6), las observaciones, las bitácoras, el registro de documentos, etc. permitieron encontrar semejanzas, patrones, modelos y tendencias que conllevaron a la clasificación de temas y situaciones constantes que sirvieran para responder a la pregunta de investigación inicialmente propuesta. De esta manera, se pudieron obtener categorías relacionadas a las diferentes formas de visualizar la problemática, de acuerdo al rol que desempeñen dentro de la organización, el área a la que pertenecen, las experiencias vividas anteriormente, etc.

Tabla 7.  
*Categorizaciones establecidas en la investigación*

Categorías	Descripción
Proceso para afrontar crisis	Manera en la que la organización hace frente a las transformaciones del entorno, a la turbulencia del contexto inmediato.
Proceso de formación de estrategias emergentes	Integración de las estrategias emergentes que implica la asignación de responsabilidades, recursos, tiempos, resolución de conflictos y resistencias, entrenamiento y evaluación de resultados.
Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional	Correlación entre la elaboración de estrategias emergentes y la forma en la que la organización integra valores, creencias y prácticas que determinan la manera en la que se integran sus elementos ante situaciones nuevas.
Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional	Correlación entre la elaboración de estrategias emergentes y la forma en la que la organización convierte las experiencias adquiridas en recursos que le permitan aprender a resolver problemas, adaptarse y transformarse.

Para darle una mayor validez al proyecto investigativo, los datos obtenidos se triangularon con la información original y con el método con el que se recolectó la información. Dicha triangulación se refiere así, según palabras de Benavides y Gómez – Restrepo (2005), a la verificación y comparación de la información obtenida desde las diferentes fuentes y herramientas investigativas, dicha información se codifica por separado para posteriormente compararse entre sí, permitiendo una mayor y mejor visualización de la problemática desde diferentes ángulos aumentando con esto la validez de los resultados. Para triangular entonces, fue necesario que se analizaran los datos obtenidos con las entrevistas, las observaciones, la bitácora y con la revisión de documentos, de tal forma que cada una arrojara información referente a las preguntas de investigación dadas inicialmente, comparándolas tras su análisis y obteniendo un mejor resultado.

Una vez reunida toda la información relevante, se procedió a transcribir los datos, de tal forma que se organizaron o estructuraron diferentes dimensiones de la información, centrándose en áreas de interés comparada con la literatura sobresaliente

al tema. Una vez establecidas dichas comparaciones, se pudo tener un panorama más amplio acerca del fenómeno estudiado y mayores posibilidades de explicar lo que pasaba en la investigación.

En relación a la presentación de resultados, se presentó la información estructurada y organizada de tal forma, que pudiera dársele una respuesta clara y precisa a la problemática inicialmente establecida, permitiendo que las perspectivas de los participantes se mantuvieran en forma confidencial y se estableciera una retroalimentación que conllevara a un aprendizaje grupal.

Como apoyo a la objetividad del proyecto, Yin (citado en Martínez, 2006), menciona la realización de un Protocolo de estudio de caso, el cual representa una guía para la obtención de evidencia:

Tabla 8.  
*Protocolo de estudio de caso (Yin, citado en Martínez, 2006)*

Procedimiento	Componentes	Descripción
<i>Semblanza del estudio de caso</i>	Antecedentes del proyecto	Integra un referente de lo que se pretende investigar en el proyecto.
	Temas a investigar	
	Teorías a confirmar	
	Literatura relevante	
<i>Preguntas del estudio de caso</i>		Deben ser contestadas por la información obtenida de las fuentes consultadas, verificadas mediante la triangulación de evidencia
<i>Procedimientos a realizarse</i>		Definir las acciones a realizar para obtener la información del proyecto, así como una cantidad suficiente de instrumentos de recolección de datos para responder a situaciones imprevistas, cronograma de las actividades a realizar en la recolección de datos.
<i>Guía del reporte del estudio de caso</i>		Diseño básico que representa el informe del proyecto y que facilita la obtención de evidencia.

Este protocolo proporciona formalidad dentro del proceso investigativo, desde la semblanza del proyecto que contempla la revisión de la literatura, los antecedentes que conllevan a la necesidad de investigar el fenómeno dado, hasta el diseño del



informe final de los resultados de la investigación. Todas y cada una de las fases del proyecto se organizaron y presentaron en un cronograma de acciones de recolección y análisis de datos, que permitieron dar orden y formalidad al proceso, fortaleciendo con esto su viabilidad y calidad.

Recapitulando lo visto hasta ahora, se puede decir que el método de estudio de casos presenta bondades diversas, sobre todo la posibilidad de permitir al investigador adentrarse en el ambiente investigado, observando de cerca el proceso principal y los que surgen en forma secundaria.

El estudio de casos como método aplicado al presente proyecto, permitió generar los datos necesarios para comprender los principales constructos que integran la problemática, estableciendo las estrategias de análisis descriptivos que promovieron un esclarecimiento de la dinámica en la que se da el proceso de formulación de estrategias emergentes al interior del Centro Educativo Goleman.

## Capítulo 4. Análisis de resultados

La realización de esta investigación ha permitido profundizar en los procesos de gestión interna del Centro Educativo Goleman, con la intención de poder contestar a las preguntas hechas inicialmente y que llevan a conocer la manera en la que surge la planeación estratégica y su repercusión en el aprendizaje organizacional de dicha institución.

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos empleados en esta investigación cualitativa, dichos resultados se presentan en forma ordenada, categorizándose en aspectos y elementos que permiten obtener datos que conlleven a tener más información que permita contestar las preguntas básicas de esta investigación.

### *4.1. Categorización de resultados*

La categorización de los resultados surge con base en la vinculación de los objetivos planteados en la presente investigación que hacen referencia a los procesos de afrontar crisis, por medio de la formación de las estrategias emergentes, y a la relación que las estrategias emergentes tienen con la transformación de la cultura organizacional, así como con el aprendizaje organizacional del colegio. Dichos objetivos se relacionan con los elementos de análisis propuestos por Lofland y Lofland (citados en Hernández et al., 2006), referidos a los significados y prácticas compartidas por el grupo, los episodios de eventos poco comunes en los que la toma de decisiones emergentes aparece, los papeles que cada actor toma en el proceso y la relación entre la interacción dentro de los grupos que conforman la escuela. Esta vinculación entre objetivos y elementos de análisis o subcategorías permite analizar a profundidad los datos obtenidos en las entrevistas a docentes y directivos, la

información que emana de la revisión de los documentos básicos de la organización escolar, así como las observaciones aplicadas durante la realización de juntas y reuniones organizativas de la institución. De esta manera, se puede triangular la información obtenida y hacer más objetiva la investigación. Dicha estructura general integrada por cuatro tablas se puede observar como el Apéndice 7 del presente documento; de esa estructura emanan las tablas de categorización de resultados que posteriormente se analizarán a lo largo de este capítulo.

## *4.2. Planeación institucional*

### *4.2.1 planeación estratégica deliberada*

La planeación institucional es un mecanismo estratégico que provee de beneficios a la institución, de esta manera, se define como

...una actividad metódica y concertada entre los integrantes de una institución, cuyo fin es diseñar un futuro y establecer los medios para hacerlo realidad con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución para beneficio de sus usuarios y de la sociedad (SEP, 2009).

De esta manera, en el presente apartado, se pretende describir la realidad de este mecanismo en el Centro Educativo Goleman, tal como lo observan los actores principales de la acción educativa: docentes y directivos. La información que aquí se presenta emana de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos investigativos ya mencionados: entrevistas, revisión de documentos y observación de sesiones y/o situaciones específicas del colegio.

Los datos obtenidos permiten mencionar que dentro del colegio investigado, la planeación se realiza en forma colectiva. Se siguen los requerimientos de la Secretaría de Educación Pública en relación a la realización efectiva del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y del Plan Anual de Trabajo (PAT), los cuales

representan la base del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) , con el cual se pretende

...asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa (SEP, 2009).

La planeación se realiza en colegiado docente, antes de iniciar el ciclo escolar, momento en que se establece el Plan Anual de Trabajo con base en los objetivos y acciones referidas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar, que en este caso, se realizó desde el inicio de ciclo escolar perteneciente al período 2008-2009 (tal como se puede hacer constar en el documento revisado denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar 2008), cuyos objetivos están planteados para lograrse durante los 5 años posteriores a su realización.

Los objetivos que marca dicho documento fueron priorizados y organizados con base en las necesidades del plantel, de tal manera que cada año se promueven objetivos vinculados a lo que menciona el PETE, los cuales pueden modificarse en virtud de cualquier cambio en el contexto o escenario escolar.

Como ya se mencionó, antes de iniciar cada ciclo escolar, el personal se reúne para realizar la planeación anual y definir las acciones anuales, ese proceso queda bajo responsabilidad y guía de la directora, quien lidera el proceso de planeación tal y como comentan en las respectivas entrevistas.

Hablando del PETE y el PAT, todas participamos en colegiado, todas aportamos por igual, a mí sólo me toca guiar el proceso; entre todas se establecen los objetivos, valores, etc., aunque la visión y misión escolar ya están estructuradas desde hace tiempo, así que nos enfocamos en lo descrito en estos rubros para mejorar el trabajo y planear. La planeación estratégica queda documentada a través del escrito referente al PETE y al PAT, cuyo original permanece en la escuela y sólo una copia es enviada a la Supervisión de Zona Escolar.

La planeación anual se realiza en base al PETE por lo que se procuran establecer acciones encaminadas a los objetivos básicos... (Entrevista-Directora)

La planeación estratégica se realiza entonces en un contexto formalizado de acciones documentadas que siguen el patrón establecido por la Secretaría de Educación Pública.

Cabe mencionar que la visión y misión institucional ya estaban establecidas desde tiempo atrás, incluso desde antes de realizarse el Plan Estratégico de Transformación Escolar del 2008 en la institución, ya que la sociedad civil a la que pertenece la escuela, la proporcionó desde que iniciaron operaciones en 1996 (Oficio dirigido al personal No. 1).

Según se hace constar tanto en las entrevistas como en la documentación revisada, anteriormente, la planeación escolar se realizaba en forma centralizada, sin considerar o incluir al personal de ninguna manera, lo cual ocasionaba la falta de pertinencia y eficacia para con la misión y visión institucional.

Las directoras que yo he conocido han llevado la planeación en diferentes maneras. Cuando entré, la directora nos dio prácticamente la planeación ya hecha, y aunque procuraba que se cumpliera casi todo a tiempo, muchas cosas se cambiaban al final porque eran casi imposibles de realizar. Era como si solo hubiera hecho la planeación porque se lo pedían en la supervisión, me parece que la directora de ese entonces no sabía mucho acerca de planeación estratégica (Entrevista-Docente A).

Una vez que la Secretaría de Educación Pública empezó a hacer mayor hincapié en la necesidad de que los directivos profundizaran en los conocimientos de gestión estratégica y organizacional, la planeación institucional fue modificando su forma y su esencia. De esta manera, la planeación estratégica se formalizó en un proceso en el que participa la comunidad docente en igualdad de oportunidades,

guiado por una directora que asume el compromiso de organizar los recursos implicados.

La planeación estratégica dentro de este colegio permite establecer las líneas de acción a seguir tras una revisión de sus necesidades más apremiantes, lo cual les lleva a poner en orden de prioridad las acciones a desplegar durante el ciclo escolar entrante. Esto implica a su vez, considerar las repercusiones que tendrá sobre la cultura y el aprendizaje organizacional.

Considerando que este colegio tiene quince años de haberse fundado, muchas de las estrategias que emplean están muy arraigadas e integran buena parte de su cultura organizacional, de tal manera que la planeación anual gira alrededor de dichas estrategias que son consideradas como elementos tradicionales del colegio y que determinan en mucho las formas de trabajo y acción docente; hay actividades que se realizan desde hace más de diez o doce años y que se continúan estableciendo como prioritarias dentro de la planeación aunque ya no estén dando los mismos resultados que en años anteriores, tal y como mencionan algunos docentes del colegio.

Sin lugar a dudas, los proyectos establecidos y que continúan realizándose en el colegio son los más exitosos, se mejoran cada año, se adaptan y se van haciendo más representativos de la escuela. Hay acciones cívicas o culturales que sólo se realizan en el colegio y que determinan en mucho lo que la escuela es. En relación a los proyectos que no funcionan o de los que no se obtienen los resultados esperados, se hacen a un lado, se dejan de realizar. Se supone que se hacen a un lado para ser mejorados, pero la mayoría de las veces no se hace. En ocasiones ha pasado que a pesar de que siempre se realizan algunas actividades estratégicas que son representativas del colegio, estas no obtienen los apoyos operativos adecuados, sin embargo, tratamos de no suspenderlas, sino de postergarlas en su aplicación, se reprograman tratando de dar oportunidad de aceptación entre la comunidad (Entrevista-Docente E).

De esta manera, se puede mencionar que cuando una de las estrategias representativas del colegio no resulta como se espera, entonces se reprograma su

aplicación y se trata de modificar ligeramente su presentación, tratando de no cambiar la estructura básica de la misma. Esto se realiza sin hacer un análisis adecuado de lo que está ocurriendo en la comunidad escolar y que no está permitiendo que dicha acción sea efectiva. Cuando estas actividades se realizan a pesar de las condiciones situacionales, se puede evidenciar la falta de apoyo por parte de los padres de familia por lo que los objetivos centrales no se cumplen en forma efectiva. Esto se hace evidente en los oficios de padres de familia, en el acervo fotográfico de la escuela, e incluso en las libretas de observaciones y planeación por salas de atención.

La planeación estratégica inicial da oportunidad a que se analicen y propongan acciones encaminadas a la mejora institucional, de tal manera que se realizan sugerencias de acción escolar que son estructuradas al momento. Es justo en este momento cuando se considera la opinión de los docentes, de tal manera que la directora puede incluso proponer alguna acción estratégica y el cuerpo docente lo termina por detallar.

... hay algunas que he visto que se establecen al inicio del ciclo escolar en colegiado docente. Incluso, hablando del taller de inglés, tuvieron a bien solicitarme presentar el bosquejo de mi programa que posteriormente fue enriquecido con los comentarios de las demás docentes, me sugirieron algunas modificaciones y aportaron nuevas ideas que me han permitido tener un mayor control de grupo y acciones más encaminadas a obtener la atención grupal, puesto que me sugirieron técnicas didácticas especiales para la edad de los niños (Entrevista – Docente D).

La planeación institucional que se realiza a este nivel entonces considera a los actores y principales gestores de la educación, involucra a los docentes y considera sus opiniones y experiencias, lo cual permite un marco de trabajo colectivo importante para el colegio, que cobra relevancia al momento de la institucionalización misma, cuando se formalizan en acciones y estrategias desplegadas en forma de proyectos y

planes de trabajo encaminados a analizar el “afuera” y el “adentro” para elevar la calidad institucional (Manes, 2008).

El proceso de despliegue de estrategias formalizadas en la planeación institucional, se produce con la publicación de los programas o planes de estudio asignados para esto, dándole a cada docente el aviso escrito en oficio o a través de un manual de operación específico de la estrategia desplegada (Manual no. 1).

Si las estrategias no fueron bien organizadas de inicio, empiezan a generar algunos problemas en su operatividad, y es que se puede observar que en algunas ocasiones ya sea por falta de tiempo o bien, por falta de conocimiento, no se han especificado todos los aspectos primordiales de los proyectos, como es el caso de la etapa de evaluación y rendimiento de cuentas, lo cual deja inconcluso en buena parte el seguimiento de las acciones implementadas, por lo que en ocasiones pierden fuerza operativa al no especificarse la manera en que se supervisarán los resultados esperados. De esta manera algunos comentarios ilustran lo anterior.

