



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Planeación Estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

María Esther Cerino Jiménez

Asesor tutor:

Susana A. Herrera Fernández

Asesor titular:

María Ileana Ruiz Cantisani

Jalpa de Méndez, Tabasco

Noviembre, 2011

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a todas aquellas personas que son tan importantes en mi vida:

- ✓ A mis padres, M.V.Z. Hernán Cerino Vázquez y Sra. Asunción Jiménez Díaz, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.
- ✓ A mis hermanos: Fredy, Luis, Jonatan, Erika y José, por su apoyo y motivación constante para no desistir en esta meta.
- ✓ A mi princhis Edith por ser la expresión de amor y cariño que Dios me ha regalado.
- ✓ A mis amigos: Emiliano, Lauro, Alex, Ylenia, Mario, Germán, Charly, por darme ánimos cuando más lo necesitaba, y recordarme que estaban allí para apoyarme.
- ✓ A mis compañeros de trabajo: por su disposición para apoyarme, por su cariño y respeto.
- ✓ A mis compañeros de maestría: Por su apoyo, sus palabras de aliento, y por brindarme su cariño y amistad.

Agradecimientos

- ✓ Mi mayor agradecimiento es hacia mi Dios Jehová por darme la vida a través de mis padres. Y por permitirme alcanzar esta meta profesional que es tan importante en mi vida.
- ✓ Al Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, al brindarme su confianza y proporcionarme el apoyo para el pago de esta maestría.
- ✓ Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, por la oportunidad de ser parte de su comunidad estudiantil y por el apoyo a través de una beca para cursar esta maestría.
- ✓ A los profesores que durante este trayecto han estado guiando el proceso de formación y que hacen muy significativo el aprendizaje.
- ✓ A la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, por la oportunidad de permitirme colaborar en este proyecto de investigación a su cargo.
- ✓ A la Mtra. Susana A. Herrera Fernández, por su apoyo, comprensión y ardua labor al guiarme en esta investigación.

Resumen

Cada institución que desea mantener un clima organizacional estable, debe implementar diversas estrategias que le permitan controlar de manera exitosa los diversos proyectos y actividades que se desarrollan diariamente, para esto es necesario hacer uso de un sistema de planeación estratégica, misma que permitirá definir de manera clara y precisa el camino que han de seguir cada uno de los integrantes de la organización. Se presenta en este documento, un estudio de caso realizado en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, en donde se analizó el proceso de la formulación de estrategias emergentes, y se encontró dentro de los principales hallazgos encontrados se tiene que el líder formal de la institución el director general, ha permitido que el proceso de planeación estratégica sea un proceso participativo con la finalidad que las personas se sientan parte de la institución. En el proceso de planeación estratégica se implementan estrategias deliberadas y emergentes, siendo la mayoría de las estrategias de carácter deliberado por tanto derivadas de un proceso formal de planeación y en donde participan todas las áreas administrativas. Para el caso de las estrategias emergentes estas pueden surgir de fuentes internas y externas. Las estrategias emergentes de origen interno provienen de reuniones con jefes de grupo, necesidades de los alumnos, iniciativa del docente, y necesidades del docente, en cuanto a las de origen externo se derivan de la solicitud de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica y de las empresas. El presente documento está integrado por cinco capítulos: Planteamiento del problema, marco teórico, metodología, análisis de los resultados y discusión. Asimismo se incluyen las referencias y los anexos correspondientes.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	8
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	11
Contexto.....	11
Planteamiento del problema.....	14
Objetivos de investigación.....	17
Justificación.....	17
Beneficios esperados.....	19
Capítulo II Marco Teórico.....	21
¿Qué son las estrategias?	21
Estrategias emergentes y deliberadas.....	25
Proceso de formulación de estrategias.....	28
Proceso de implementación de la estrategia.....	30
Modelos de planeación en instituciones de educación superior.....	32
Planeación tradicional.....	33
Planeación participativa.....	35
Prototipos de planeación.....	36
Planeación estratégica.....	36
Planeación táctica.....	39
Planeación operacional.....	40
El aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	41
Pensamiento sistémico.....	42
Dominio personal.....	43
Modelos mentales.....	45

Visión compartida.....	47
Aprendizaje en equipo.....	48
Capítulo III Metodología.....	51
Metodología cualitativa.....	51
Método de investigación: estudio de caso.....	53
Muestra.....	54
Rol del investigador.....	57
Los instrumentos para la investigación.....	58
La entrevista.....	58
La observación.....	60
Revisión de documentos.....	61
Análisis de datos.....	62
Capítulo IV Análisis de los Resultados.....	64
Contexto del proceso de planeación estratégica	65
El proceso de planeación estratégica	68
Proceso de formulación de estrategias emergentes.....	74
Resultados del proceso de formulación de estrategias emergentes.....	81
Capítulo V Discusión.....	84
Discusión de los resultados	84
Respuesta a la pregunta de investigación y objetivos.....	89
Principales hallazgos.....	92
Validez interna y externa.....	94
Alcances y limitaciones de la investigación.....	95
Sugerencias para estudios futuros	96
Conclusión.....	96

Referencias.....102
Apéndice A.....105
Apéndice B.....107

Introducción

Las instituciones de educación superior, actualmente enfrentan diversas dificultades o cambios, pero cuando se tiene trazado un plan de acción claramente definido, lo más factible es llevarlo a la práctica, por lo que una herramienta básica e indispensable en toda organización, es la planeación estratégica, de ahí la importancia de involucrarla en todo tipo de organización que cumple una misión, que se empeña en alcanzar una visión y que se compromete con los objetivos institucionales.

Dentro de la planeación estratégica, surge un elemento que está presente en el desarrollo de los objetivos y metas institucionales, y que a su vez define las acciones que se realizan, hablamos de la estrategia como elemento inmerso dentro de la planeación estratégica y que su aplicación genera resultados positivos o negativos dependiendo la manera en que se aplique.

El presente documento, es el resultado del proceso de investigación *la Planeación Estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos*, el cual representa un aporte a la investigación dirigida por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani titulado *la Planeación Estratégica en Instituciones Educativas (en sus dos acentuaciones: Educación Superior y Educación Básica)*, el trabajo de investigación está basado en el estudio de caso y su objetivo consiste en conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que se utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos.

El proceso de investigación fue desarrollado en torno a la pregunta ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos? para dar respuesta a esta interrogante fue necesario hacer una integración de 5 apartados: capítulo I planteamiento del problema, capítulo II marco teórico, capítulo III metodología, capítulo IV análisis de los resultados y finalmente el capítulo V discusión.

Como en toda investigación, es necesario describir cuál es el contexto en el que se llevó cabo, lo cual permite entender cómo es el entorno en que se desenvuelve el objeto de estudio, por esta razón el capítulo I bajo el título planteamiento del problema, comprende la descripción del contexto de la problemática a estudiar, la definición del problema mediante su planteamiento, los objetivos de la investigación planteados al inicio del proceso de investigación, la justificación, y los beneficios esperados a través del desarrollo y culminación de la misma.

El capítulo II está integrado por las principales teorías que dan sustento y referencia a esta investigación, y tiene como objetivo presentar los principales conceptos utilizados al aplicar la planeación estratégica al interior de las instituciones educativas, así como destacar el papel del aprendizaje organizacional en el proceso de formulación de estrategias emergentes.

Todo proceso de investigación sigue un proceso metodológico, es decir, una serie de pasos que guían el desarrollo de la misma y que ayudan cumplimiento de sus objetivos y den respuesta a la pregunta de investigación. La guía utilizada en el proceso de investigación que aquí se presenta en el capítulo III fue basada en la metodología

cualitativa apoyada del estudio de caso y los principales instrumentos de investigación, a saber, la observación participante, la entrevista y la revisión de documentos.

Una vez ejecutado el proceso metodológico, el investigador procede a organizar los datos, de manera que sean significativos y brinden una aportación para la investigación. Se presenta en el capítulo IV la descripción del proceso de planeación estratégica con base en los resultados obtenidos al procesar la información generada como parte del proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

El último paso de la investigación, consiste en describir y contrastar la teoría analizada con la realidad estudiada, por lo que se presenta en el capítulo V la respuesta a la pregunta de investigación, el alcance de los objetivos, los principales hallazgos, los alcances y limitaciones de la investigación, así como la conclusión que se obtiene al finalizar el proceso indagatorio.

Se presenta en este documento, el resultado de un trabajo de 2 semestres, que fue desarrollado con la finalidad de aportar conocimientos al trabajo de investigación dirigido por la Dra. María Yleana Ruiz Cantisani y representa una gran aportación a la experiencia del investigador que la realizó.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

El punto de partida de una investigación, consiste en describir la problemática que ha de estudiarse, el presente capítulo es el preámbulo introductorio y la base fundamental que da vida a la investigación titulada “La planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos”. Se presenta en este capítulo el contexto, planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación realizada.

Contexto

La educación superior en México es muy diversa y variada debido a la existencia de instituciones públicas y privadas, dentro de ellas se encuentran: las universidades, los institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, escuelas normales, universidades pedagógicas, centros de investigación (Anuies, 2006) y dentro de este escenario encontramos al Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Ante la diversidad de instituciones educativas de educación superior, y ante los constantes cambios en todos sectores de la sociedad, sean económicos, políticos, culturales, tecnológicos, educativos, es necesario implementar estrategias que permitan a la institución avanzar hacia el desarrollo e innovación en la prestación del servicio de educación superior.

Se requiere hacer uso de un sistema de planeación estructurado y flexible que asegure la permanencia de la institución ante la numerosa cantidad de sistemas con los que compite, se necesita una planeación que permita clarificar y definir las metas y objetivos, partiendo de una misión, visión y objetivos institucionales (planeación

normativa), que aplique estrategias derivadas de la misión, visión y los escenarios (planeación estratégica), mediante una planeación operativa que incluye un seguimiento a través de indicadores de desempeño en el contexto de la mejora continua (Ruiz, 2000).

Es necesaria la implementación de los cambios, debido a que de ellos depende la innovación en cada institución educativa, y el no adecuarse a estos constantes cambios implica caer en obsolescencia, es por eso que muchas instituciones se ocupan en aplicar diversas estrategias que les permitan la permanencia dentro del amplio mercado y competencia existentes. Solo que al realizar la implementación de estos cambios es necesario identificar los paradigmas existentes y evaluar cuál de ellos está dando resultado esperado, en caso contrario se necesita romper los viejos paradigmas para adoptar otros que ayuden a alcanzar los objetivos y metas planeados.

El proceso de investigación se realizó en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos (ITSR), ubicado en el Kilómetro 3 de la carretera Balancán – Villahermosa, Balancán Tabasco, México. C. P.86930, organismo público descentralizado del Estado de Tabasco y cuya administración es presidida por el Director General L.E. Emiliano Gutiérrez Carvarín, designado por el gobernador constitucional del estado de Tabasco, Químico Andrés Rafael Graniel Melo, el 12 de diciembre de 2008.

El Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, ubicado en el municipio de Balancán, Tabasco, perteneciente a la Región de los Ríos, tiene como zona de influencia los municipios de Balancán, Emiliano Zapata, Jonuta y Tenosique, en el estado de Tabasco; las poblaciones de Playas de Catazaja y Palenque, en el estado de Chiapas; y las poblaciones de Palizada y Candelaria, en el estado de Campeche.

En esta zona de influencia existen 37 escuelas de nivel Medio Superior en sus diferentes modalidades (Centro de Bachillerato Técnico Agropecuario, Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, Colegio de Bachilleres, Preparatorias Estatales, Preparatorias Particulares y Telebachilleratos, entre otros), con una matrícula constante y creciente, que permitió estimar una demanda potencial de 1800 alumnos en el ciclo escolar 1996 - 1997, de los cuales 208 alumnos fueron captados por este Instituto Tecnológico, lo que representó un 11.5% respecto de la demanda potencial.

El Instituto Tecnológico Superior de los Ríos abrió sus puertas en el ciclo escolar Agosto-Diciembre/96, dando inicio a las labores educativas con un curso propedéutico en ingeniería y licenciatura, al que se inscribieron un total de 257 alumnos seleccionados de 410 aspirantes. Para el período escolar Febrero-Junio/97, se dan a conocer dos carreras de acuerdo a las necesidades del entorno y sus requerimientos para el avance del desarrollo económico y social de la región, como son Ingeniería Técnica Industrial e Ingeniería Técnica en Sistemas Computacionales; la matrícula en éste período fue de 208 alumnos atendidos, 114 en Industrial y 94 en Sistemas Computacionales.

Con el paso del tiempo se incrementó la matrícula y actualmente el ITSR tiene una matrícula integrada por 1030 alumnos distribuidos en los seis programas académicos ofertados: 243 estudiantes de Ing. En Sistemas Computacionales, 145 en Ing. Industrial, 183 en Ing. Electromecánica, 124 en Ing. Civil, 49 en Ing. Bioquímica y 286 estudiantes en la Lic. En Administración. Asimismo, cuenta con una plantilla de 123 empleados, distribuidos en: 1 director general, 4 subdirectores, 17 jefes de departamento, 4 jefes de división, 63 docentes, 2 coordinadores, 14 administrativos y 18 personas de apoyo.