Muchos de los proyectos se quedan cortos en organización, ya sea porque les falta completar algunos aspectos como las formas de evaluación y seguimiento del mismo, o porque les falta comunicación con los padres de familia para que los apoyen. Los proyectos que dejan de avanzar se postergan o se modifican, si son los que cada año se realizan en el colegio o se dejan de aplicar si son iniciativas nuevas. Los programas que funcionan se establecen dentro de la base pedagógica del colegio (Entrevista – Docente C).

La revisión de documentos permite constatar el hecho de que la mayor parte de estas problemáticas relacionadas con la falta de especificación de las prácticas evaluativas en los programas o planes formalizados, surgen en relación a que anteriormente no existía la cultura evaluativa al interior del sistema educativo, lo cual ocasionó que muchos directores y docentes no le dieran la importancia que la evaluación tiene en la consolidación de las prácticas educativas y que se manifiesta



como... “el conjunto de situaciones que se enmarcan en el contexto institucional y que influyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje propiamente dichos” (García, Loredó, Carranza, Figueroa, Monroy y Reyes, citados en SEP, 2010).

Cuando no se contemplan todos los aspectos organizativos de un proyecto o plan de acción, incluyendo la evaluación o especificación de los indicadores de logro, se corre el riesgo de que las estrategias pierdan efectividad y eficiencia, como ha pasado en algunos casos dentro de esta institución. Dichos proyectos han presentado objetivos claves a seguir para elevar la calidad de la institución, pero al no proponer los indicadores de seguimiento, se han perdido en el camino y no han logrado los objetivos para los que fueron propuestos. Estos indicadores de logro o de seguimiento deben contemplar acciones que deben seguir los actores implicados en la comunidad escolar: alumnos, docentes, directivos, administrativos, padres de familia, etc., buscando un determinado tipo de impacto en la cultura y el aprendizaje institucional, evidenciando específicamente los logros pertinentes.

La planeación del colegio ha formalizado diferentes proyectos durante el despliegue de las estrategias institucionales, que a continuación se presentan (Tabla 9) y que denotan la efectividad de la organización o la falta de ésta. Cabe mencionar que los proyectos que no han resultado efectivos presentan grandes rezagos organizativos en su estructuración.

Tabla 9.  
*Principales proyectos y programas surgidos en el marco de planeación formal.  
 Centro Educativo Goleman.*

Ciclo escolar	Proyecto /Programa	Resultado	Observación
2007-2008	Método multisensorial simbólico aplicado al programa educativo escolar	Negativo	Faltó organizar el despliegue estratégico, no se dio la capacitación adecuada al personal. La directora que promovió el programa solo giraba instrucciones
		Cancelado	
2007-2008	Taller de estimulación de la inteligencia emocional	Exitoso	Se realizó un manual de operación que presenta actividades específicas por edad que facilita su aplicación
		En operación	
2008-2009	Técnica de estimulación de inteligencias múltiples	No avanzó	La capacitación docente no fue profundizada, solo se les entregó la teoría sin concretar adecuadamente la operatividad
		Cancelado	
2008-2009	Taller de Gimnasia Cerebral	No exitoso durante los primeros 18 meses, modificado posteriormente en acción emergente	Al inicio solo se entregó una copia de los ejercicios sugeridos para todo el ciclo, sin especificar número de repeticiones, tipos de ejercicios por edad, etc.
		En operación	
2009-2010	Foro de discusión – Taller de comunicación de valores	No avanzó	Los horarios en los que la actividad estaba planeada obstaculizaban su aplicación
		En reorganización	
2009-2010	Actividades de música de activación y relajación	Exitoso	Se cuenta con la operatividad bien detallada en cada grupo atendido. Existe una relación de CDs con la música a utilizar, momentos, tiempo y volumen adecuado
		En operación	
2010-2011	Programa de fortalecimiento de la autoestima infantil	No avanzó	No se especificaron las estrategias de seguimiento e indicadores de logro
		En reorganización	

Para garantizar la efectividad de las estrategias implementadas es necesario documentar el proceso de institucionalización, de tal manera que se guarden evidencias de cada uno de los pasos que se siguen y que documentan el éxito o

fracaso de la estrategia, convirtiendo la experiencia en fuente de aprendizaje organizacional. Al respecto los docentes comentan:

...Cuando algo resulta bien con los niños o con los papás, se sigue haciendo; aunque cada año nos preguntamos cómo se hizo el año anterior por lo que tenemos que recurrir a las libretas de planeación, oficios o fotografías anteriores (Entrevista- Docente A).

De esta manera, estas acciones permiten el que la escuela se convierta en una organización que aprende y que se adapta al detectar y corregir errores que le permitirán mejorar continuamente (Argyris, citado en Flores y Torres, 2010).

#### *4.2.2. planeación estratégica emergente*

La estrategia tal como menciona Alcaide (1984), es una respuesta organizacional a la adaptación de la organización a su ambiente. De esta manera, las estrategias pueden emanar de procesos formales y deliberados con anticipación como las ya vistas hasta ahora, o bien pueden emerger en el ámbito de la transformación contextual.

La emergencia de las estrategias queda condicionada a los cambios y transformaciones del contexto escolar, ya sea por situaciones internas o externas que no dependen de la organización.

De acuerdo a la aplicación de instrumentos de investigación, en el Centro Educativo Goleman no se siguen los mismos mecanismos de planeación estratégica ante las eventualidades y abruptas transformaciones del contexto, ya que la planeación institucional inicial y deliberada congrega a la comunidad docente y la incluye en la elaboración de acciones y proyectos básicos para la institución, mientras que en momentos de crisis, la planeación se vuelve centralizada y es dirigida por la minoría, lo cual no permite que se fortalezca la habilidad de la organización al aprender de las

experiencias de los demás miembros y convertirlas en factores de solución (Wenger, citado en Flores y Torres, 2010).

Los mecanismos por los cuales la minoría (directora, administradora y psicóloga) establecen estrategias emergentes, se basan en la creencia de que debido a la antigüedad en el puesto, se tiene mayor conocimiento y responsabilidad para decidir.

Esta percepción de responsabilidad por el puesto que ostentan les lleva a maximizar las situaciones emergentes, por lo que tratan de apresurar las respuestas o acciones sin darse la oportunidad de involucrar al personal docente y considerar sus puntos de vista. Este mecanismo ha sido utilizado desde tiempos anteriores, por lo que esta minoría tiene bien establecido el microproceso en el que toman decisiones o llegan a resoluciones, solo deliberan entre sí, sin estudiar las alternativas muy a fondo, sin considerar nuevas soluciones, se basan en decisiones apresuradas que promueven respuestas sin bases firmes y bien estructuradas, que al momento de volverse operativas se convierten en poco funcionales y efectivas.

Este tipo de situaciones no permiten establecer los mecanismos adecuados para que exista un aprendizaje al interior de la organización, puesto que los docentes no saben cómo actuar y por lo tanto no se corresponsabilizan de las acciones a emprender ante determinadas situaciones emergentes, de la misma manera, la cultura organizacional tampoco se ve favorecida, ya que no se desarrollan las normas adecuadas a seguir ante momentos de crisis que permitan la incorporación de roles y responsabilidades de cada elemento ante estos momentos de incertidumbre.

A continuación, se presenta una tabla en la que se hace evidente el tipo de proyectos y programas que han surgido en algún momento determinado de la vida del plantel, así como su consecuente efectividad o ineficacia (Tabla 10).

Tabla 10  
*Principales proyectos y programas surgidos en el marco de planeación emergente.  
 Centro Educativo Goleman.*

Ciclo escolar	Proyecto /Programa	Resultado	Observación
2008-2009	Técnica de relajación muscular progresiva	No avanzó	La capacitación docente no fue profundizada; el especialista en la técnica dejó de laborar en la institución.
2009-2010	Taller de Gimnasia cerebral	Exitoso	Se presentó un manual operativo con actividades e información relevante, incluso tiene un programa de actividades que sólo debe aplicarse
		En operación	
2009-2010	Escuela virtual de padres	En observación	Falta consolidar la participación más activa de algunos padres de familia, sobre todo en lo relacionado al manejo de la red social en la que se encuentra inmersa la escuela de padres.
		Cancelado	
2010-2011	Plan de disciplina interna	En observación	Este proyecto había estado varado por falta de la presentación de las directrices de seguimiento, actualmente ya fueron presentadas.
		En operación	
2010-2011	Taller de valores	En observación	Este programa surge bajo las bases del Foro de discusión presentado anteriormente.
		En operación	

#### 4.2.2.1. análisis de instrumentos

Para estructurar los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados, se establecieron categorías y elementos de análisis (subcategorías) que facilitaron el entendimiento del proceso que sigue la formulación de estrategias emergentes en esta institución.

De esta manera, se presentan las siguientes tablas que ilustran las categorías de resultados que enriquecerán el análisis que se presenta a continuación.

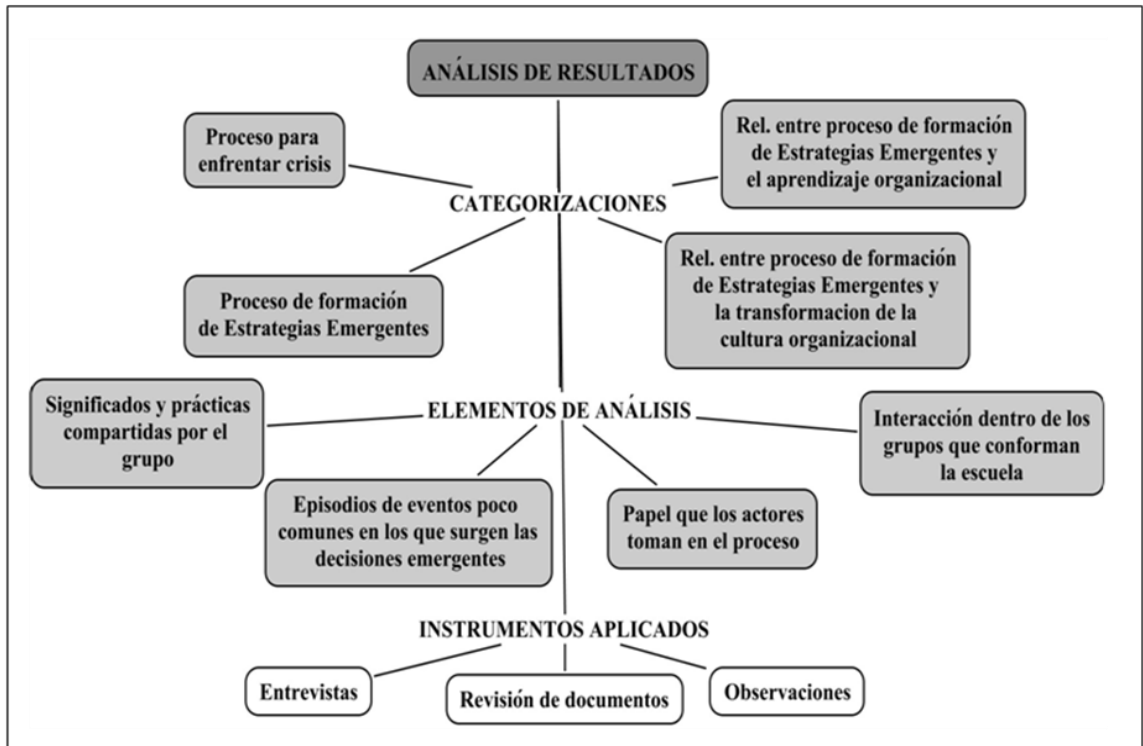


Fig.4 Estructura del análisis de resultados. Centro Educativo Goleman

#### 4.2.2.2. categoría 1: proceso para afrontar crisis

La posibilidad de que una organización salga victoriosa en medio de la turbulencia contextual va en relación a la actitud que se asuma frente a las transformaciones, de tal manera que si existe creatividad dentro de la cultura organizacional, considerando las turbulencias como oportunidades, se beneficiará incluso la propia supervivencia de la institución (Manes, 2008).

El Centro Educativo Goleman es una institución que a pesar de emplear la planeación compartida y colegiada, en momentos de crisis niega la posibilidad a los docentes de intervenir en la planeación de las estrategias emergentes. Algunos comentarios al respecto pueden observarse en la tabla 11, en donde se hace evidente que los docentes se perciben como apartados de la crisis institucional.

Tabla 11.

*Categoría 1.- Proceso para afrontar crisis.*

Categorización	Elementos de análisis	Entrevistas		Documentos	Observaciones
		Docentes	Directivos		
Proceso para afrontar crisis	Significados y prácticas compartidas por el grupo	<p><u>Docente A</u> “Surge algún problema y ellas lo resuelven, no nos piden ayuda”</p> <p><u>Docente E</u> “Se trata de no involucrar a las demás docentes para economizar tiempos, ya que si surgen eventualidades se requieren de respuestas rápidas”.</p>	<p><u>Directora</u> “Si surge algún problema, la administradora y yo tenemos que resolverlo, ya que ella también me exige resoluciones con prontitud, por eso mejor decidimos entre nosotras lo que hay que hacer”.</p>	No existen evidencias que indiquen que exista un acontecimiento que desestabilice la planeación. Se revisaron los documentos principales del archivo general de tres ciclos anteriores: libreta de reunión del Consejo técnico escolar, libretas de planes de clases, libreta de acompañamiento en salas, oficios a maestros y a padres. Nada evidencia que existiese algún acontecimiento emergente o que se estuviera pasando por una crisis. Las evidencias apuntan a que sólo después de resuelta la emergencia se formalizaba en algún documento o proyecto, no se informaba de la crisis.	Se puede mencionar que dentro de las reuniones observadas las docentes son quienes informan a la directora sobre acontecimientos que surgen en la aplicación de programas emergentes establecidos anteriormente y que les causan dudas a ellas o a los padres de familia. La directora y la administradora procuran dar alternativas inmediatas, en pocas ocasiones consideran los comentarios y sugerencias de las docentes.
	Episodios de eventos poco comunes en los que surgen las decisiones emergentes	<p><u>Docente B</u> “Cuando algo pasa que pone en riesgo la base de la planeación es cuando surgen proyectos o acciones para contrarrestar esos cambios”</p>	<p><u>Administradora</u> “...si la eventualidad pone en riesgo la calidad de la atención y del servicio que el colegio proporciona, entonces debe ser atendida en forma inmediata”.</p>		
	Papel que el actor toma en el proceso	<p><u>Docente A:</u> “...nosotras somos quienes le decimos a las de la dirección lo que pasa, pero no nos incluyen en la solución”.</p>	<p><u>Directora</u> “...yo tengo que vigilar y estar a la expectativa de lo que pase para que inmediatamente se encuentre una solución efectiva”</p> <p><u>Administradora</u> “... si yo detecto algo o la directora o psicóloga lo detectan, entonces nos reunimos y proponemos soluciones inmediatas”</p>		
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela	<p><u>Docente B</u> “Nosotras como docentes no somos tomadas en cuenta cuando hay un problema... no nos contemplan para intercambiar ideas o soluciones antes los problemas”</p>	<p><u>Administradora</u> “Esto se hace para no convocar a las docentes, tanto porque optimizamos tiempo, como porque la mayoría son nuevas y no tienen experiencia como la directora, la psicóloga y yo”</p>		

En estos momentos es cuando la directora, la administradora e incluso la psicóloga, quienes son las personas con mayor antigüedad laboral en la organización, marcan los límites para que las docentes no se integren a la planeación emergente, ya que consideran que las docentes están en desventaja por motivos de antigüedad o bien, porque el convocarlas en colegiado ocasionará que no se economicen los tiempos puesto que las soluciones son vistas como urgentes.