Toda institución educativa busca avanzar, innovar para alcanzar el reconocimiento de las personas que en el laboran, de sus estudiantes, de la sociedad que lo rodea, para esto la institución debe trabajar diariamente hacia la visión que se ha propuesto. Por esta razón la actual administración inicio sus trabajos de revisión de planes estratégicos en el 2009, para poder evaluar y determinar cuál es el estado en que se encuentra la institución en materia de planeación estratégica, que objetivos son susceptibles de alcanzarse, que metas son las que ayudaran a la mejora de la institución, y motivo por cual se realizó un proceso para redefinir la misión, visión, objetivos y políticas institucionales.

El ITSR, cuenta con todo un Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) resultado del proceso de planeación estratégica, mismo que rige las actividades cotidianas de cada área que forma parte del Instituto. En virtud, de contar con metas, objetivos, estrategias y acciones claramente definidas, se brinda la oportunidad de dar paso al proceso de investigación sobre la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Planteamiento del Problema

La planeación es un proceso que consiste en diseñar un plan de acción, que permite aclarar la realidad y clarificar la visión que desea alcanzarse en el largo plazo, tomando en cuenta los diversos cambios que puedan surgir con el paso de los años y diseñar las estrategias idóneas para hacer frente a los retos y desafíos que enfrenta la organización, mediante la elaboración de proyectos. Los proyectos son necesarios dentro de la planeación estratégica, ya que estos vienen a ser el refinamiento de todo ejercicio de planeación estratégica, participativa y prospectiva, en cuyos objetivos se basan, y

permiten la revisión continua de los diferentes programas que conforman el plan (Prieto, 2005).

El Instituto Tecnológico Superior de los Ríos cuenta con una misión, visión, objetivos y políticas institucionales, además de tener todos sus procesos dentro del sistema de gestión de la calidad, esta certificado bajo los estándares de la norma ISO 9001:2008. La medición de sus procesos se realiza a través de indicadores elaborados por cada uno de los líderes del procedimiento, el proceso de seguimiento y evaluación está a cargo del departamento de gestión de calidad y la subdirección de planeación y evaluación, así mismo existen proyectos estratégicos que promueven el avance hacia el alcance de su visión institucional.

Durante varios años, el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, ha desarrollado un sistema de planeación estratégica, sin embargo no se ha realizado ningún análisis en cuanto al proceso que se realiza para llevar a cabo el diseño de las estrategias, (ya sean deliberadas o emergentes) y las personas que intervienen en el proceso de formulación de las estrategias, es decir, no existe ningún estudio que ayude a profundizar en el proceso de formulación de estrategias.

Actualmente, el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, está iniciando los trabajos para la acreditación de sus carreras, para ser congruente con la misión institucional que consiste en “formar profesionistas a nivel licenciatura, capaces de aplicar y generar conocimientos, con un sentido de innovación, de acuerdo a los requerimientos del desarrollo económico y social de la región, el estado y el país” (Manual del SGI, 2011), se están realizando los trabajos para obtener la certificación ISO

14000, se busca implementar para el próximo ciclo escolar el programa de tutorías, se está realizando la gestión para que sus profesores pertenezcan al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), entre otros proyectos.

Es por ello, que para la puesta en marcha y seguimiento de sus proyectos, se hace necesaria la utilización de la planeación estratégica, en virtud de que en la ejecución de la planeación estratégica se utilizan diversas estrategias. La estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen poder dentro y alrededor de la organización. En algunos aspectos, se podría pensar que la estrategia es un reflejo de las actitudes y creencias de las personas más influyentes de la organización (Johnson y Scholes, 2001).

Ante la necesidad de dar respuesta a la pregunta rectora del proceso de investigación ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos? Las preguntas en que se basó el desarrollo de esta investigación fueron: ¿Qué tipo de estrategias se están utilizando en la ejecución de la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos? ¿Cuál es el proceso que se utiliza para formular una estrategia emergente y /o deliberada? ¿Quiénes participan en la formulación de estrategias? ¿Qué influencia ejercen los procesos formales de planeación y de sociabilización en la formulación de estrategias? ¿Cómo se utiliza el aprendizaje generado en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos en la formulación de estrategias emergentes?

Objetivos de Investigación

Objetivo general

El objetivo rector de este proceso de investigación fue conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que se utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos, para conocer el impacto de las estrategias emergentes en la planeación estratégica de la institución.

Para alcanzar el objetivo general se diseñaron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Conocer los elementos que intervienen en el proceso de construcción de la planeación estratégica, para determinar su pertinencia en la aplicación exitosa de la misma.
- ✓ Vigilar el procedimiento de implementación de la planeación estratégica del ITSR, para conocer el tipo de estrategias (deliberadas o emergentes) utilizadas en la toma de decisiones.
- ✓ Conocer la forma en que aplican el aprendizaje generado por su desempeño en los procesos institucionales.

Justificación

Las estrategias son el elemento fundamental dentro de la planeación estratégica, del diseño de una estrategia se deriva un plan de acción, de un plan de acción se derivan proyectos y de los proyectos resultados que impactan en la realización de actividades cotidianas de las instituciones de educación superior, por tanto la importancia de realizar

este estudio radica en conocer cómo las instituciones de educación superior realizan el proceso de formulación de estrategias emergentes, debido a que son las estrategias el punto de partida de la planeación estratégica.

La planeación se ha convertido en el factor que determina el éxito o fracaso de una institución, un buen plan, un buen proyecto, necesita estar fortalecido por estrategias viables, idóneas que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos. Indagar sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes resulta relevante porque ayuda a conocer como está organizada una institución educativa y de qué manera utiliza los recursos disponibles para la mejora continua de la calidad de la educación que imparte.

Así, la planeación es una herramienta útil dentro del campo educativo, ya que permite a las instituciones que imparten educación, analizar su presente basándose en las experiencias pasadas y construyendo el futuro a través del presente. Se planea para alcanzar metas concretas, visiones palpables que descansan dentro del seno de una organización, y que diariamente la institución desarrolla actividades encaminadas al logro de estas metas. Sin embargo surgen diversos cambios no previstos, ante los cuales es necesario tener una actitud creativa más que reactiva.

Con la realización de esta investigación, se aporta un conocimiento único de carácter empírico que permitirá en lo sucesivo, hacer inferencias, críticas y mejoras a los procesos institucionales de planeación, ya que el mejor conocimiento que se puede obtener sobre la planeación estratégica es el que se adquiere en el campo de aplicación de la misma.

Beneficios Esperados

Al llevar a cabo un proceso de investigación se espera obtener un sinnúmero de beneficios, entre los cuales se destacan:

La experiencia que obtenida por el investigador, al iniciar un proyecto de investigación guiado por un profesor investigador de la Maestría en Administración (MAD) y en donde se llevó a la práctica el conocimiento general adquirido mediante la realización de un estudio de caso práctico en una institución de educación superior.

La aportación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación al proyecto titulado “Planeación estratégica en instituciones educativas” correspondiente a la línea de investigación, administración y gestión del cambio educativo, coordinado por un integrante del claustro de MAD, de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

La información obtenida puede ser utilizada por la institución estudiada como una guía, que le permitirá la reflexión en su proceso de formulación de estrategias, la detección de áreas de oportunidad al interior y exterior de la institución, permitiendo la mejora continua de sus planes estratégicos, ya que muchas veces las personas están cegados por paradigmas que no son funcionales y no dan resultados (Gordillo y Acosta, 2008), y esto no les permite ver el proceso de planeación desde otra perspectiva.

Esta investigación también puede servir para que otras instituciones tengan un conocimiento empírico sobre cómo se realiza el proceso de formulación de estrategias en el Instituto Tecnológico de los Ríos, y así tomar mejores decisiones al interior de sus

organizaciones, en virtud de que las instituciones que aprenden basan su aprendizaje en casos empíricos y no teóricos, por lo cual la experiencia compartida sirve como base para fortalecer el liderazgo, la toma de decisiones y la planeación estratégica.

Se presentó en este capítulo la base fundamental del proceso de investigación, que consiste en el conocimiento del contexto donde se realizó la investigación, se describe la problemática, los objetivos, la justificación y se determinan los beneficios esperados.

Capítulo II. Marco Teórico

Dentro de la planeación estratégica, se encuentran inmersos diversos conceptos que permiten comprender el verdadero significado y la gran importancia que tiene la implementación de estrategias para alcanzar el éxito organizacional, es por ello que en este capítulo se abordan los temas de estrategia, el proceso de formulación de estrategias, los modelos de planeación en instituciones de educación superior y el aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes, con la intención de proporcionar un marco de referencia sobre la planeación estratégica en el sistema educativo de nivel superior.

¿Qué son las Estrategias?

Emprender un camino hacia la innovación, la supervivencia o permanencia, resulta complejo para toda institución educativa, debido a los constantes cambios que se dan dentro de la sociedad y que implica el surgimiento de nuevas necesidades por satisfacer, es en el transcurso de este camino que se hace necesaria la implementación del elemento fundamental de la planeación, la estrategia.

Las estrategias existen desde la prehistoria, al grado que una de las funciones de los primeros historiadores y poetas consistía en recopilar conocimientos acumulados, en relación a la vida y la muerte, estrategias exitosas y estrategias fallidas, para transformarlas en una sabiduría que sirviera al futuro (Mintzinberg y Quinn 1995).

Es importante aclarar que actualmente dentro del campo de la administración es común la utilización del término estrategia, sin embargo el termino estrategia comenzó a

utilizarse por los militares para designar grandes planes de defensa de lo que se consideraba como un poderoso adversario (Rodríguez, 2005), es decir, la estrategia se refería a los planes que se utilizarían en los campos de batalla, y realmente no es un concepto nuevo.

El desafío de ofrecer una definición de estrategia no resulta sencillo, debido a las múltiples aplicaciones que posee, por lo cual la definición de este concepto puede variar de acuerdo al autor y al contexto en que sea empleado (Hax y Majluf, 1997). Algunos autores incluyen metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras que otros ofrecen claras distinciones entre ellos, por lo que no existe una definición universal del término estrategia (Mintzinberg y Quinn 1995).

Para la Dra. Ruiz, “Una estrategia es la forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente” (Ruiz, 2000, p. 53).

Sin embargo para poder entender qué es una estrategia, veamos algunas definiciones que se han utilizado dentro del campo de la planeación estratégica.

“Es la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario. Puede abarcar varios años. Requiere la coordinación cuidadosa de una gran cantidad de variables, muy pocas de las cuales pueden encontrarse en el estado de resultados o en el estado de posición financiera” (Karsten y Krallinger, 1991, p 181).

“Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada” (Rodríguez, 2005, p.85).

“Es una mezcla de objetivos y políticas principales, que se traduce en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia define el planteamiento básico que hay que seguir para alcanzar ciertos objetivos” (Rodríguez, 2005, p. 26).

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante” (Johnson y Scholes, 2001, p. 10).

“Es el mapa de lo que se planea hacer, cómo llevarlo a cabo y la secuencia del proceso acordado con los involucrados. Este mapa debe planificarse con detalle, aunque con la suficiente flexibilidad para admitir cambios y contingencias imprevistas”. (Elizondo, 2001, p.105).

Hax y Majluf, 1997 proponen una definición integradora y global de la estrategia, resumida en nueve puntos:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;

5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador;
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus *stakeholders*;
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización;
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitivamente sostenible.

La estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo, es una guía, un plan básico que la organización traza con la finalidad de alcanzar los resultados deseados, es decir, es el plan de acción que se implementará para definir la forma en que se pretende alcanzar metas y objetivos, y a la vez permitirán afirmar la continuidad de la organización y facilitar la adaptación al medio cambiante, resulta necesario aclarar que las estrategias no producen una acción inmediata al contrario son planes a largo plazo (Hernández, 2006).

“La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa. La estrategia gobierna su futuro, por lo que la forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo” (Hernández, 2005, p. 203).

Una estrategia surge a partir de la detección de una necesidad, en las instituciones educativas, los cambios e innovaciones generan diversas necesidades, el diseño e

implementación de las estrategias es el medio a través del cual la organización da respuesta a las necesidades generadas por los constantes cambios y demandas sociales.

El éxito o fracaso organizacional dependerá de implementación de las estrategias, es necesario tener en cuenta que las estrategias buscan la mejora institucional, es por ello que se debe realizar un análisis minucioso y tener cuidado a la hora de llevar a la práctica el plan de acción. Tal como lo menciona la Dra. Ruiz, “las estrategias deben ayudar a optimizar las fortalezas y a prevenirlas, definiendo acciones para responder a los retos que depara el entorno en un futuro” (Ruiz, 2000, p. 55).

Estrategias Emergentes y Deliberadas

La estrategia es una herramienta potencial y poderosa que permite la adaptación a las condiciones de cambio, a través de la estrategia se puede hacer frente a la turbulencia confrontada por las empresas lucrativas, a la pérdida de relevancia por las universidades, al deterioro de los sistemas legales y de los servicios de salud, o a la congestión urbana (Ansoff y Mcdonell, 1998).