A pesar de que las docentes son las primeras personas que observan la aparición de la mayoría de las crisis, puesto que son justamente quienes se encuentran en la operatividad escolar, y lo reportan en forma inmediata a sus superiores, son excluidas en forma tácita. Esto pone de manifiesto que la interacción entre personal docente y directivos corre riesgo de fracturarse debido a la falta de inclusión e integración en la planeación básica. La directora y la administradora suelen observar la crisis y exagerar la proporción de los problemas, por lo que se sienten en la obligación de resolver en forma inmediata, aunque esto deje a un lado las experiencias y percepciones del personal docente, quienes pueden enriquecer la solución estratégica.

De esta manera, se puede argumentar que este colegio carece de la suficiente flexibilidad en época de crisis que se interpreta como una disminución de la creatividad organizacional (Gallardo, 1994).

Esta falta de objetividad en la proporción de las crisis o turbulencias por las que el colegio pasa, se hace evidente en las reuniones del personal con la directora y la administradora (Observación no. 1), en donde si se pone de manifiesto algún acontecimiento que esté fuera de la planeación inicial, provoca la intensificación de las reacciones de disgusto o malestar en la administradora, lo cual conlleva al momento, tratar de presentar una solución sin dar oportunidad al consenso.



Esta forma de reaccionar ha provocado que muchas de las soluciones implementadas sean reorganizadas o bien desechadas por la falta de pertinencia denotada.

#### *4.2.2.3 categoría 2: proceso de formación de estrategias emergentes*

En la revisión de los instrumentos investigativos, se puede hacer evidente la meritocracia que determina los procesos de planeación emergentes, en la cual se enfoca el poder sobre la experiencia técnica (Montoya, 2009), y que no es más que la estructuración determinada por la directora, la administradora y la psicóloga del colegio, quienes consideran que debido a la experiencia que tienen poseen un mayor conocimiento acerca de la solución efectiva de cualquier eventualidad.

Esto ocasiona que el proceso de formación de estrategias emergentes sea completamente limitado a la visión particular de quienes ejercen el poder, sin contemplar la posibilidad de enriquecer la solución con las habilidades, destrezas y conocimientos de quienes integran el cuerpo docente.

El despliegue de estrategias que emana de un proceso de planeación formal, implica la asignación de responsabilidades y recursos, el establecimiento de los tiempos de realización, la definición de los factores de éxito; contempla la resolución de conflictos o la administración de la resistencia presentada, el entrenamiento de los actores, la evaluación del desempeño, la modificación de los planes de acción, entre otros (Hughes, citado en Ruiz, 2000). En este caso, la planeación emergente no promueve con claridad estos elementos, ya que es un proceso cerrado en el que el despliegue se da a través de meras instrucciones al personal docente sin contemplar el entrenamiento y en muchas ocasiones la evaluación de los indicadores de logro (ver tabla 12).

Tabla 12.

*Categoría 2.- Proceso de formación de estrategias emergentes.*

Categorización	Elementos de análisis	Entrevistas		Documentos	Observaciones
		Docentes	Directivos		
Proceso de formación de estrategias emergentes	Significados y prácticas compartidas por el grupo	<u>Docente C</u> “Muchos surgen de las necesidades detectadas, pero son planeadas por la dirección y por la administración, a nosotras sólo nos dicen qué hacer”.	<u>Directora</u> “...después de la detección del problema decidimos que es necesario implementar una acción contundente...lo formalizamos al comunicarle al personal lo que tiene que hacer”.	En sí la revisión de documentos no permite encontrar evidencia del proceso que se siguió en su momento. Sólo se encontraron evidencias de reuniones en las que se notificaban los cambios o se presentaban los nuevos proyectos (libreta de reuniones de Consejo técnico escolar, oficios a padres de familia, oficios a docentes, informes evaluativos, informe técnico pedagógico y social, etc.). No se encuentra documentado el proceso de planeación estratégica; solo se incluye el programa o proyecto surgido en forma emergente en la planeación del siguiente ciclo escolar.	Es evidente que en las juntas con el personal, la directora y la administradora son las que determinan la planeación de estrategias. El Consejo técnico escolar maneja la necesidad de que las docentes sean tomadas en cuenta para la organización de los proyectos escolares, de tal manera que se vuelvan más efectivos. Mencionan que ellas conocen los tiempos y recursos con que cuentan en forma operativa y que si la directora considerara este conocimiento, se podrían establecer estrategias más efectivas y eficientes.
	Episodios de eventos poco comunes en los que surgen las decisiones emergentes	<u>Docente D</u> “...pero si surge algún problema, enseguida intervienen la directora y la administradora para sobrellevarlo, lo planean y nos lo entregan”.	<u>Administradora</u> “La mayoría han surgido porque la directora, la psicóloga o yo hemos detectado que hay algo que se sale de lo que está originalmente contemplado... por eso es necesario planear algo diferente”.		
	Papel que el actor toma en el proceso	<u>Docente B</u> “si pasa algo... es que la directora y la administradora se reúnen y proyectan algo, y posteriormente nos lo hacen saber a nosotras y a los padres de familia”. <u>Docente E</u> “Se proponen siguiendo alguna idea dada por la directora, la administradora o por mi...”	<u>Directora</u> “Yo como directora, debo de promover la planeación de acciones para resolver el problema, pero muchas veces para optimizar tiempos planeo personalmente o con la psicóloga”.		
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela	<u>Docente C</u> “No nos incluyen en la planeación de esos proyectos, sólo nos dan instrucciones de qué hacer, como si no pudiéramos opinar”	<u>Directora</u> “Muchas de las docentes son nuevas o conocen poco de planeación estratégica, por eso mejor planeamos entre la psicóloga y yo”.		

El poder meritocrático ejercido por las dirigentes del colegio, no permiten realizar un proceso efectivo que contemple los aspectos adecuados que conlleven al logro operativo y por lo tanto, a la resolución de la crisis presentada.

Tras la revisión de los documentos específicos del colegio, no se encontraron evidencias del proceso de formación de estrategias emergentes como tal; en ningún documento se muestra la participación de la organización colegiada para determinar o proponer soluciones, como sucede en la planeación estratégica inicial o en la planeación anual formalizada al inicio de cada ciclo escolar (revisión de archivos escolares de ciclos anteriores, minutas de reunión con el personal docente, etc.).

En definitiva, el proceso de planeación de estrategias emergentes es un proceso cerrado, reducido a la interpretación de dos o tres personas (directivos) que se da siguiendo la línea tradicional que desde hace años se ha seguido en este colegio: en el que sólo las personas de mayor experiencia pueden ser contempladas en este proceso.

La formulación de la estrategia emergente surge de una crisis o turbulencia interna o externa, la cual ha sido mayormente detectada por las docentes (cuando es una situación interna), o bien, por los directivos (cuando es una situación externa); una vez detectado el panorama crítico, la directora y la administradora proceden a resolver por ellas mismas la situación, en ocasiones esta responsabilidad se extiende hasta la psicóloga del colegio, quien tiene la mayor antigüedad de entre el grupo de docentes y quien procura trabajar en coordinación con la directora. En el caso de la administradora no interviene en forma directa en la planeación de estrategias en el proceso formal, pero en el emergente interviene en forma directa bajo la justificación de que la crisis detectada requiere de rapidez y efectividad en la toma de decisiones ya que se pone en riesgo la rentabilidad del colegio.

Tenemos que fortalecer la calidad de la escuela para que haya más alumnos, por eso hay que saber reaccionar a tiempo y solucionar los problemas (Entrevista – Administradora).

A favor del colegio se puede comentar que el grupo de docentes es un equipo en el que se promueven las buenas relaciones interpersonales, que tienen disposición y deseos de trabajar, y que a pesar de que se sienten relegados en relación a la toma de decisiones estratégicas y en la planeación ante momentos de crisis, han logrado sacar adelante varios de los proyectos establecidos en forma emergente, como es el caso del uso de las Tics en los salones de clase o bien, la inclusión y responsabilidad de las docentes en el taller de gimnasia cerebral (Observación No. 2, 4).

Estos proyectos o programas emergentes son simplemente presentados a la población docente en forma de instructivos, si existe la suficiente información hacia el personal de la forma en la que se propiciarán los logros y los objetivos de los mismos, se genera una mayor probabilidad de que se vuelvan operativamente efectivos, aunque se vayan realizando pequeñas modificaciones durante su implementación. La mayoría de las modificaciones y reajustes mayores se realizan durante períodos de receso escolar o bien, en la transición de un ciclo escolar a otro (Libretas de planes de clase no. 1 y 2, cronograma anual, etc.).

Cuando un proyecto o plan emergente resulta exitoso y los docentes logran operarlo sin dificultad, entonces se promueve su inserción en la planeación estratégica del siguiente ciclo escolar, que es cuando entonces, sí son consideradas las opiniones del personal docente para modificarlo y poderlo incluir en los programas y planes de estudio característicos del colegio.

Cuando nuestros comentarios son tomados en consideración, nos sentimos bien, ya que estamos contribuyendo a los nuevos proyectos. Cuando el programa resulta efectivo, se incorpora a la planeación del siguiente ciclo escolar y ya queda estipulado. Pienso que si desde el principio nos incluyeran en todo el proceso, pudiéramos tener una

mayor experiencia para enfrentar eventualidades con éxito (Entrevista – Docente A).

#### *4.2.2.4. categoría 3: relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional*

La cultura organizacional es entendida como el sistema de valores, creencias, significados y prácticas que al compartirse al interior de una organización le dan coherencia a las actividades realizadas en la búsqueda de determinadas metas en beneficio de la institución (Flores y Torres, 2010).

La cultura organizacional implica una identidad arraigada e integrada por las percepciones de todos los involucrados en la organización y que genera el tipo de relaciones que se dan entre pares o jefe –subordinado, subordinado –jefe. De esta manera, el grupo conforma un sistema de interrelación único en dicha organización y que para ser transformado requerirá de procesos especiales que requieren de la implementación de un liderazgo efectivo basado en el diálogo y la capacidad de gestión educativa; incluso si la cultura organizacional está fuertemente consolidada, puede actuar como factor de aceptación o de resistencia frente a los cambios organizacionales (Casagrande, 2002).

Entonces se puede mencionar que la manera en la que surge el proceso de formación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman, no ha permitido que exista una transformación evidente dentro de la cultura organizacional, sino que simplemente ha causado molestia entre los docentes al ser relegados del proceso formativo, a pesar de que muchas veces son los mismos docentes quienes informan a los directivos de las emergencias o cambios bruscos que perciben y al final, también son quienes tienen que volver operativos los planes que surgen en consecuencia.

Sin embargo, la efectividad de algunos de los proyectos emergentes implementados ha permitido que la cultura organizacional se sienta eficiente y a gusto con dichas acciones, de tal manera que han ingresado al sistema de valores organizativos, los beneficios de manejar uno u otro programa, lo cual ha venido a disminuir el malestar que les causa la falta de inclusión en los procesos de planeación emergente (ver tabla 13).

Tabla 13.

*Categoría 3.- Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional*

Categorización	Elementos de análisis	Entrevistas		Documentos	Observaciones
		Docentes	Directivos		
Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y la transformación de la cultura organizacional	Significados y prácticas compartidas por el grupo	<p><u>Docente A</u> “...el que se hayan implementado estas estrategias, nos ha permitido ser mejores, ahora tenemos cosas que antes no teníamos y ofrecemos un servicio diferente”</p> <p><u>Docente B</u> “Muchos de esos proyectos han sido buenos... pero hay otros que no lo han sido tanto porque no se toman en cuenta lo que hacemos en las aulas, nuestro tiempo o lo que realmente se necesita...”</p>	<p><u>Directora</u> “La intención es que cuando se presente una eventualidad, ésta nos sirva para mejorar y no para desorganizarnos”</p>	En la revisión realizada se encuentran documentadas las acciones que se originaron debido a los proyectos establecidos, más no existe un reporte que establezca el cómo fueron evolucionando los valores de la organización en virtud del establecimiento de las estrategias emergentes empleadas. No existe evidencia del cómo la organización fue percibiendo esos cambios, por lo tanto no evidencia la transformación de la cultura organizacional.	Existen proyectos como el de la escuela virtual de padres que aún no ha quedado organizado del todo, puesto que no se ha logrado que la mayor parte de la población de padres participe en este. Los padres argumentan en junta que aún no han entendido los mecanismos de dicho proyecto. El Consejo técnico escolar argumenta al respecto que no se ha investigado cuantos padres utilizan la red social en donde se ubica el taller virtual y que esto puede estar afectando el que no se acceda de manera efectiva a dicho proyecto.
	Papel que el actor toma en el proceso	<p><u>Docente A</u> “... estamos contribuyendo a los nuevos proyectos”</p>	<p><u>Directora:</u> “Sé que tengo que esforzarme un poco más para organizar mejor los proyectos, porque siempre pueden pasar cosas que no están previstas y puede repercutir en la escuela”.</p>		
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela	<p><u>Docente E</u> “Algunos de estos proyectos han causado que el trabajo y responsabilidades de las docentes se hayan reorganizado e incluso incrementado, pero al final han apoyado y han contribuido al éxito de los mismos, tienen buena disposición y son excelentes para trabajar en equipo”.</p>	<p><u>Directora</u> “Aunque los proyectos surgidos representen un trabajo extra para las docentes (en ocasiones), se habla con ellas para que apoyen, ya que es la única manera que el programa sea exitoso...si ellas no lo hacen, no se resuelve la problemática, incluso se puede volver mayor”.</p>		

#### *4.2.2.5 Categoría 4: Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.*

El aprendizaje organizacional define la transformación de recursos de operatividad en las organizaciones, de tal manera que los miembros puedan convertir la información y las experiencias adquiridas en recursos transformacionales para la misma. De esta manera, el aprendizaje organizacional se define con base en la capacidad de la organización para adaptarse y resolver problemas, determina la identidad organizacional, así como la capacidad para ver la realidad e integrarse alineando esfuerzo en una sinergia operativa (Palacios, 2000).

En el caso del colegio Goleman, se puede evidenciar la falta de relación que tiene la formulación de las estrategias emergentes con el aprendizaje organizacional, puesto que este proceso se encuentra fuera del alcance del cuerpo docente.

El aprendizaje organizacional surge solo en relación al grupo cerrado que toma decisiones, ya que cada una de estas personas, conoce los procedimientos de consulta y deliberación privada que realizan, ponen en acción sus experiencias y percepciones, pero sobre todo, tratan de seguir la misma línea que ha estado estipulada desde años atrás.

El aprendizaje organizacional se encuentra desvinculado de la formulación de las estrategias emergentes debido a los procesos cerrados que las conforman.

La comunidad docente no ha podido experimentar el proceso de cerca, no ha tenido oportunidad de poner en acción las estructuras que le permitirán extender el aprendizaje desde lo individual hacia la organización.

El hecho de no contemplar las opiniones del colectivo docente, no permite que los conocimientos y experiencias de cada uno de los integrantes se vea deslizado hacia



los demás y por ende hacia la organización, por lo que no hay esa transformación de la información hacia un verdadero recurso interno (ver tabla 14)

Tabla 14.

*Categoría 4.- Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.*

Categorización	Elementos de análisis	Entrevistas		Documentos	Observaciones
		Docentes	Directivos		
Relación entre el proceso de formación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional	Significados y prácticas compartidas por el grupo	<u>Docente C</u> “Algunos de esos proyectos no tienen el seguimiento necesario, les falta determinar las condiciones para evaluarlos de manera constante... los que sí resultan, se contemplan para planearlos de manera más formal y mejorarlos para emplearlos el ciclo siguiente”.	<u>Administradora</u> “Pues se incorporan a la planeación para el siguiente ciclo escolar, convirtiéndose en una herramienta más de trabajo docente que brinde mayores y mejores oportunidades de efectividad y calidad educativa”.	De la misma manera, se revisaron los documentos en donde se hacen presentes los proyectos que surgieron en forma estratégica y no se evidencia el aprendizaje institucional, no existen evaluaciones que permitan ver que la organización está aprovechando internamente esos proyectos; los resultados pueden verse reflejados en forma general, en las libretas de planeación por sala, pero no especifica el tipo de beneficio que el grupo docente está obteniendo como tal, sólo se observan resultados en los alumnos.	El colegiado docente menciona que ahora las docentes conocen el manual de gimnasia cerebral, aunque solicitarán a la directora y a la administradora un curso de actualización del tema para reforzar los conocimientos que ahora tienen y así mejorar aún más su práctica con los alumnos. Mencionan que por otro lado, el uso de las Tics en sala les está siendo de mucho provecho, ya que los niños tienen experiencias nuevas y diferentes que disfrutaron al usar la computadora, ahora tienen nuevas posibilidades de manejar su programa.
	Papel que el actor toma en el proceso	<u>Docente B</u> “...la directora nos pregunta cómo va el proyecto, revisa los documentos que surgen como informes, aunque muchas veces no se documenta el proyecto como tal, pienso que le falta intensificar la evaluación de los proyectos, y la manera en que se evidencia (fotos, documentos, etc.)”.	<u>Administradora</u> “Tanto la directora como yo, tenemos que garantizar el que estoy proyectos sirvan para mejorar la escuela, ya que si no, puede ser contraproducente”		
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela	<u>Docente A</u> "Pienso que si desde el principio nos incluyeran en todo el proceso, pudiéramos tener una mayor experiencia para enfrentar eventualidades con éxito.	<u>Directora</u> "Cuando un proyecto se vuelve operativamente exitoso nos fortalecemos, nuestro trabajo se hace más efectivo, aprendemos a lidiar con problemas y a sacarle provecho, podemos incluso trabajar en forma más relajada entre nosotras		

Resumiendo lo visto en este capítulo, se puede encontrar entonces que a pesar de que en el Centro Educativo Goleman se siguen los procesos de formulación de estrategias formalizadas en el plan estratégico de transformación escolar y el plan anual de trabajo, en donde incluyen al colectivo en general para organizar los objetivos institucionales y las acciones prioritarias para el mismo, en momentos de crisis todo es diferente. Los procesos de enfrentamiento de crisis que se llevan a cabo en el Centro educativo Goleman, ponen de manifiesto la falta de flexibilidad y objetividad en tiempo de crisis por parte de los directivos, quienes pierden el control y tienden a exagerar la turbulencia acontecida, lo cual no les permite organizar en forma efectiva el proceso de formulación de estrategias emergentes. Por otro lado, en relación al proceso de formulación de estrategias emergentes se mencionó que la institución planea en forma cerrada empleando una estructura meritocrática en la que solamente las personas de mayor experiencia pueden incursionar en la planeación emergente, excluyendo al resto de la comunidad de docentes. Este proceso se da en forma rápida lo cual no permite que haya un despliegue adecuado, por lo que al aplicarse los programas y proyectos emergentes, empiezan a evidenciarse la falta de organización y de pertinencia. Sin embargo, debido a que el cuerpo docente está integrado por maestras con disposición y que se interrelacionan en forma positiva, logran poner en operación varias de las acciones desplegadas con posibilidades de éxito.

Cuando los proyectos se vuelven exitosos, entonces se planifican y formalizan ingresando en los planes y proyectos que caracterizan al colegio.

Por otro lado, la cultura organizacional no logra ser transformada del todo debido a la falta de inclusión del colegiado docente al proceso de formulación de estrategias emergentes, lo cual además tampoco permite que el aprendizaje

organizacional se vea favorecido, puesto que no hay oportunidad de que la información se convierta en recurso, ni de que las experiencias y bagaje que cada elemento tiene alimente a la organización y la beneficie.

En el siguiente capítulo se presentará el análisis de los resultados del presente estudio, exponiéndose los datos encontrados a través de las diferentes herramientas aplicadas, se confrontarán los datos y resultados encontrados con la información teórica presentada, procurando dar respuesta a las preguntas iniciales que enmarcaron esta investigación y que permitieron profundizar en las formas en las que se generan las estrategias emergentes en este colegio.

## Capítulo 5. Discusión

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de los resultados encontrados en la investigación llevada a cabo en el Centro Educativo Goleman, en la cual se observaron los procesos de gestión interna, con la intención de conocer la manera en la que surge la planeación de estrategias emergentes, así como la repercusión que esto tiene en el aprendizaje y la cultura organizacional de dicha institución.

### *5.1 Discusión de resultados*

Para poder identificar la manera en la que se formulan las estrategias emergentes al interior del Centro Educativo Goleman, se analizaron los resultados encontrados y se vincularon los procesos internos en que se genera la planeación institucional, en especial, la planeación emergente con la problemática clave que dio origen a este estudio.

Para analizar el proceso emergente de formación de estrategias, primero se observó la capacidad de la organización para planear estratégicamente, la forma en la que los elementos se organizan ante un proceso que implica aprender y transformarse para beneficio de la organización y del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los instrumentos aplicados permitieron encontrar evidencia de que en este colegio se lleva a cabo un proceso de planeación institucional, aunque éste solo se realiza en el marco normativo de los requerimientos de la Secretaría de Educación Pública, bajo los lineamientos del modelo de gestión educativa estratégica (MGEE), que exige la realización de documentos tales como el plan estratégico de transformación escolar (PETE) y el plan anual de trabajo (PAT). Esta normativa impulsa al trabajo colegiado, priorizando objetivos y estableciendo estrategias con

base en las necesidades del plantel, sin embargo, éstos objetivos se realizan siempre siguiendo estrategias anteriormente implementadas, que han sido de éxito en ciclos anteriores y que han marcado la identidad de la escuela ante los usuarios del servicio.

Muchas de estas estrategias altamente arraigadas en la cultura organizacional implican actividades que ya no tienen la misma respuesta, pero que por el mero hecho de que en alguna ocasión rindieron buenos resultados, se siguen implementando.

La planeación institucional que pretende ser estratégica y deliberada, involucra el establecimiento de una visión y misión generada en la colectividad de los actores implicados, lo cual permite favorecer el establecimiento de compromisos que definan el rumbo de las acciones, motive el diálogo, la confrontación de pensamiento, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo, la iniciativa y la creatividad (Departamento de Escuelas de Calidad, 2008); sin embargo, en este caso, tanto la misión como la visión están tradicionalmente establecidas y no han permitido a los involucrados directos (docentes) participar en su integración, lo cual dificulta el logro de los objetivos más elementales, fracturando la corresponsabilidad en los compromisos y surgiendo el desencanto (Escudero, 2006).

Varias de las estrategias planeadas y formalizadas en proyectos, han perdido fuerza operativa, ya que por un lado no han considerado los cambios externos y por lo tanto no han previsto la falta de respuesta de la comunidad, y por otro, muestran un proceso inconcluso en el que no se ha contemplado el rendimiento de cuentas, indicadores de logro y evaluación formativa, por lo que no hay un seguimiento adecuado de la pertinencia estratégica.

Las preguntas de investigación que enmarcaron el presente estudio y que dieron fuerza a los objetivos propuestos, permiten discutir los resultados obtenidos acerca de la manera en la que la organización enfrenta las crisis, el modo en que surge

el proceso de formación de estrategias emergentes y por ende, el efecto que esto tiene en la transformación de la cultura organizacional y el aprendizaje institucional.

De esta manera, se procede a dar respuesta a las preguntas iniciales de investigación:

*¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman?*

En relación a la formulación de las estrategias emergentes y de la planeación que al respecto surge en esta institución, se puede observar que el proceso emergente es un procedimiento centralizado, dirigido por la directora, la administradora y la psicóloga del plantel, quienes conforman una minoría con poder meritocrático, que niega a los demás actores la posibilidad de intervenir en la construcción de resoluciones acordes a las transformaciones vividas, lo cual pone en riesgo el clima organizacional, ya que si la planeación conlleva prejuicios o si su operatividad desalienta el compromiso de los demás miembros, se promueve un clima incompatible con la planeación, puesto que empieza a generar resistencia a la transformación de la organización (Mintzberg, 1994).

Esta resistencia se hace visible en relación a la operatividad del proyecto o estrategia establecida, ya que no hay la suficiente corresponsabilidad que conlleva a la identificación con los fines institucionales, y por lo tanto, al sentido de pertenencia que es lo que promueve la motivación institucional (Isaacs, 2004).

La falta de flexibilidad ante las crisis por parte de quienes toman las decisiones disminuyen las posibilidades de acuerdos ya que existen discrepancias tanto en la conceptualización de lo emergente, como en las implicaciones al respecto.

El despliegue de estrategias en este sentido, solo se da en forma descendiente, de la directora hacia los subordinados, y con base en simples instrucciones dadas, en

las que muchas veces, al igual que en el caso de las estrategias deliberadamente planeadas, no existe la culminación del proceso de formulación estratégica, ya que no se formalizan los indicadores de seguimiento o de logro de cada situación, demeritando una vez más las posibilidades de éxito.

De la necesidad de lograr resoluciones inmediatas, surgen en este caso, proyectos que no se conforman eficazmente, que solo ponen en riesgo la estabilidad de la organización al operar estrategias que muchas veces no son pertinentes y que por lo tanto implican tiempo, recursos y esfuerzos empleados en forma poco efectiva, que además no resultan en aprendizajes significativos para la organización.

*¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la creación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman?*

El aprendizaje en sí, se encuentra restringido tan solo a quienes deciden en forma centralizada, ya que son los únicos que organizan sus acciones en una toma de decisiones que consideran beneficiosa para el resto de la comunidad.

El aprendizaje organizacional implica también el aprendizaje de sus actores, involucra la capacidad de aprender de los errores y configurarse según el momento determinado, requiere de la flexibilidad de la organización para dar respuesta a nuevos desafíos (Sallán, citado en Hernández, s.f.). En esta institución, este tipo de aprendizaje se encuentra limitado, subyugado al centralismo de los líderes que toman decisiones sin promover la implicación de los demás actores, lo que no permite la transformación de la organización en su totalidad, en parte por la misma exageración en la proporción de los problemas presentados que les provoca la necesidad urgente de una resolución inmediata que muchas veces no es la más adecuada, así como por la continuidad en los patrones meritocráticos en los que las decisiones solo les corresponden a quienes tienen más tiempo y más experiencia, descuidando así el



compromiso que debe existir dentro de la comunidad en general con los fines y objetivos institucionales, así como la corresponsabilidad en el logro de resultados efectivos.

Esta línea tradicional de toma de decisiones emergentes pone en riesgo el establecimiento de un proceso colegiado de diálogo para la construcción de soluciones reactivas frente a la complejidad del entorno y las transformaciones que produce, demeritando así el papel y responsabilidad de cada elemento ante los acontecimientos.

*¿De qué manera el proceso de formulación de estrategias emergentes beneficia o perjudica el desarrollo de la cultura organizacional al interior del colegio?*

Al no compartirse la experiencia de participar en la formulación de estrategias y limitar el acceso de los docentes en el establecimiento de acciones emergentes, se afecta la cultura organizacional, puesto que no se permite integrar las normas, valores, actitudes y desempeños apropiados ante situaciones particulares que guíen el comportamiento de los miembros de la organización.

De esta manera, tras los resultados obtenidos, se evidencia que las decisiones meritocráticas y centralizadas en momentos de crisis, demeritan las oportunidades de crecimiento y aprendizaje organizacional, puesto que no se han logrado conformar los valores y significados de los roles de cada integrante dentro de las crisis, tan sólo saben que son quienes muchas veces informan de ellas a los directivos y al final, son quienes tienen que volver operativos los planes que surgen en consecuencia.

Esto no permite que la organización se transforme y crezca ya que el aprendizaje sistemático no tiene la suficiente movilidad, puesto que se queda restringido a las personas que participan en dicho proceso (directora, administradora y psicóloga).

Es importante mencionar que dentro de la construcción de estrategias emergentes no existe un liderazgo transformacional por parte de la directora del plantel, que permita guiar a la institución en los momentos clave de su organización y que promueva el aprendizaje y la transformación de la cultura organizacional (Zorrilla y Pérez, 2006).

Los objetivos de investigación permitieron dirigir los esfuerzos hacia la obtención de información que llevó a identificar la manera en la que surge el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Centro Educativo Goleman

#### Objetivo 1

- *Identificar el proceso que siguen en el colegio Goleman para afrontar las crisis internas y externas causadas por las transformaciones que están fuera de lo estipulado en la planeación institucional.*

Se logró identificar la forma en la que la organización afronta las crisis y las transformaciones del medio y la manera en la que establecen las bases para la formación del proceso estratégico emergente.

De esta forma, se menciona que cuando surge una crisis, la organización adopta una alineación diferente, ya que el grupo minoritario conformado por la directora, administradora y psicóloga adoptan una postura cerrada y rechazan toda participación del resto del cuerpo docente, lo cual promueve un ambiente de inconformidad y rechazo que se hace visible en formas posteriores de resistencia y falta de corresponsabilidad.

Dentro del grupo minoritario y meritocrático, se tiende a exagerar las proporciones de la crisis, debido a que adoptan una actitud de preocupación y responsabilidad absoluta que les vuelve urgente el compromiso de responder en forma inmediata y presentar soluciones que ellas consideran apropiadas, por lo que no

comparten puntos de vista u opiniones con los docentes que pueden proveer de soluciones más innovadoras y efectivas.

## Objetivo 2

- *Identificar la relación que existe entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje institucional.*

Se logró identificar la correspondencia entre la manera en la que surgen las estrategias emergentes y la forma en la que aprende la institución.

Tomando en consideración que el aprendizaje organizacional surge cuando se genera una nueva habilidad o capacidad dentro de la organización tras indagar nuevos métodos o maneras de resolver problemas (Flores y Torres, 2010), se puede mencionar entonces que el aprendizaje organizacional de esta institución se encuentra limitado puesto que el cuerpo docente de este colegio, no participa en este proceso de indagación de métodos o formas, tan solo sigue lineamientos e instrucciones por lo que ante situaciones emergentes tienen que adoptar una actitud pasiva que les produce inconformidad. La única forma de aprendizaje es el que se da entre el grupo cerrado directivo, ya que tanto la directora, la administradora y la psicóloga tienen establecidas sus directrices estratégicas para generar acciones emergentes, aunque éstas directrices muchas veces proceden de las prácticas tradicionales anteriormente establecidas y que ya no funcionan en forma efectiva.

## Objetivo 3

- *Identificar la relación que el proceso de formulación de estrategias emergentes tiene con la transformación de la cultura organizacional de la institución.*

En relación a este objetivo, se pudo observar que al no existir un aprendizaje institucional adecuado, la organización no puede interiorizar valores, normas,

creencias y prácticas acerca de las situaciones que se pretenden resolver a través de las estrategias establecidas.