Al diseñar las estrategias que serán utilizadas en la organización, estas pueden ser de dos tipos: emergentes y deliberadas. ¿Cuándo se utiliza una estrategia emergente y cuándo se utiliza una estrategia deliberada? “Una estrategia es deliberada cuando su realización se ajusta al curso de acción pretendido, y se trata de una estrategia emergente cuando la estrategia se identifica a partir de los patrones o la coherencia observados en el comportamiento del pasado a pesar, o en ausencia, de intención” (Hax y Majluf, 1997, p. 42).

Para Mintzberg en una estrategia deliberada “las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones” (Mintzberg Mintzinberg y Quinn 1995, p. 16).

En este contexto podemos hablar de estrategias deliberadas y emergentes por separado, sin embargo en la práctica cotidiana de cada organización se dan mezclas de ambas estrategias que resulta difícil poder dividir las. Con la finalidad de poder entender y diferenciar las estrategias deliberadas y emergentes, a continuación se muestra la adaptación realizada por Mintzberg y Water 1985, citado por Mintzberg y Quinn 1995, sobre los diversos tipos de estrategias: desde las deliberadas hasta las emergentes (ver tabla 1):

Tabla 1

Tipos de estrategias

Estrategia	Características
Planeada	Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.
Empresarial	Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno, estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.
Ideológica	Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

Tabla 1

Tipos de estrategias

Estrategia	Características
Sombrilla	Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás; como resultado, las estrategias, son parcialmente deliberadas (los límites), y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.
Proceso de la estrategia	El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.
Desarticulada	Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.
De consejo	A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en parte de naturaleza emergente o de surgimiento
Impuesta	El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas, o bien por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo; estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando pueden ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Adaptación realizada por Mintzberg y Water 1985

Por tanto una estrategia será deliberada, cuando se haya planeado de manera consciente su implementación, cuando se hubo un análisis que garantice la eficiencia y eficacia en su aplicación y se ha comunicado a todos los miembros de la organización, para que ellos conozcan y participen en la estrategia a seguir. En cambio, una estrategia emergente, es aquella que ha sido diseñada sin intencionalidad alguna, no se planeo de manera consciente pero que tiene consistencia y es factible de ser aplicada. Una manera

de representar gráficamente las estrategias emergentes y deliberadas es la utilizada por Mintzberg y Quinn 1995 (ver figura 1):



Figura 1. Estrategias deliberadas y estrategias emergentes

Proceso de Formulación de Estrategias

El proceso de formulación de estrategias no es un paso sencillo, debido a que las estrategias se planean en el presente y se utilizan en el futuro, se toma en cuenta el pasado, el presente y el futuro, pensar en el futuro desde el presente es la principal tarea a la hora de formular las estrategias. Para realizar la elaboración de una estrategia se debe tomar en cuenta la planeación y la toma de decisiones, debido a que las metas y el plan estratégico derivaran de las anteriores (Daft y Marcic, 2006).

“La elaboración de estrategia se convierte en un equilibrio delicado entre el conocimiento del pasado y la formación de nuevos cursos de acción para conducir la organización hacia un estado futuro que podría incluir un alejamiento sustancial de su conducta pasada” (Hax y Majluf, 1997, p. 42).

La formulación de estrategias se diseña de manera que se puedan identificar los caminos factibles de desarrollo, pero también debe mencionar claramente las restricciones a seguir, así como excluir algunas alternativas, se debe diseñar de manera clara que no se preste a una mala interpretación, por tanto la estrategia debe definir que debe y que no debe hacerse (Sutton, 1983).

Las principales subactividades de la formulación de la estrategia se refieren a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la institución, una vez seleccionada cada estrategia se le debe atribuir una estimación de riesgo, es aquí donde se deben valorar las fortalezas y debilidades de la organización y así determinar lo más objetivo posible su capacidad real y potencial (Mintzinberg y Quinn 1995).

Según Brown y Moberg (1990), la estrategia es el resultado de una evaluación del medio ambiente en lo que se refiere a oportunidades y amenazas, y de la organización en busca de ventajas y desventajas, la formulación de estrategias reconcilia a una visión del ambiente con una visión de la empresa (ver figura 2).

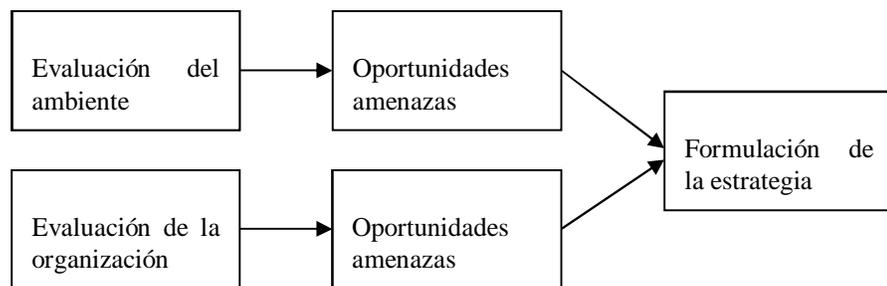


Figura 2. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

Según Mintzinberg y Quinn (1995), la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia. Las estrategias deben proporcionar a la institución un abanico de posibilidades para garantizar su permanencia en el amplio mercado de la competencia educativa.

La formulación de estrategias se hace necesaria cuando cambian de manera drástica los objetivos de la organización, como resultado de nuevas exigencias que son impuestas por la sociedad, es lo que actualmente sucede con las instituciones que imparten educación superior (Ansoff y Mcdonell, 1998).

Así, la formulación de estrategias impacta en las actividades clasificadas como fijación de objetivos, planeación y control; y se interesa eminentemente por los asuntos ambientales (Brown y Moberg, 1990).

Proceso de Implementación de la Estrategia

Formular una estrategia adecuada no es suficiente, se debe asegurar que las nuevas estrategias se implementen eficiente y eficazmente, debido a que las técnicas astutas y un buen plan no garantizan el éxito (Bateman y Snell, 2004).

El proceso de implementación de la estrategia, es sumamente delicado, es por ello que con anticipación deben evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las estrategias para determinar la factibilidad de la implementación de cada estrategia. “Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las

estrategias formuladas. Es la etapa activa de la administración estratégica” (David, Marion, 1997, p. 5).

“La implementación de la estrategia tiene como objetivo crear concordancias entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias” (Hamermesh, 1994, p. 64).

Antes de implementar la estrategia según Mintzinberg y Quinn, debemos tomar en cuenta cuatro criterios generales:

Consistencia: La estrategia debe presentar metas y políticas consistentes entre sí;

Consonancia: Debe proporcionar una respuesta que permita a la organización adaptarse al medio ambiente externo, y a los cambios relevantes que en el ocurren.

Ventaja: Facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

Factibilidad: La estrategia debe preservar los recursos disponibles y no generar problemas irresolubles.