Manes (2004), menciona que la clave de los procesos de transformación reside en el compromiso de compartir valores y logros organizacionales, así como en la posibilidad de comunicar adecuadamente para entender en forma efectiva los objetivos propuestos. Con esto se hace evidente que el control meritocrático del grupo minoritario que toma las decisiones (directora, administradora y psicóloga), no permite que se establezcan los ambientes adecuados para que la organización crezca, se transforme y se adapte a los cambios, ya que no los incluyen en ninguna parte del proceso de planeación de estrategias emergentes, no comparten los objetivos ni establecen los roles adecuados para que cada elemento sepa cuál es su función y su responsabilidad en la transformación propuesta. De esta manera, no hay sinergia y el sentimiento de pertenencia e identidad organizativa queda rezagada al no compartir la necesidad de lograr objetivos y de mejorar para adaptarse a los cambios.

En forma general, con la información analizada anteriormente, se puede mencionar que se logró el objetivo principal de este estudio:

*Identificar la manera en la que se formulan las estrategias emergentes al interior del Centro Educativo Goleman, es decir, conocer las acciones tácticas que surgen tras un cambio en el ambiente inmediato.*

Se estableció el proceso de formulación que se sigue para crear estrategias emergentes, quedando claro que esta función solo recae en el grupo integrado por la directora, administradora y psicóloga, quienes deliberan en forma cerrada y bajo el precepto de ser quienes más experiencia y responsabilidad tienen en la formulación de respuestas inmediatas que permitan evitar en la medida de lo posible, que la institución se vea afectada. Generan resoluciones basadas en sus propias percepciones

y experiencias, pero sobre todo, en los principios y formas de actuación tradicionalmente establecidas; una vez encontrada la resolución que creen apropiada, la publican al resto del profesorado, quienes hasta el momento han sido relegados a ser meros espectadores de la situación. Las estrategias son desplegadas en forma de instrucciones de acción inmediata, o bien, en forma de proyectos que en la mayoría de las veces no contemplan indicadores de logro o no prevén situaciones de aplicación, por lo que surgen problemas de operatividad. De esta manera, no se logra el aprendizaje de cada elemento ni de la organización en general, ni tampoco se logran establecer compromisos y responsabilidades que faciliten la efectividad de las estrategias surgidas.

### *5.2. Validez interna y externa*

La investigación anteriormente presentada fue realizada con los requerimientos y congruencia que amerita un análisis de estudio de casos, en el que los métodos cualitativos durante las diferentes etapas de indagación se hicieron presentes para obtener los resultados aquí presentados. El rigor de la investigación cualitativa realizada se evidencia en la descripción y presentación del proceso mismo del estudio, en el que se observó la aplicación de los instrumentos señalados para la obtención de los datos más importantes que propiciaron el conjunto de resultados obtenidos.

De esta manera, se conforma la validez interna del proceso de investigación realizado, en el que cada una de las etapas fue llevada con la ética de indagación y exploración requerida por el investigador, logrando analizar los procesos internos de la institución misma, observando directamente el desarrollo de la toma de decisiones, revisando documentos y archivos escolares, entrevistando al personal docente,

directivo y administrativo en el momento conveniente para esto, empleando tiempo y recursos investigativos apropiados que permitieran constatar y contrastar los datos obtenidos, de tal forma que se corroborara la veracidad de los resultados presentados.

Por otro lado, se puede mencionar que aún existen muchos centros escolares en México que continúan arraigados a las líneas tradicionales de planeación institucional y que al igual que el Centro Educativo Goleman no han dado paso a la apertura en la toma de decisiones estratégicas y mucho menos emergentes, por lo cual, esta investigación puede ser aplicada a los diferentes contextos institucionales que se encuentren preocupados por la transformación de su cultura interna y requieran posibilitar el aprendizaje de su organización para convertirse en centros educativos mucho más eficaces en el logro de sus objetivos estratégicos, ya sean deliberados o emergentes.

### *5.3 Alcances y limitaciones*

Los alcances que esta investigación pretendía lograr se establecen en el grado de beneficio obtenido tanto para el mismo investigador, quien logró enriquecer su experiencia profesional e indagatoria al permitírsele ingresar a los procesos internos del colegio, como para la misma institución, que ahora tendrá las herramientas para observar en forma coevaluativa el surgimiento de las estrategias institucionales, permitiéndose entonces conformar una planeación estratégica emergente que se construya en forma democrática y corresponsable, posibilitando así el aprendizaje y la transformación de la cultura organizacional.

Dentro del estudio realizado, se pudieron indagar los procesos que se siguen dentro de la formulación de las estrategias emergentes y de dónde surgen; sin embargo, no se contempló dentro de la investigación la evaluación del impacto que

cada estrategia conformada y presentada ha tenido sobre la población docente, sobre la comunidad de padres de familia y aún, sobre los mismos alumnos, ya que al desplegarse y operar estrategias que en su mayoría carecen de pertinencia todos los actores involucrados pueden verse afectados.

De la misma manera, no se contempló dentro de este estudio, la relación que existe entre el tipo de liderazgo que la directora manifiesta y la peculiar alineación meritocrática que le lleva a compartir la toma de decisiones con la administradora y la psicóloga, dejando a un lado su papel de guía dentro de los procesos de transformación organizacional.

Las limitaciones encontradas al interior de esta investigación se relacionan además con tiempo restrictivo de los dos semestres de estudio activo en el que se mezclaron períodos de receso escolar, días inhábiles y festejos cívicos, sociales, culturales y artísticos de la institución que demeritaron la posibilidad de profundizar en tiempos más largos la observación de los procesos internos de la institución. Por otro lado, la plantilla de personal que resulta ser muy reducida, proporcionó menos oportunidades de interacción directa con las docentes de grupo, ya que al no tener asistentes educativas o suplentes no contaban con mucho tiempo libre para la aplicación de las entrevistas.

Otra de las limitantes encontradas es la poca documentación que existe al respecto de la formulación de estrategias emergentes, ya que no se encontraron evidencias escritas del proceso mismo, tan solo se encontraron algunos oficios dirigidos al personal en donde se explicitaban las instrucciones resultantes, por lo que se tuvo que indagar a través de la observación y de las experiencias vividas anteriormente por los actores de dicho proceso.

#### *5.4 Sugerencia para estudios futuros*

Para enriquecer esta investigación y procurar alcances más significativos, sería importante considerar la influencia que el director tiene dentro de la organización y dentro del proceso de formulación de estrategias emergentes; es decir, identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y de toma de decisiones de las personas que ocupen el puesto directivo con la efectividad de las estrategias emergentes que hayan construido, estableciendo para ello, herramientas claras de investigación y de obtención de datos que promueva un esclarecimiento de estos constructos.

De esta manera, la presente investigación puede verse enriquecida y puede llegar a convertirse en un elemento clave para fortalecer el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas que estén inmersas en procesos de racionalidad emergente, promoviendo su sustentabilidad en los pilares de la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegiabilidad que promulga Gairín (citado en Hernández, s.f.), y que deberán ser promovidos por líderes transformacionales y positivos.

#### *5.5 Conclusiones*

De acuerdo con los resultados presentados en el anterior capítulo, se puede mencionar que el Centro Educativo Goleman es una institución en la que los procesos de planeación no se encuentran organizados en forma efectiva, ya que por un lado, en relación a la planeación institucional deliberada se siguen los parámetros estipulados por la Secretaría de Educación Pública que exigen diálogos de construcción de estrategias, pero sin permitir compartir los propósitos y valores fundamentales de la institución, lo cual promueve una acción no comprometida y que demerita la identidad organizacional. Esta institución está fuertemente arraigada en lineamientos



tradicionales que en alguna ocasión propiciaron el éxito y la calidad organizacional, pero que hoy en día no son lo suficientemente adecuados para ser efectivos. Dicho de esta manera, la planeación institucional de este Centro Educativo dista de ser eficiente y pertinente para los tiempos vividos.

...la organización educativa, como organización autopoietica, está dada por unidades dinámicas relacionadas en una continua red de interacciones y donde se reconocen la complejidad y la incertidumbre de la realidad. Esto permite a la organización educativa no sólo comprender el medio, sino adecuarse también a él, mediante la readecuación constante de su estructura con relación a su contexto, permitiendo, a su vez, la readecuación de sus partes, y superar el simplismo cegador de entender el entorno en el cual se inserta (Castro, 2001).

En relación a la formación de estrategias emergentes no existe un proceso formal, compartido y flexible que permita el esclarecimiento de roles y corresponsabilidades de cada actor de la institución, lo cual genera la fragmentación de las relaciones interpersonales con los dirigentes del colegio, quienes son los encargados de tomar las decisiones emergentes sin involucrar al resto de la comunidad.

De esta manera, la forma adaptativa de la estrategia no se consigue, puesto que no hay la posibilidad por parte de los docentes de transformar su posición, compromiso y aprendizaje ante nuevas situaciones, ya que no son partícipes de la estructuración de estrategias emergentes, tan solo son actores de una operatividad inconclusa por lo cual no logran establecer los patrones específicos que promuevan la reestructuración de su cultura organizacional.

La eficiencia de las organizaciones se mide con relación al grado de adaptabilidad que tienen en los cambios externos y que implican transformaciones internas tanto de sus actores como de sus recursos, ya que como menciona Alcaide

(1984, p. 458), “el ambiente general impacta no solamente a la organización focal, sino también a toda la red organizacional que constituye su ambiente específico”.

De esta manera, surge la necesidad de promover en las instituciones educativas la maximización de la flexibilidad que conlleve a mejorar los niveles de adaptabilidad de la organización, la descentralización que permita una retroalimentación constante que incremente la adaptabilidad, la facilitación de la innovación que cree espacios positivos para procesar la información desde distintos ángulos, y el desarrollo de la participación que genere la corresponsabilidad y aumente la moralidad en la producción (Kliskberg, 1994).

El nuevo acontecer implica cambios cada vez más constantes que propician la necesidad urgente en las instituciones educativas de planear con base en estrategias.

Así mismo, la complejidad de estos cambios propicia la exigencia de procesos de planeación estratégica emergente que coadyuven esfuerzos de todos los actores en el establecimiento de los objetivos y acciones más adecuadas para lograr con eficacia, sobrevivir a estos cambios, permitiendo así mejorar las prácticas organizacionales que promuevan ambientes más cooperativos y corresponsables de la acción escolar.

## Referencias

- Alcaide, M. (1984). El concepto de estrategia y las Matrices de "Portfolio". *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. 13 (45). España
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México, D.F.:  
Secretaría de Educación Pública
- Balcázar P., González – Arratia, N. I., Gurrola G. y Moysén, A. (2005). *Investigación cualitativa*. Toluca, Edo. de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barragán R. y Salman T., Ayllón B., Sanjinés J., Langer E., Córdova J. y Rojas R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz, Bolivia: Serie Fundación PIEB
- Barrientos y Taracena (2008). La participación y estilos de gestión escolar de Directores de Secundaria. Un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 13(36), 113 -141
- Benavides M. y Gómez – Restrepo C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: Triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*. Vol. 34 (001). Bogotá, Colombia. Asociación Colombiana de Psiquiatría, págs. 118-124. Referido desde <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634108.pdf>
- Bienaymé, A. (1989) ¿Cómo puede aprovecharse la estrategia empresarial en el planeamiento de la educación? *Perspectivas: Revista trimestral de Educación, comparada*, vol. 19 (2), 261-274

- Braslavsky, F., et. al. (2004). Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza. *Orientaciones conceptuales y didácticas*. UNESCO, Buenos Aires, Argentina
- Cantón, I., Arias A. R. (2008). La dirección y el líder: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación* (345). Referido desde [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345\\_10.html](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345_10.html)
- Cantú D., J. H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mac Graw-Hill
- Carrión, J. (2006) *Estrategia de la visión a la acción*. España: ESIC Editorial
- Casagrande, R. (2002). *Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo*. Buenos Aires, Arg.: IPE – UNESCO
- Castellanos, R. (2007). El proceso estratégico. *Revista académica Contribuciones a la Economía*, referido desde <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0708a.htm>
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (20), Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico. Referido desde <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20intro.pdf>
- Castro, B. (2001). La Organización Educativa: Una aproximación desde la complejidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. Referido desde: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052001000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052001000100007&script=sci_arttext)

CEDPA. The Centre for Development and Populations Activities. (s.f.) *Planificación estratégica, un enfoque de indagación. Serie de manuales de capacitaciones de CEDPA., vol. 10*

Coromoto, Y. ( 2000). *Hacia un cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco”*.  
Presentado en Primer Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Valencia, España.

Crainer,S. (2005) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Barcelona, España:  
Deusto – Ediciones

Departamento de Escuelas de Calidad (2008), *Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar*. Gobierno del Estado de México

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case study researches. *Academy of Management. The Academy of Management Review. Vol. 14 (4)*, pags. 532 – 550

Escudero M., Juan M. (2006). Compartir propósitos y responsabilidades para una mejora democrática de la educación. *Revista de Educación (339)*, p. 22

Ezpeleta, J. (2004). Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Revista mexicana de investigación educativa. Publicación trimestral del Consejo Mexicano de Investigación Educativa, vol. 9 (21)*, 403 – 424

Flores, M., Torres, M. (2010) *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas

- Gallardo V. A., Sánchez A. (1994). La turbulencia y la planeación en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia para internet* (9), referido desde <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.htm>
- Goleman D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Debolsillo
- Hallak, J. (1989). Las perspectivas de la planificación de la educación. *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, vol. 19 (2), 177 - 179
- Hammel, G. (2000). *Lidereando la Revolución*. Bogotá, Colombia: Edit. Norma
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica. En las ciencias del deporte*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo
- Hernández B., M. E. (s.f.). *Planeación y gestión en educación básica: La escuela como espacio de innovación*. Referido desde [http://www.cese.edu.mx/cese\\_joomla/images/pdf/hernandezbaltazar.pdf](http://www.cese.edu.mx/cese_joomla/images/pdf/hernandezbaltazar.pdf).
- Hernández S., Fernández, C. y Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s.f.) *Carta de Confidencialidad relativa a la información personal de alumnos y/o ex alumnos del Tecnológico de Monterrey*. Recuperado desde: <http://www.pue.itesm.mx/rh/Formatos/Carta%20de%20Confidencialidad.pdf>
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*, España: EUNSA Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

- Jaimes, H., Bravo, S.A., Cortina, A.K., Pacheco, C.M., Quiñones, M.G. (2009)  
Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Revista Pensamiento & Gestión* (26). Referido desde  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64612291009>
- Kaplan R., Norton D. (2002). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*,  
España: Gestión 2000
- Kliskberg, B. (1994). Boletín 33. *Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe, UNESCO*. Referido desde  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000977/097751s.pdf>
- Kliskberg, B. (1994). Rediseñando el Estado en América Latina. Algunos temas estratégicos. *Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe. Boletín UNESCO – OREALC*
- Krumm, S. (2007). La bitácora de recolección de datos. *Centro de recursos para la enseñanza y el aprendizaje. Universidad de Montemorelos*. Referido desde  
<http://crea.um.edu.mx/display.aspx?idCol=67&idItem=1703&tipoItem=Documento>
- Lourié, S. (1989). ¿Hacia un pilotaje estratégico de la educación? *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, vol. 19 (2), 275-286
- Manes, J.M. (2004). *Marketing para Instituciones educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Buenos Aires: Granica

- Manes, J.M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2ª. edición). Buenos Aires, Argentina.: Granica
- Marchesi , A.(1997). El proceso de decisión en el cambio educativo. *Revista trimestral de educación comparada*. vol. 27 (4)
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*. (20). Referido desde <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64602005.pdf>
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). Repensando la planeación estratégica, parte 1: riesgos y falacias. *Revista Gestión y Estrategia* (7), 143-152
- Mintzberg, H. (1997) Las 5 Ps de la estrategia. En Mintzberg, H., Quinn J.B., Voyer J., *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México: Prentice – Hall
- Mintzberg, H., Jorgensen, J. (1995). Una estrategia emergente para la política pública. *Centro de Investigación y Docencias Económicas (CIDE), Vol. IV* (1). Recuperado desde [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.I\\_1er\\_sem/MH\\_Vol.4\\_No.I\\_1sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1er_sem/MH_Vol.4_No.I_1sem.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice – Hall



- Mintzberg, H., Waters J. (1985) of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6 (3), 257-272
- Montoya, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XVII (2). Recuperado desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90913042002>
- Morán, J.L. (2007). La observación. *Contribuciones a la Economía*. Referido desde <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>
- Moschen, J.C. (2008). *Innovación educativa. Decisión y búsqueda permanente*. Buenos aires, Argentina: Bonum
- Mussons J. (1997). *La empresa y la competitividad*. Barcelona, España: Ediciones UPC.
- Ndoye, M. (1997). Senegal: prioridades en el sector educativo. *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, vol. 27 (4), 663 -671
- Palacios, M. (2000) Aprendizaje organizacional: Conceptos, procesos y estrategias. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000* (15), 31-39.  
Recuperado desde: <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/aprendizaje.pdf>

- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, vol. 12 (001), Universidad Veracruzana, Xalapa México. Referido desde <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (2009) *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto
- Real Academia de la Lengua (Ed.). *Diccionario de la Lengua Española* [versión electrónica]. Recuperado el 22 de mayo de 2010, de <http://www.rae.es>
- Red de la Iniciativa de comunicación (2007). *El modelo de Ansoff. Elección Estratégica*. Referido desde <http://www.comminit.com/es/node/150236/37>
- Riviera, H., (2009). The concept of corporate strategy [version *electronica*] Revista *Innovar*, vol. 19 (35), 167-169
- Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Cengage Learning Latin America
- Ruiz, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México, D.F.; Trillas
- Ruiz, M. I. (2008). *La Relación entre el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el Aprendizaje Organizacional en una Institución de Educación Superior. Reporte de investigación*. III Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativa. Referido desde [http://www.ciiigemty.com/memorias/CIIGE\\_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf](http://www.ciiigemty.com/memorias/CIIGE_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf)
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. *Revista EAN*, (47)

Bogotá, Colombia. Referido desde

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604703.pdf>

Schon, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, España: Paidós.

Secretaría de Educación Pública (2008). *Orientación para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar*. Edo. de México: SEP

Secretaría de Educación Pública (2008). *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. Edo. de México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*. México, D.F.:SEP

Secretaría de Educación Pública (2009). *Planeación institucional (metodología)*. México, D.F: SEP

Secretaría de Educación Pública (2010). *Lineamientos de evaluación docente (Evaluación del desempeño docente bajo el enfoque de competencias)*. México, D.F.: SEP

Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, D.F.: Granica

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata

Sun Tzu (2006). *El arte de la guerra de la sabiduría oriental a la excelencia occidental*, CS Ediciones.

Sutton, R. I. y Staw, B.M (1995). *What theory is not, Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 371-384

UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación. *Competencias para la Profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 8. Anticipación.*

Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ruz

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousands, Oaks, CA.: Sage Publications Inc.

Zorrilla M. y Pérez G. (2006). Los Directores Escolares frente al dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 4 (4e)

## Apéndices

### Apéndice 1. Carta de autorización para realizar el proyecto de investigación.

Asunto: Carta de autorización para realizar  
proyecto de investigación

Fecha: \_\_\_\_\_

Centro Educativo Goleman Preescolar  
P r e s e n t e.

Por medio de la presente, solicito su autorización para realizar un proyecto de investigación en la escuela que Ud. dignamente dirige. Mi nombre es Arlette Gpe. Zárate Cáceres y me acredito como alumna del programa de la Maestría en Administración Educativa con acentuación en Educación Básica, que promueve la Universidad Virtual y la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Este estudio se pretende realizar para integrar la tesis de grado académico bajo la asesoría del Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero y la Maestra Lorena Salinas Novoa.

El proyecto de investigación que se pretende realizar lleva el título de “El proceso de formulación de estrategias emergentes en una escuela de Educación Básica”, el cual está orientado a conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes que se realiza dentro de la institución, así como a establecer qué tipo de relación tiene dicho proceso con el aprendizaje y la cultura organizacional del colegio.

La realización de este proyecto traerá beneficios para la institución, ya que permitirá identificar los patrones de formación del proceso emergente que emplean los integrantes del colegio, así como la forma en que esto impacta en la organización, sobre todo en su adaptación y transformación efectiva.

Cabe mencionar que para realizar este estudio se aplicarán instrumentos de investigación tales como la entrevista a docentes, observación directa de reuniones, actividades, revisión de documentos y del acervo fotográfico con que cuenta la institución. Este estudio se realizará en el plazo de dos semestres a partir de la fecha de autorización y en los horarios que Ud. me indique, de tal forma que no perjudique el desarrollo de las actividades programadas.

Su autorización es de suma importancia para dar la suficiente validez a este estudio que pretende ser precedente de estudios futuros que provean a instituciones

educativas como las que Ud. dirige de la información adecuada para que conozcan y manejen adecuadamente sus procesos internos y se conviertan en organizaciones inteligentes y más competitivas.

Sin más por el momento, me despido de Ud. esperando contar con su autorización.

Psic. Educ. Arlette Gpe. Zárate Cáceres  
Alumna/Investigadora

---

Firma

---

Fecha

Profra. Bianca Lara Herrera  
Directora de la Institución

---

Firma de  
autorización

---

Fecha

## **Carta de confidencialidad de información obtenida en el proyecto de investigación**

*Basado en el formato de Carta de Confidencialidad relativa a la información personal de alumnos y/o exalumnos del Tecnológico de Monterrey*

Fecha. \_\_\_\_\_

Centro Educativo Goleman Preescolar  
P r e s e n t e.-

En virtud de mi participación como investigadora dentro del proyecto titulado “El Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica” que se pretende realizar dentro del Centro Educativo Goleman, acepto que tendré acceso tanto a información personal del grupo docente y alumnos, como a información institucional del mismo colegio, debido a los instrumentos de recolección de datos que se integran en dicho estudio. Puesto que ambos tipos de información se consideran confidenciales, me comprometo a utilizar la información personal de los alumnos, docentes e información institucional sólo para los efectos de desarrollar las funciones que me corresponden como investigadora del proyecto en cuestión, y en ningún caso la utilizaré para mi beneficio personal o para el beneficio de cualquier otra persona o entidad, o la divulgaré a terceras personas, salvo previa autorización por escrito por parte del Colegio Goleman.

La anterior obligación de confidencialidad permanecerá vigente en forma indefinida aún y cuando las funciones que me haya encomendado el proyecto investigativo se terminen.

Por otra parte, me obligo a devolver toda la información confidencial que tenga a mi disposición de manera escrita, oral o magnética, electrónica, incluyendo sin limitar: información personal, familiar, datos de ubicación y localización, entre otros.

Atentamente

Lic. Arlette G. Zárate Cáceres

## Apéndice 2. Guía de Entrevista semiestructurada

*Basada en el modelo proporcionado por la Dra. Ruiz Cantisiani  
del Proyecto: Planeación estratégica en Instituciones de Educación*

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo?  
¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?
2. 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. ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?  
La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).
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. ¿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? 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:
7. Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?
8. Investigar el 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 académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

### Apéndice 3. Guía de observaciones

*Basada en el modelo proporcionado por la Dra. Ruiz Cantisiani  
del Proyecto: Planeación estratégica en Instituciones de Educación*

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Proceso (situación) observado: \_\_\_\_\_

<i>Situación</i>	<i>Descripción</i>
<b>Descripción de la sesión:</b> tema, objetivo, distribución física, unidades organizacionales involucradas.	
<b>Participantes y formas de participación:</b> Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante	
<b>Desenvolvimiento de la sesión:</b> Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.	
<b>Observar resultados y acuerdos:</b> Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.	

### Apéndice 4. Bitácora o diario de campo

Fecha:	Observador:
Situación registrada:	Participantes:
Descripción detallada de la actividad:	
Objetivo personal/profesional al momento de registrar la actividad:	
Experiencia desarrollada:	
Conclusiones:	

## Apéndice 5. Lista de cotejo

*Revisión de documentos u objetos*

	<i>Documento u objeto a revisar</i>	<i>Área responsable</i>
	Proyecto Escolar de Transformación Escolar	Dirección
	Plan Anual de Trabajo	Dirección
n/a	Control alumnos inscritos SECUD	Dirección
n/a	Acta de formación del Comité de seguridad y emergencia escolar	Dirección
n/a	Informes trimestrales del comité de seguridad y emergencia escolar	Dirección
n/a	Acta de formación de la Asociación de padres de familia y directorio de APF	Dirección
	Minutas de acuerdos y reuniones APF	Dirección
n/a	Plantilla del personal	Dirección y Administración
n/a	Directorio del personal	Dirección y Administración
n/a	Expediente del alumno	Dirección y Administración
	Cronograma de actividades anuales	Dirección
	Plan de desarrollo profesional y personal docente	Dirección
	Cronograma de capacitación docente	Dirección
	Cronograma de talleres de padres	Dirección y Psicología
	Libreta de reuniones del personal docente	Dirección
	Acta de formación del Consejo Tec. Escolar	Dirección y CTE
	Libreta de reuniones del Consejo Técnico Escolar	Consejo Técnico Escolar
	Informe Técnico pedagógico y social	Dirección
	Libreta de reuniones en la supervisión escolar	Dirección
	Libreta de visitas supervisora	Dirección
	Libreta de acompañamiento y supervisión en salas de atención de la directora	Dirección
n/a	Inventarios generales	Dirección y Administración
n/a	Inventarios por áreas	cada área tiene el propio
	Plan de actividades Taller de gimnasia cerebral	Dirección y Psicología
	Plan de actividades Taller de inglés	Dirección e Inglés
n/a	Boletas de pago	Administración
	Controles administrativos	Administración
	Programa de actividades de fortalecimiento de la cultura campechana	Dirección
	Horarios de clase por grados escolares	Dirección y Educadoras
	Libretas de plan de clases	Educadoras
n/a	Listas de asistencia	Educadoras

	Diario escolar por salón	Educadoras
	Libretas de los niños por asignatura	Educadoras
	Libreta de observaciones de sala	Educadoras
	Libreta de reportes generales	Dirección
	Informes evaluativos	Dirección
	Evaluaciones iniciales, intermedias y finales	Educadoras
	Listado de actividades anticipadas relevantes	Dirección
	Reglamento escolar	Dirección
	Calendario escolar	Dirección
	Método de disciplina escolar	Dirección
n/a	Listado de cumpleaños del mes	Dirección
	Circular 001	Dirección y Educadoras
	Archivo de oficios a padres de familia	Dirección
	Archivo de oficios a docentes	Dirección
	Archivo de oficios personal de apoyo	Dirección
	Acervo fotográfico escolar	Administración
	Administración página web y redes sociales del colegio	Dirección

## Apéndice 6. Entrevistas

### Directora

#### Lic. Educación Preescolar

#### 8 años de antigüedad

**11. Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo?**

**¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

Hablando del PETE y el PAT, todas participamos en colegiado, todas aportamos por igual, a mí sólo me toca guiar el proceso; entre todas se establecen los objetivos, valores, etc., aunque la visión y misión escolar ya están estructuradas desde hace tiempo, así que nos enfocamos en lo descrito en estos rubros para mejorar el trabajo y planear. La planeación estratégica queda documentada a través del escrito referente al PETE y al PAT, cuyo original permanece en la escuela y sólo una copia es enviada a la Supervisión de zona escolar. La planeación anual se realiza en base al PETE por lo que se procuran establecer acciones encaminadas a los objetivos básicos. Hay otros aspectos que no están en la planeación y que surgen en la marcha a través de las decisiones de la administradora, la psicóloga y una servidora.

**12. 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?**

Las estrategias formales surgen de esa planeación (PETE y PAT), aunque muchas otras ya están establecidas desde antes (así se ha hecho siempre). En el PETE y el PAT se trata de abarcar esas estrategias, aunque si no funcionan o dejan de funcionar, pues se dejan de hacer. Normalmente el seguimiento se da a través de la realización de los programas o acciones que surgen del PETE y PAT.

**13. ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

Las estrategias se despliegan a través de los programas que se realizan o de las acciones que se establecen; muchos de estos programas están establecidos, otros surgen por iniciativa o idea mía o de la psicóloga...incluso de algunas docentes. Ellas terminan por darle forma a muchos de los proyectos que surgen, se formalizan y se presentan a la comunidad escolar. Estos programas son planeados para trabajar con los recursos de que se disponen en la escuela, evitando así sufragar gastos extras. Varios de estos programas son realizados por la psicóloga o por mi iniciativa; o cuando está inmerso algo administrativo, la administración y la dirección nos encargamos de planear o resolver.

**14. 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?**

Los proyectos con resultados positivos son monitoreados aunque a lo mejor nos ha faltado documentarlos de manera más formal para no perder la estructura original que ha resultado exitosa. Los proyectos con resultados negativos se han dejado a un lado y se han guardado para analizarlos y observar por qué no funcionó, aunque muchas veces quedan en el olvido. Los proyectos que no avanzan en varias ocasiones han sido eliminados abruptamente sin considerar modificarlos al momento o analizarlos para saber el por qué no funcionaron. Se ha tratado de no eliminarlos totalmente, ya que existe la intención de modificarlos posteriormente, aunque la mayoría de las veces no se hace. Cuando se trata de elementos claves del colegio, o sea, de acciones que año con año se han realizado y que por uno u otro motivo no están funcionando, tratamos de no eliminarlas o suspenderlas, sino de reprogramarlas para aplicarlas en momentos más apropiados.

**15. 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?**

Muchos de esos proyectos dejan de ser operativos por falta de tiempo, de apoyo o incluso de organización de nuestra parte.

- 16. ¿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? 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:**

No estamos exentos de que pase algo que se salga de lo planeado originalmente, yo tengo que vigilar y estar a la expectativa de lo que pase para que inmediatamente se encuentre una solución efectiva. Por ejemplo, el programa de disciplina interna que se lleva en el colegio fue estipulado por la anterior directora...este programa fue creado porque habían muchos problemas de autoridad con las docentes, unas por un lado eran exageradamente impositivas e inflexibles, mientras que otras eran sumamente relajadas y caían incluso en la sobreprotección sin límites de disciplina en el salón. Este programa fue realizado por la directora anterior sin apoyarse en el equipo docente, sólo fue entregado y puesto en operación en forma inmediata; creo que lo que le faltó fue supervisión y presentar indicadores de evaluación del proyecto. Al no haber nada que las presionara para realizarlo, pues dejó de ser efectivo y perdió fuerza operativa. Quedó postergado pero no fue retirado, hasta ahora que ya volvió a retomarse con todo y los indicadores de evaluación.

Muchas de las docentes son nuevas o conocen poco de planeación estratégica, por eso mejor planeamos entre la psicóloga y yo con el visto bueno de la administradora.

- 17. Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**

La mayoría surgen de lo que la administración decide, o si yo como directora observo qué sucede. Si surge algún problema, la administradora y yo tenemos que resolverlo, ya que ella también me exige resoluciones con prontitud, por eso mejor decidimos entre nosotras lo que hay que hacer. Yo como directora debo de promover la planeación de acciones para resolver el problema, pero muchas veces para optimizar tiempos planeo personalmente o con la psicóloga. Sé que tengo que esforzarme un poco más para organizar mejor los proyectos, porque siempre pueden pasar cosas que no están previstas y puede repercutir en la escuela.