Después de haber realizado la evaluación de las estrategias a utilizar mediante los criterios antes mencionados, es necesario responder a la interrogante, ¿Cómo concentrar las energías de todo el personal en la nueva dirección elegida? (Ansoff y Mcdonell, 1998). Esta pregunta permite concretar la implementación de la estrategia seleccionada. La implementación de estrategias no es otra cosa que la administración y ejecución del plan estratégico (Daft y Marcic, 2006).

La implementación de una estrategia no es otra que “traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito en la implementación de la estrategia dependerá del grado en que estos componentes se integren de forma efectiva para crear por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar” (Johnson y Scholes, 200, p. 20).

Al momento de planificar la implementación de la estrategia se deben incluir las siguientes preguntas (Johnson y Scholes, 2001):

- ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia?
- ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia?
- ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación?
- ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso?
- ¿Cuáles son las tareas clave que hay que realizar?
- ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización?
- ¿Será necesario contratar más personal, o mejorar la formación del existente?

Es así como la implementación de la estrategia representa una tarea que requiere tiempo a la hora de planificar todas las actividades que deben realizarse para llevar a cabo una implementación exitosa.

Modelos de Planeación en Instituciones de Educación Superior

La educación es una disciplina que requiere revisión y actualización en forma permanente, debido a que tienen la responsabilidad de formar las futuras generaciones;

por tanto la necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, la economía y el desarrollo de los países, la educación superior adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad nacional y competitividad internacional, de ahí la necesidad de implementar estrategias que permitan cumplir su responsabilidad (Lepeley, 2007).

En las instituciones de educación superior al igual que en diversas organizaciones la implementación de los modelos de planeación no son una excepción, debido a que cada institución debe ir avanzando hacia la innovación para evitar el rezago, hoy día el reto de las instituciones de educación superior no se limita a impartir educación sino tiene la tarea de formar profesionales competentes, innovadores, emprendedores, críticos, creativos, con valores; pero para poder formar necesita poseer los elementos necesarios para cumplir esta difícil tarea, y si no se poseen realizar las gestiones correspondientes para hacer frente a los retos y desafíos que enfrenta diariamente.

Existen diversas herramientas para poder hacer frente a un mañana incierto, con alguna certeza de que se habrán de cumplir los objetivos que se han planteado, una herramienta que permite realizar este diseño es la planeación (Scanlan, 1990). Existen dos tipos de planeación: la planeación tradicional y la planeación participativa, y un prototipo de planeación: la estratégica, la táctica y la operacional.

Planeación tradicional

Como en toda disciplina, siempre existen formas tradicionales de llevar a cabo la realización de actividades, en el caso de la planeación, durante los años setenta era

realizada exclusivamente por un grupo selecto de personas, por altos ejecutivos, por empresas de consultoría o por grupos de especialistas en planeación, estos reportaban directamente con el director general o el presidente de la organización. Era muy común en este ámbito la contratación de especialistas para recolectar los datos y desarrollar planes estratégicos detallados por la corporación como un todo (Daft y Marcic, 2006).

Las características más sobresalientes de la planeación tradicional son (Prieto 2005):

- Centralizada
- Impositiva
- Corto plazo
- Autoritaria
- Genera confianza
- Promueve confrontación
- Desconoce necesidades
- Entropía

La planeación tradicional se realiza de los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos, es decir en una sola dirección, de arriba hacia abajo de la organización, los planes y metas son asignados a los departamentos que ocupan los niveles jerárquicos más altos, una vez que son aprobados por el director de la empresa. Es una relación entre el director y los departamentos que se encuentran en la estructura orgánica con más alto nivel (Daft y Marcic, 2006).

La planeación tradicional es exhaustiva, sistemática y coordinada, solo que con mucha frecuencia se pone el acento en preparar el plan, aunque ese plan solo pasa a ser una carpeta más de los archivos, ya que este plan no guiaba ni coordinaba el trabajo de nadie (Robbins y Coulter, 2005).

Planeación participativa

Consiste en promover la participación de más integrantes de la organización en el proceso de planeación. En la planeación participativa los planes no se distribuyen desde la dirección al nivel siguiente, sino que cada plan es trazado por los miembros en los diversos niveles y unidades para satisfacer sus necesidades, la planeación no se impone, se participa en crearla (Robbins y Coulter, 2005).

Las principales características de la planeación participativa son (Prieto 2005):

- Descentralizada
- Concertada
- Largo plazo
- Democrática
- Construye desconfianza
- Permite convivencia pacífica
- Identifica necesidades reales
- Sinergia

Con la planeación participativa se busca involucrar a todos los miembros de la organización para evitar la imposición de un plan estratégico, sino con la finalidad de

asegurar su cumplimiento cada integrante de la institución participa en el diseño de las estrategias a seguir, así como exponiendo sus puntos de vista y sus conflictos.

Prototipos de Planeación

Un prototipo es un modelo que se construye con varios elementos para formar uno solo, la planeación estratégica es un prototipo que combina la planeación estratégica en sí, la planeación táctica y la planeación operacional.

Planeación estratégica

La planeación es la única herramienta que permite planear el futuro desde el presente. “La planeación le proporciona a una empresa un conjunto de pautas para mantener cursos de acción racionales y con orientación de objetivo” (Brown, Moberg, 1990, p. 312).

La implementación de estrategias dentro del campo de la planeación de las organizaciones, da origen a lo que se conoce como planeación estratégica, sin embargo existen diversas definiciones para el término planeación estratégica, tales como:

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas, para lograr estos objetivos desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados. (Rodríguez, 2005, p. 89).

“Es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible” (Lepeley, 2007, p. 45).

“Es un conjunto de planes integrales de una organización que normaran el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2005, p. 26).

Para Hellriegel, Jackson, Slocum, (2002), la planeación estratégica consiste en un proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir, sugerir estrategias generales y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

Al momento de iniciar la planeación estratégica se busca dar respuesta a 3 preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos? ¿A dónde deberíamos ir? (Martínez, 2002). Y es este el primer ejercicio que los altos directivos deben reflexionar para contar con un análisis profundo del contexto actual de la organización y poder determinar hacia donde se quiere dirigir.

La Dra. Ruiz menciona que la planeación estratégica esta “integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios” (Ruiz, 2007, p. 30). Por tanto el punto de partida de la planeación estratégica es la razón de ser de la institución, hacia donde quiere llegar y el análisis de los escenarios existentes, diversos autores coinciden en que el primer paso para iniciar la planeación estratégica es realizar un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para determinar la situación actual de la organización.