- 18. Investigar el proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.**

En una ocasión la escuela se quedó sin profesor de cómputo y algunas máquinas del centro de cómputo se echaron a perder, por lo que tomé la decisión junto con la administradora de que las mismas maestras implementaran el uso de las computadoras y el internet como herramientas de trabajo en el aula. Las maestras tuvieron que empezar a planear implementando el uso de las TICS como recurso didáctico. De la misma manera, la clase de Gimnasia Cerebral que anteriormente impartía la psicóloga era utilizada por las maestras para ausentarse del grupo o realizar actividades que no les permitían participar en la clase, por lo que no estaban integradas al programa. La psicóloga tomó la iniciativa bajo aceptación de la administradora, de crear un rol de responsables de la rutina de gimnasia cerebral entre todas las docentes, de ésta manera todas las docentes participan y conocen el programa de gimnasia cerebral y lo ponen en práctica con los niños. En sí el proceso se realiza cuando después de la detección del problema decidimos que es necesario implementar una acción contundente, por lo que dependiendo del área es que lo desarrollamos la psicóloga o yo bajo la aprobación de la administradora; lo formalizamos al comunicarle al personal lo que tiene que hacer.

- 19. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

En relación a estos dos proyectos, se han obtenido excelentes resultados, ya que por un lado las maestras tienen el deber de emplear las Tics y enseñarles a los niños a emplearlas en forma directa y práctica. Esto a muchos padres no les gustó puesto que preferían saber que había un docente con un libro y con una clase estructurada enseñándoles a sus hijos. Por otro lado, la impartición de la gimnasia cerebral por el personal docente ha sido muy efectiva ya que esto las llevó a conocer en forma detallada el programa de gimnasia cerebral. El programa de disciplina interna no funcionó en su momento, pero una vez modificado se está implementando y volviéndose operativo en éste momento. Cuando un proyecto se vuelve operativamente exitoso nos fortalecemos, nuestro trabajo se hace más efectivo, aprendemos a lidiar con problemas y a sacarle provecho, podemos incluso trabajar en forma más relajada entre nosotras...

- 20. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

Sobre todo en las reuniones de CTE o colegiados se presentan los resultados positivos o negativos del mismo, pero sobre todo, las dudas e inquietudes del personal, de tal manera que

cuando se presentan problemas se tratan de modificar en ciertos aspectos o bien, se decide eliminarlos si se complican demasiado. La intención es que cuando se presente una eventualidad, ésta nos sirva para mejorar y no para desorganizarnos. Aunque los proyectos surgidos representen un trabajo extra para las docentes (en ocasiones), se habla con ellas para que apoyen, ya que es la única manera que el programa sea exitoso...si ellas no lo hacen, no se resuelve la problemática, incluso se puede volver mayor.



# Administradora

## Enfermera

### 2 años de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

La directora es quien planea junto con el personal, sobre todo en lo que es el PETE y PAT que solicita la supervisión escolar. Hay actividades que le sugiero que realice y que no están planeadas como tales, como una venta de comida o bien, la movilización de la escuela hacia otro edificio por razones de seguridad...una vez entraron a robarnos en varias ocasiones y pues necesitamos cambiarnos de local (es rentado) para evitarnos más problemas, lo cual no estaba entre lo planeado y todo tuvo q cambiar de lleno...otro local, nuevas instalaciones, acomodar aulas, etc. etc. Cuando es el PETE y el PAT se realizan documentos que se entregan en la supervisión y cuando se tratan de acciones en las que yo intervengo pues no existe una documentación como tal, salvo los oficios en donde se les da a conocer a la comunidad en general. Yo apenas hace dos años estoy a cargo del colegio en lo administrativo, porque antes había otra representante legal y copropietaria quien se hacía cargo de todo esto.

2. **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?**

Participan la directora y todas las maestras, yo casi no estoy presente en este proceso. Hasta donde sé, tiene q haber un seguimiento tal como lo solicita la supervisión o bien, como está estipulado en el programa particular de la escuela.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

Pues las estrategias se dan a conocer en una junta con la directora y la administración presente, se les asigna sus responsabilidades si las tienen y se les informa de la manera en la q se va realizar.

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?**

Los que han tenido resultados positivos se siguen implementando, se mejoran; los que no dan resultados satisfactorios son removidos porque no están trayendo beneficios a la escuela; hay muchos que no logran darse y se hacen a un lado, aunque se les ha tratado de modificar si está en posibilidades la escuela.

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?**

Porque no hay maestros que se hagan cargo de estos o porque los padres no apoyan en forma efectiva, porque el personal cambia constantemente. Los proyectos si son buenos tratan de acoplarse a los recursos disponibles para q se continúen o bien, se guardan para poderlos poner en acción después.

6. **¿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? 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:**

La mayoría han surgido porque la directora, la psicóloga o yo hemos detectado que hay algo que se sale de lo que está originalmente contemplado, como es el caso de que las maestras fueran las que implementaran el uso de las computadoras dentro de sala, ya que el maestro de computación obtuvo una plaza de trabajo en el sistema de gobierno estatal. De esta manera, si la eventualidad pone en riesgo la calidad de la atención y del servicio que el colegio proporciona, entonces debe ser atendida en forma inmediata, por eso es necesario planear algo diferente.

7. **Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**

Surgen de las necesidades del plantel, se planean entre las tres (directora, psicóloga y yo) o entre dos o bien, dependiendo del área se realiza una propuesta que se presenta para ser

aprobada y de ahí se les comunica al personal lo que tienen que hacer o bien, sus responsabilidades. Esto se hace para no convocar a las docentes, tanto porque optimizamos tiempo, como porque la mayoría son nuevas y no tienen experiencia como la directora, la psicóloga y yo.

**8. Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**

Normalmente si yo detecto algo o la directora o psicóloga lo detectan, entonces nos reunimos y proponemos soluciones inmediatas, si hay propuestas se presentan y se despliegan las acciones al personal.

**9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

Muchos de estos proyectos están funcionando, otros ya se eliminaron o quedaron en reserva para ser implementados en otro momento. Tenemos que fortalecer la calidad de la escuela para que haya más alumnos, por eso hay que saber reaccionar a tiempo y solucionar los problemas.

**10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

Pues se incorporan a la planeación para el siguiente ciclo escolar, convirtiéndose en una herramienta más de trabajo docente que brinde mayores y mejores oportunidades de efectividad y calidad educativa. Tanto la directora como yo, tenemos que garantizar el que estos proyectos sirvan para mejorar la escuela, ya que si no, puede ser contraproducente.

## Docente A

### Lic. Educación Preescolar

#### 3 años de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

Pues cada año, antes de iniciar el ciclo escolar, nos reunimos para planear en el PAT; normalmente acoplamos la planeación a lo que se pide en la visión y la misión, si algo no nos salió muy bien el año anterior, se corrige y se vuelve a organizar lo que cada año se hace. Las directoras que yo he conocido han llevado la planeación en diferentes maneras. Cuando entré, la directora nos dio prácticamente la planeación ya hecha, y aunque procuraba que se cumpliera casi todo a tiempo, muchas cosas se cambiaban al final porque eran casi imposibles de realizar. Era como si solo hubiera hecho la planeación porque se lo pedían en la supervisión, me parece que la directora de ese entonces no sabía mucho acerca de planeación estratégica. Las directoras que han entrado han denotado diferentes maneras de trabajar. Hace dos ciclos escolares, la directora que en ese momento estaba nos reunió para que hiciéramos el PETE, que hasta ahorita es el que está, solo planeamos y organizamos para un año. El PAT y el PETE están en documentos, ya que se tienen que llenar unos formatos que les da la supervisora.

2. **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?**

Es muy común que las estrategias que se emplean sean las mismas que se usaron años anteriores, a menos que no haya resultado por algo es que son modificadas. Muchos de los programas y formas de trabajo son los mismos desde hace varios años, por lo que ya están dadas. Cuando planeamos al inicio del ciclo escolar es que las volvemos a retomar o las tratamos de modificar un poco si es que ya no están funcionando como antes. Estas estrategias, si son nuevas, la directora procura monitorearlas con preguntas o con revisión de algunos documentos o en las libretas de planeación.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

En los programas y planes de trabajo, es ahí en donde quedan establecidas las estrategias. Cuando nos hacen saber cómo quedo el programa nos entregan información general, pero cuando lo ponemos en operación empiezan a salir detalles que luego en reuniones del CTE o del colegiado es que externamos y entre todas se corrige; si es algo que implique recursos financieros (como el uso de cierto material), entonces aunque se le diga a la directora, ella le pide opinión a la administradora y entre las dos toman la decisión.

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?**

Cuando algo resulta bien con los niños o con los papás, se sigue haciendo; aunque cada año nos preguntamos cómo se hizo el año anterior por lo que tenemos que recurrir a las libretas de planeación, oficios o fotografías anteriores. Solo los programas que tienen muchos años son los que permanecen casi iguales porque han resultado en la mayoría de las veces, aunque ha habido ocasiones que algo pasa y la comunidad escolar no reacciona igual, no apoyan a estas actividades, pero se siguen realizando ya que representan lo que siempre se ha hecho en la escuela; cuando esto pasa, se tratan de modificar en la forma en la que se presentan más nunca se hacen a un lado del todo. La única forma de suspender un proyecto es si es de nueva creación y no está funcionando como se requiere.

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?**

Por ejemplo, hace dos años se trató de implementar un Foro de discusión con los niños, en donde se iba a promover que el alumno participara en conversaciones grupales de determinados temas de la actualidad (inseguridad, derechos de los niños, etc.), para lo cual los papás primero les introducirían el tema desde sus casas, de tal manera que el niño fuera incluido en conversaciones familiares. Este proyecto era muy bueno, pero se daba en un

horario en el que normalmente los niños empezaban a irse, por lo que no prosperó ya que a cada rato se interrumpían las conversaciones porque se iba algún alumno a su casa. Este proyecto se descartó porque no funcionaba en los horarios marcados y como no se pudieron mover los horarios pues se dejó a un lado.

6. **¿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? 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:**

Uno de esos proyectos puede ser el de utilizar las computadoras en las aulas; antes había un centro de cómputo, pero como el maestro se fue, pues en la dirección decidieron que era mejor que nosotras incluyéramos la computadora como una herramienta de trabajo, de tal manera que los alumnos en la misma práctica aprendieran el manejo de la computadora y no a través de un libro.

7. **Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**  
Pues me parece que surgen o han surgido por alguna necesidad del momento, como lo del maestro que se fue o como que nos cambiamos de local. Normalmente los proponen la directora y la administradora o la psicóloga en ocasiones, a nosotras no nos incluyen. Surge algún problema y ellas lo resuelven, no nos piden ayuda; en algunas ocasiones nosotras somos quienes le decimos a las de la dirección lo que pasa, pero no nos incluyen en la solución.

8. **Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**

Pues cuando algo pasa como cuando el maestro de computo se fue, se trataron de encontrar suplentes, pero fue prácticamente imposible, así que la directora mejor decidió adelantarse y meter las computadoras a los salones; ella ya nos había comentado que para el ciclo escolar próximo se iba a ingresar las computadoras a los salones por aquello de que necesitamos utilizar las TICs para trabajar con los niños, sin embargo, se adelantó todo porque el maestro se fue abruptamente porque le salió una oportunidad importante. Una vez que metieron las computadoras a los salones, se les avisó a los padres lo que iba a pasar pero mucho no estuvieron de acuerdo, ya que necesitaban la tranquilidad de que sus hijos iban a aprender de verdad a utilizar la computadora. Conforme fue pasando el tiempo se fueron tranquilizando y ya quedó estipulado como tal en el programa escolar.

9. **Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

Esto de usar las computadoras dentro los salones es muy bueno, ya que de por sí a los niños les motivaba mucho trabajar en las computadoras, así que el hecho de hacerlo prácticamente a diario y no sólo cuando el maestro de cómputo lo dijera, les daba mayor motivación. De igual manera, cuando los padres dejaron de asistir a reuniones de Escuela para padres, la directora y la psicóloga decidieron mejor abrir e invitar a los padres a un taller virtual a través de redes sociales, lo cual les ha gustado mucho aunque no todos participan como se quisiera. Al final, el que se hayan implementado estas estrategias, nos ha permitido ser mejores, ahora tenemos cosas que antes no teníamos y ofrecemos un servicio diferente.

10. **¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

Nosotras le decimos a la directora si algo no está funcionando como es debido, así que ella nos pide que se mejore o bien, decide cómo mejorarla. Cuando nuestros comentarios son tomados en consideración, nos sentimos bien, ya que estamos contribuyendo a los nuevos proyectos. Cuando el programa resulta efectivo, se incorpora a la planeación del siguiente ciclo escolar y ya queda estipulado. Pienso que si desde el principio nos incluyeran en todo el proceso, pudiéramos tener una mayor experiencia para enfrentar eventualidades con éxito.

## Docente B

### Lic. Educación Preescolar

#### 2 años de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

Pues entre todas planeamos al iniciar el ciclo escolar, hablando del PAT y el PETE. Mucha de la planeación anual está dada por la planeación del año anterior, revisamos y mejoramos o cambiamos lo que no resultó como esperábamos. Antes de comenzar el ciclo escolar nos reunimos todas las maestras con la directora para hacer la planeación. Llenamos un formato que dan en la supervisión, hacemos acuerdos para realizar las acciones en tiempo y forma.

2. **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?**

Pues normalmente surgen por la necesidad de la escuela, de los niños o de lo que pasó el año anterior. Las estrategias se definen por orden de importancia, se modifican algunas, se hacen a un lado otras o se implementan otras que hayan realizado la directora o la administradora.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

Los planes y proyectos se nos entregan después... y se nos asignan funciones dentro de éstos, nos lo hacen saber a través de oficios o manuales de los proyectos. Normalmente es la directora quien nos lo da a conocer y nos explica que hacer. Posteriormente se les informa a los padres de familia.

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?**

Normalmente cuando han sido muy positivos estos proyectos, se vuelven a tomar para el siguiente ciclo escolar, incluso se mejoran. Los proyectos que se han planeado pero no resultan por algún motivo, se hacen a un lado, casi nunca se modifican, a menos que sean las actividades que cada año se realizan en la escuela; si los padres no nos apoyan, entonces se tratan de modificar o bien, en casos extremos se postergan para realizarlos en otro momento del ciclo escolar. Los proyectos nuevos que no avanzan se hacen a un lado.

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?**

Porque los padres no apoyan, porque no nos da tiempo de hacerlo o porque no hay recursos para continuarlo.

6. **¿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? 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:**

El uso de las TICs por las maestras, surgió por una necesidad no planeada desde el principio, ya que no sabíamos que el maestro se iba y como no encontraron a otro, pues nos hicimos a la tarea de introducir las TICs como recurso didáctico en el salón, dejó de ser una clase aparte para los niños. Al principio nos dio un poco de temor, pero los niños han estado respondiendo muy bien. De la misma manera, el que nosotras las maestras hagamos la gimnasia cerebral y funjamos como guías de los niños surgió fuera de la planeación y ha estado funcionando bien, ya que tenemos que conocer el programa de gimnasia cerebral.

7. **Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**

Según veo, los proyectos no planeados salen de algo que pasa o que quieren mejorar. Normalmente los proponen la directora y la administradora o incluso la psicóloga de la escuela. Ellas lo proponen, lo arman y nos lo presentan; sólo nos dicen qué hacer. Nosotras como docentes no somos tomadas en cuenta cuando hay un problema, aunque seamos quienes avisamos de la situación. La directora y la administradora no nos contemplan para intercambiar ideas o soluciones antes los problemas.

8. **Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**

Cuando algo pasa que pone en riesgo la base de la planeación es cuando surgen proyectos o acciones para contrarrestar esos cambios. Por ejemplo, si pasa algo como que se vaya algún maestro o cuando la administradora decide que se va a hacer algo, o cuando desde la misma supervisión notifican que nuestra escuela tiene q hacer algo especial, como participar en un festival no planeado desde el inicio, es que la directora y la administradora se reúnen y proyectan algo, y posteriormente nos lo hacen saber a nosotras y a los padres de familia.

**9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

Muchos de esos proyectos han sido buenos, bien organizados, etc., pero hay otros que no lo han sido tanto porque no se toman en cuenta lo que hacemos en las aulas, nuestro tiempo o lo que realmente se necesita; muchas veces se toman resoluciones con premura de tiempo y no se organizan bien.

**10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

Normalmente se les da seguimiento inmediato, la directora nos pregunta cómo va el proyecto, revisa los documentos que surgen como informes, aunque muchas veces no se documenta el proyecto como tal, pienso que le falta intensificar la evaluación de los proyectos, y la manera en que se evidencia (fotos, documentos, etc.).

## Docente C

### Lic. Educación Preescolar

#### 4 años de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

Antes de iniciar el ciclo escolar nos reunimos para realizar el Plan anual. Todas participamos para observar los pormenores del ciclo anterior y externamos nuestras inquietudes acerca de una u otra actividad con la intención de modificarla o hacerla a un lado.

2. **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?**

Varias de las estrategias de la escuela están dadas desde hace varios años, de una u otra forma se han estado implementando en la planeación. Las directoras que han pasado por la escuela han dado oportunidad de establecer diferentes proyectos o programas, algunos han funcionado muy bien y otros no tanto. Cuando hacemos el PAT revisamos lo que está funcionando y lo adecuamos para el ciclo escolar que va a iniciar y en caso de las acciones que cada año se realizan en la escuela, si no se observaron avances adecuados en el ciclo anterior, se tratan de modificar para que se puedan aplicar en forma más efectiva en el ciclo que se organiza.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

Los programas o proyectos que se proponen desde la planeación inicial quedan de conocimiento de todo el personal; y entre todos se modifican o mejoran. Posteriormente nos entregan un manual de dicho proyecto, y aunque muchas veces no queda del todo organizado, sobre la marcha lo vamos mejorando. Después que nos informan a nosotras les avisan a los padres de familia durante la primera reunión de padres.

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?**

Muchos de los proyectos se quedan cortos en organización, ya sea porque les falta completar algunos aspectos como las formas de evaluación y seguimiento del mismo, o porque les falta comunicación con los padres de familia para que los apoyen. Los proyectos que dejan de avanzar se postergan o se modifican, si son los que cada año se realizan en el colegio o se dejan de aplicar si son iniciativas nuevas. Los programas que funcionan se establecen dentro de la base pedagógica del colegio.

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?**

Falta mucha comunicación con los padres de familia, motivación o sensibilización para que los padres apoyen desde el hogar. Algunos proyectos que se proponen pero no se vuelven operativos se quedan esperando a ser considerados hasta el ciclo escolar siguiente.

6. **¿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? 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:**

La implementación de las computadoras en las aulas, en lugar de un maestro propiamente dicho. Las maestras nos dimos a la tarea de empezar a utilizar las computadoras como herramienta didáctica. También el que los padres pudieran tomar el taller de escuela de padres en forma virtual. Recuerdo que de la misma manera, el plan de disciplina interna se implementó fuera de la planeación, aunque la entonces directora sólo nos dijo qué teníamos que hacer pero no nos supervisaba.

7. **Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**

Muchos surgen de las necesidades detectadas, pero son planeadas por la dirección y por la administración, a nosotras sólo nos dicen qué hacer. No nos incluyen en la planeación de esos proyectos, sólo nos dan instrucciones de qué hacer, como si no pudiéramos opinar.

8. **Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**

Según entiendo, cuando pasa algo que se sale de la planeación original, algo que no está contemplado y que pone en riesgo la organización de la directora o de la administradora (como cuando se fue el maestro de computación, o cuando abrieron la escuela virtual de padres porque los papás no asistían a las pláticas que se les daban), es cuando se reúnen la directora, la administradora y en varias ocasiones la psicóloga. Planean y determinan las acciones a seguir, nos las dan a conocer y luego se las informan a los padres.

**9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

Los proyectos han funcionado en su mayoría, los que no han funcionado ha sido porque no están sustentados del todo, ya sea porque les falta supervisión o determinar los indicadores para su revisión y seguimiento.

**10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

Algunos de esos proyectos no tienen el seguimiento necesario, les falta determinar las condiciones para evaluarlos de manera constante; los que no funcionan se hacen a un lado, mientras que los que sí resultan, se contemplan para planearlos de manera más formal y mejorarlos para emplearlos el ciclo siguiente.



## Docente D

### Lic. en Turismo

#### 1 año de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

Solo he tenido oportunidad de estar en la planeación de inicio de clases, ya que cuando entré hace un año, ya había iniciado el ciclo escolar. Lo que vi me permite pensar que la planeación anual se establece entre todos, aunque muchas de las acciones ya están estipuladas desde años anteriores y conforman una parte importante de la escuela y prácticamente la define. Se planea sobre un año, en base a la planeación estratégica (PETE), solo se va modificando en base a las necesidades de cada ciclo escolar.

2. **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?**

Las estrategias están establecidas desde antes, muchas de estas. Hay algunas que he visto que se establecen al inicio del ciclo escolar en colegiado docente. Incluso, hablando del taller de inglés, tuvieron a bien solicitarme presentar el bosquejo de mi programa que posteriormente fue enriquecido con los comentarios de las demás docentes, me sugirieron algunas modificaciones y aportaron nuevas ideas que me han permitido tener un mayor control de grupo y acciones más encaminadas a obtener la atención grupal, puesto que me sugirieron técnicas didácticas especiales para la edad de los niños.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

Por lo visto, las estrategias se despliegan a través de los programas escolares; estos programas se dan a conocer a los padres de familia posteriormente.

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?**

No he tenido oportunidad de observar proyectos con resultados negativos o alguno que no haya avanzado. Los que resultan se siguen de cerca y se continúan realizando.

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?**

No he visto alguno que se haya cancelado, se que anteriormente sí ha pasado, pero yo no los he visto.

6. **¿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? 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:**

Pues según se, el taller de padres virtual se estableció así porque los padres de familia no acudían a las pláticas en la escuela; me parece que esto no salió de una planeación formal, ya que fue posterior y respondiendo a una necesidad de la escuela.

7. **Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**

Pues solo sé que la directora y la administradora son quienes determinan en buena parte las decisiones de la escuela; se que existe la planeación colegiada pero si sé que muchos de estos proyectos son propuestos por ellas dos o por la psicóloga.

8. **Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**

Desconozco del todo el proceso, pero si surge algún problema, enseguida intervienen la directora y la administradora para sobrellevarlo, lo planean y nos lo entregan.

9. **Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**

Solo sé que el taller de padres empieza a funcionar; muchos padres apenas inician en las redes sociales por lo que les cuesta participar abiertamente en éstos. Me parece que los últimos proyectos instalados le han dado un plus a la escuela, está mejor organizada.

**10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?**

No he visto que se les dé un seguimiento muy extenso; me parece que les falta supervisar un poco más o implementar algún indicador para evaluarlos. Los anteriores proyectos están incluidos en la planeación.

## Docente E

### Lic. en Psicología Educativa

#### 8 años de antigüedad

1. **Describe el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?**

La planeación institucional se lleva como lo rige la normativa escolar, esto es siguiendo los parámetros y organización que marca el PETE y PAT. La planeación institucional se realiza en colegiado, en el caso de PETE se planifica para 5 años la realización de objetivos institucionales; en el PAT, cada inicio de ciclo escolar, se establecen las acciones que durante este período deberán hacerse para conformar los objetivos estipulados en el PETE. Esta planeación es o debe ser liderada por la directora, nosotras en colegiado opinamos y establecemos las pautas de acción a seguir en los diferentes ámbitos o áreas de trabajo institucional. Este ejercicio de planeación queda documentado en los planes, cronogramas, proyectos, etc. que surgen como consecuencia de dicha planeación.

2. **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?**

A pesar de que nos reunimos en colegiado para la planeación, sí puedo decir que muchas de esas estrategias ya están dadas desde ciclos escolares anteriores, ya que han sido proyectos que se han quedado porque han tenido mucho éxito y que le han dado un plus a la escuela. Sin embargo, nosotras antes de iniciar el ciclo escolar, los revisamos y si es necesario modificarlos un poco se hace, aunque en esencia los programas que tienen más tiempo casi no se modifican.

3. **¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?**

**La intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal).**

El despliegue se da cuando los planes o proyectos se publican a través de oficios o manuales que se entregan a todos los docentes. Posteriormente, se les informa a los padres de familia. Muchos de esos proyectos se dan a conocer a través de folletos informativos a la comunidad en general, sobre todo a quienes se muestran interesados en ingresar a sus hijos al colegio.

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?**

Sin lugar a dudas, los proyectos establecidos y que continúan realizándose en el colegio son los más exitosos, se mejoran cada año, se adaptan y se van haciendo más representativos de la escuela. Hay acciones cívicas o culturales que sólo se realizan en el colegio y que determinan en mucho lo que la escuela es. En relación a los proyectos que no funcionan o de los que no se obtienen los resultados esperados, se hacen a un lado, se dejan de realizar. Se supone que se hacen a un lado para ser mejorados, pero la mayoría de las veces no se hace. En ocasiones ha pasado que a pesar de que siempre se realizan algunas actividades estratégicas que son representativas del colegio, estas no obtienen los apoyos operativos adecuados, sin embargo, tratamos de no suspenderlas, sino de postergarlas en su aplicación, se reprograman tratando de dar oportunidad de aceptación entre la comunidad.

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?**

Las veces que ha pasado ha sido porque no se han considerado situaciones tales como la falta de apoyo de los padres de familia o por la escasez de tiempo efectivo que se tiene en las aulas; sobre todo, si ingresan más alumnos se dificulta un poco la aplicación de todos los programas planteados.

6. **¿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? 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:**

Entre los proyectos que no han surgido de la planeación básica, está el de que las mismas maestras fueran las responsables del taller de gimnasia cerebral; este proyecto yo misma lo

organicé debido a que anteriormente era sólo yo quien conocía el programa y no contaba con el apoyo de las docentes, de ésta manea, cada una de las docentes ahora se hace responsable de la rutina semanal de gimnasia cerebral, por lo que tienen forzosamente que involucrarse con el programa base. Otro de los proyectos que surgieron de ésta manera, es la escuela virtual de padres de familia, que se estableció aprovechando que el colegio estaba ingresando a las redes sociales y los padres por uno u otro motivo no asistían a los talleres de padres.

Otro de los proyectos surgió en consecuencia de quedarnos sin maestro de cómputo repentinamente, por lo que se consideró que las mismas maestras fueran quienes enseñaran a los niños a utilizar la computadora sin tratarse de una clase como tal, sino en forma práctica, al implementar la computadora y el internet como herramientas didácticas en las aulas. Cada uno de estos proyectos está dando excelentes resultados y surgieron por iniciativa de la directora, la administradora o mía.

- 7. Los proyectos no planeados: ¿de dónde surgen, cómo se proponen? ¿quién los propuso?**  
Surgen de las necesidades de la escuela, por alguna eventualidad surgida en el día a día. Se proponen siguiendo alguna idea dada por la directora, la administradora o por mí. Se establecen los roles de las docentes dentro del mismo proyecto, se les presenta y se pone en acción. Se trata de no involucrar a las demás docentes para economizar tiempos, ya que si surgen eventualidades se requieren de respuestas rápidas.
- 8. Investigar el proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos.**  
Pues realmente ha surgido por necesidades de la escuela, por agilizar el trabajo o por dar una mejor calidad en la atención. Cuando se observa algo que se sale de la planeación o cuando algo no está saliendo como se planeó, es cuando alguna de nosotras (Directora, Administradora o Psicóloga) proponemos algún plan, se ajusta y se presenta.
- 9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).**  
La mayoría de los proyectos funcionan muy bien, aunque hay algunos que tardan más que otros en consolidarse, como el taller de padres virtual, ya que a muchos padres les falta apertura al uso de la tecnología. Algunos de estos proyectos han causado que el trabajo y responsabilidades de las docentes se hayan reorganizado e incluso incrementado, pero al final han apoyado y han contribuido al éxito de los mismos, tienen buena disposición y son excelentes para trabajar en equipo.
- 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?**  
Normalmente cuando el proyecto ha resultado satisfactorio se incluye en la planeación formal del siguiente ciclo escolar o si requiere modificación se realiza. Ha habido ocasiones en las que no se le ha dado el suficiente seguimiento a los proyectos por lo que pierden fuerza operativa.

### Apéndice 7. Estructura general de las categorizaciones

Categorización		Entrevistas						Observaciones y Bitácora	Revisión de documentos
Proceso para afrontar crisis	Elem. de análisis	DIRECTORA	ADMINISTRADORA	DOCENTE A	DOCENTE B	DOCENTE C	DOCENTE D	DOCENTE E	*Juntas de directora con personal docente, administrativo y apoyo *Reuniones del Consejo Técnico Escolar *Reuniones del colegiado docente *Juntas con padres de familia
	Significados y prácticas compartidas por el grupo								
	Episodios de eventos poco comunes en los que surgen las decisiones emergentes								
	Papel que el actor toma en el proceso								
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela								

Categorización		Entrevistas						Observaciones y Bitácora	Revisión de documentos
Proceso de formación de Estrategias Emergentes	Elem. de análisis	DIRECTORA	ADMINISTRADORA	DOCENTE A	DOCENTE B	DOCENTE C	DOCENTE D	DOCENTE E	*Juntas de directora con personal docente, administrativo y apoyo  *Reuniones del Consejo Técnico Escolar  *Reuniones del colegiado docente  *Juntas con padres de familia
	Significados y prácticas compartidas por el grupo								
	Episodios de eventos poco comunes en los que surgen las decisiones emergentes								
	Papel que el actor toma en el proceso								
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela								

Categorización		Entrevistas					Observaciones y Bitácora	Revisión de documentos
		DIRECTORA	ADMINISTRADORA	DOCENTE A	DOCENTE B	DOCENTE C	DOCENTE D	
Relación entre el proceso de formación de Estrategias Emergentes y la transformación de la cultura organizacional	Elem. de análisis							*Juntas de directora con personal docente, administrativo y apoyo *Reuniones del Consejo Técnico Escolar *Reuniones del colegiado docente *Juntas con padres de familia
	Significados y prácticas compartidas por el grupo							
	Papel que el actor toma en el proceso							
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela							

Categorización		Entrevistas					Observaciones y Bitácora	Revisión de documentos
		DIRECTORA	ADMINISTRADORA	DOCENTE A	DOCENTE B	DOCENTE C	DOCENTE D	
Relación entre el proceso de formación de Estrategias Emergentes y la transformación del aprendizaje organizacional	Elem. de análisis							
	Significados y prácticas compartidas por el grupo							
	Papel que el actor toma en el proceso							
	Interacción dentro de los grupos que conforman la escuela							

\*Juntas de directora con personal docente, administrativo y apoyo

\*Reuniones del Consejo Técnico Escolar

\*Reuniones del colegiado docente

\*Juntas con padres de familia