Se reconoce que no existe un modelo único de planeación estratégica, esta puede variar aunque se trate de una institución u organización similar, las universidades pueden tener necesidades en común, pero cada contexto es diferente, por lo que la planeación debe adaptarse a cada institución y a sus necesidades. El proceso estratégico puede ser definido como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización (Torres, Villafán y Álvarez, 2008).

Después de reunir toda la información disponible, la principal consecuencia de la planeación estratégica consiste en el establecimiento de las metas de la institución, en donde una meta es un propósito que se alcanzará en el largo plazo durante un período específico (Montana, 2002).

“La planeación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización” (Rodríguez, 2005, p. 27).

La planeación estratégica une tres tipos de planes básicos, que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo) (Rodríguez 2005). En la figura 3, se muestra la estructura de la planeación estratégica.

Uno de los beneficios que trae consigo la planeación estratégica consiste en asegurarse de que la organización puede enfrentar la incertidumbre sin necesidad de distraerse por los cambios que ocurren en el medio ambiente (Sutton, 1983).

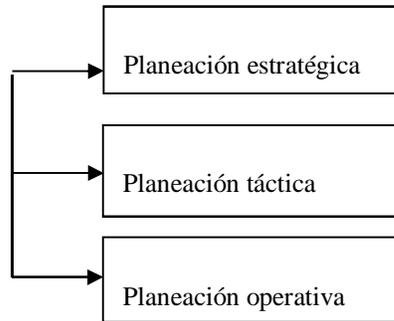


Figura 3. Estructura de la planeación estratégica (Rodríguez 2005).

Planeación táctica

La planeación estratégica involucra a la planeación táctica en la ejecución de los planes que llevará a cabo, es necesario aclarar que en este documento podemos describir por separado la planeación táctica de la estratégica pero en la práctica no es posible, ya que la planeación táctica esta interrelacionada con la planeación estratégica al grado que no pueden aplicarse de forma separada.

“En ella se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Este tipo de planeación tiende a darse en el mediano plazo (de dos a cinco años)”. (Rodríguez, 2005, p.8).

Algunas de las características principales de la planeación táctica son (Gómez, 1994):

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.

- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Planeación operacional

Así como la planeación estratégica involucra a la planeación táctica, así también incluye la planeación operacional, una vez diseñado el plan estratégico es necesario asignar responsabilidades, autoridad y recursos necesarios (Ruiz, 2000), para llevarlo a cabo. Es en esta etapa que se requiere del apoyo de la planeación operacional.

“Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a corto plazo” (Rodríguez, 2005, p. 8).

“Es la implantación del plan estratégico institucional” (Ruiz, 2000, p. 62).

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son (Gómez, 1994):

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la planeación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normales programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre periodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación operativa es parte complementaria de la planeación estratégica y se refiere a la etapa en que debe asegurarse la puesta en práctica de la planeación institucional.

El Aprendizaje Organizacional y su Relación con la Formulación de Estrategias Emergentes

El aprendizaje organizacional se da a través del aprendizaje individual, sin embargo el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero sin aprendizaje individual no hay aprendizaje organizacional (Senge, 1998). El aprendizaje organizacional es una disciplina que al desarrollarse en una institución es de gran utilidad para el proceso de formulación de estrategias emergentes, ya que incluye una serie de herramientas que deben desarrollarse de manera personal, mismas que al ser adquiridas y puestas en práctica darán paso a la generación de aprendizaje organizacional.

Una vez generado el aprendizaje individual las personas lo utilizan en el desarrollo de sus actividades y a la vez comparten sus experiencias con los demás miembros de la organización, esto promueve el desarrollo del aprendizaje organizacional. Si se quiere llegar a ser una organización inteligente es necesario que se desarrolle el aprendizaje organizacional, mismo que traerá una serie de beneficios al interior de la institución y será de gran ayuda al formular estrategias emergentes, ya que se parte de conocimiento empírico.

Este tipo de aprendizaje involucra una serie de herramientas que deben desarrollarse de manera personal, estas son según Senge (1998): pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y trabajo en equipo. En los

siguientes temas se comparte las características principales de cada herramienta que integra o promueve el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es lo que Senge, denomina la quinta disciplina. El pensamiento sistémico integra las otras cuatro disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, es así como el todo supera la suma de las partes. Por tanto la quinta disciplina requiere (de las cuatro disciplinas) del dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo para realizar potencial. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades (Senge 1998).

“El pensamiento sistémicos es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de realimentación de la cibernética y la teoría del servomecanismo, procedente de la ingeniería, que se remonta al siglo diecinueve” (Senge 1998, p. 16).

El pensamiento sistémico permite comprender la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo, en el corazón de una organización inteligente se da un cambio de perspectiva al considerarnos conectados con el mundo y considerar que nuestros actos crean los problemas que experimentamos, es aprender a crear la realidad y modificarla (Senge 1998), es buscar factores internos y no externos para entender nuestros actos, en vez buscar factores externos o tratar de culpar a los demás de nuestros actos, sobre todo cuando se cometen errores.

Así el desarrollo del pensamiento sistémico es el primer paso para poder integrar las demás disciplinas y formar un todo, el pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento. La esencia de ésta disciplina consiste en: ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto; y ver procesos de cambio en vez de instantáneas (Senge 1998).

El desarrollo del pensamiento sistémico es indispensable para toda organización que aspira a formar parte de las organizaciones inteligentes, en donde la principal tarea consiste en el desarrollo del aprendizaje organizacional a partir del aprendizaje individual, a observar el todo y no sus partes, a analizar cada parte sin perder la visión del todo. Y porque a través del desarrollo del pensamiento sistémico se comenzaran a integrar las demás disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida y trabajo en equipo.

Dominio personal

El dominio personal es la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal, cuanto mayor sea el nivel de dominio personal mayor será la aptitud para obtener los resultados que se buscan en la vida. Entendiendo el dominio no como dominación sino como un nivel especial de destreza. Así el dominio personal es abordar la vida como una tarea creativa y no como una tarea reactiva (Senge 1998).

Cuando el dominio personal se convierte en una disciplina en nuestras vidas, entonces encarna 2 movimientos subyacentes: 1) Clarifica lo que es importante, tenemos una visión algo borrosa e imprecisa, y 2) Nos permite ver con mayor claridad la realidad actual. La relación entre la visión y la realidad actual genera una fuerza que trata de unir

la visión con la realidad, a esto se le conoce como tensión creativa. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas (Senge 1998).

En el dominio personal el aprendizaje juega un papel indispensable, entendiendo que aprender no es adquirir o acumular más información, sino es un proceso que consiste en expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos, se trata de un aprendizaje generativo. Las personas con un alto nivel de dominio personal ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo, han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas, estas personas son profundamente inquisitivas, y se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, viven en un aprendizaje continuo (Senge 1998).

El dominio personal es un proceso que nunca termina, dura toda la vida. Esta disciplina permite a las personas mostrar interés genuino al realizar sus actividades, cuando la gente tiene interés genuino esta rebosante de energía y entusiasmo, persevera aun ante frustraciones y contratiempos, pues está haciendo lo que debe hacer. La visión es intrínseca y no relativa, es algo que deseamos por su valor intrínseco y no por su posición en relación con otras cosas (Senge 1998).

El dominio personal es un proceso de focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que uno desea de veras, en nuestras visiones, de ahí que se diga que es un proceso que no termina, porque siempre hay visiones que alcanzar y cuando se alcanza una meta, nuevamente se inicia el proceso que consiste en sostener esa tensión creativa. Y es que la

tensión creativa es el principio central del dominio personal e integra todos los elementos de la disciplina (Senge 1998).

¿Por qué es importante el dominio personal, en las instituciones de educación superior? Porque permitirá a las personas clarificar lo que es importante y ver con claridad la realidad actual, esto generará la tensión creativa, esa fuente de energía que nos ayudará a movernos hacia la visión. Es necesario que las personas comiencen a crear visiones, se comprometan con la verdad y utilicen el razonamiento y la indagación (Senge 1998).

Modelos mentales

Nuestras ideas, pensamientos, decisiones, acciones y la forma de interpretar el mundo están determinados o regidos por nuestros modelos mentales, modelos que vamos adquiriendo con el paso de los años, modelos inculcados por nuestros padres, modelos aprendidos. “Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Por lo regular no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta” (Senge 1998, p. 17).

El trabajar con los modelos mentales empieza por aprender a examinar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde haya un equilibrio entre la indagación y la persuasión, donde la gente mencione sus pensamientos exponiéndolos a la influencia de otros (Senge 1998).

Muchas veces en la organización surgen brillantes ideas o excelentes proyectos, y nunca se llevan a la práctica, sobre todo cuando se trata de implementar una estrategia y no se sabe con certeza que es lo que impide la implementación de nuevas ideas dentro de la organización. Sin embargo Senge (1998), señala que los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con nuestros modelos mentales, y eso impide la apertura mental para implementar una idea por más brillante que parezca.

Los modelos mentales son tan poderosos aunque algunos pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas no comprobadas, que afectan lo que hacemos porque afectan lo que vemos, los modelos mentales no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también el modo de actuar. Es así como en la mente llevamos imágenes, supuestos e historias, no llevamos en nuestra mente una organización, una familia o una comunidad. Es por ello que la influencia de los modelos mentales sobre la percepción es importante. Debemos aplicar esta disciplina desde nuestro interior, debido a que la incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico (Senge, 1998).

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Para contribuir al aprendizaje organizacional debemos analizar nuestros modelos mentales, y promover esta disciplina al interior de la organización apoyada del pensamiento sistémico y el dominio personal (Senge, 1998).

Visión compartida

Cuando nos referimos a la visión compartida como una disciplina, no hacemos referencia a una idea, sino a una fuerza en el corazón de las personas, una fuerza impresionante de poder. Puede estar inspirada por una idea, pero resulta tan palpable que las personas comienzan a verla como si existiera (Senge, 1998).

La visión compartida no es una visión particular de una persona impuesta a los demás, ni tampoco una idea manipulada por un grupo de personas, es una visión mutua, su fuerza deriva de un interés común. Cuando se comparte una visión la gente está conectada y vinculada por una aspiración común, sin embargo la visión compartida surge de visiones personales (Senge, 1998).

Una visión compartida es el primer paso para permitir que la gente que actuaba con desconfianza comience a trabajar en conjunto, la visión compartida modifica la relación de las personas con la organización, ya no es la organización de ellos sino la nuestra, todas las personas se identifican con la visión que apelan al coraje, entendido no como el cambio de humor o alteración violenta sino como hacer lo que se necesita para alcanzar la visión (Senge, 1998).

No hay organización inteligente sin visión compartida. La visión fija una meta que lo abarca todo. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización, alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos (Senge, 1998).

“El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas. Esto significa no sólo visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa, los hitos del dominio personal. El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia desde arriba o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización” (Senge, 1998, 16).

Es necesaria la implementación de la visión compartida en las organizaciones, sobre todo para el desarrollo de la planeación estratégica, se trata de que las personas vean la visión institucional como suya y se identifiquen con la institución no como empleados sino como parte de la organización. La visión compartida no se impone a los empleados ellos la acatan porque la sienten tan palpable que desarrollan su coraje para alcanzarla.

Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con dominar las prácticas del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los modelos mentales (supuestos) e ingresar en un autentico pensamiento conjunto, y la discusión como un medio para respaldar las decisiones que se deben tomar (Senge, 1998). Las organizaciones inteligentes se basan en el aprendizaje organizacional no en el aprendizaje individual, por tanto el aprendizaje en equipo es de vital importancia dentro de una organización tradicional que aspira a ser una organización inteligente.

Una condición necesaria para el aprendizaje en equipo es el alineamiento. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo

para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la base de la visión compartida, el dominio personal y los modelos mentales. Los equipos tienen una visión compartida y cuando se identifican con ella logran la alineación en donde cada individuo infunde potencia al equipo en vez de infundir potencia hacia sí mismo (Senge, 1998).

“Dentro de las organizaciones el trabajo en equipo comprende tres dimensiones: 1) la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, 2) la necesidad de una acción innovadora y coordinada y 3) el papel de los miembros del equipo en otros equipos. El aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión productivas” (Senge, 1998, p.296).

Es necesario aclarar que el aprendizaje en equipo se construye sobre la práctica, ya que muchas actividades requieren de varios ensayos, como por ejemplo las coreografías de los artistas, se practican una y otra vez para que al momento de la presentación todo salga bien, se trabaja en equipo creando una sinergia evitando las fuerzas resistentes, cada persona que participa en la coreografía se siente parte del equipo y baila para el equipo no para el mismo, sabe que el baile es en equipo y no individual, ciertamente los pasos aprendidos son personales pero al combinarlos con el equipo se hace una coreografía grupal y se obtiene un aprendizaje individual y grupal.

Dentro de las instituciones educativas, el desarrollo de esta disciplina sería un gran apoyo, ya que las personas no trabajarían para sí mismas, sino para toda la institución, no sentirían una gran responsabilidad al desempeñar su trabajo, sino como

una contribución al logro de todo el equipo institucional. Abiertos al diálogo y a la discusión con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo, partiendo de una visión compartida y sobre todo de un dominio personal.

Es así como el pensamiento sistémico entrelaza cada disciplina, para promover en las instituciones el cambio hacia organizaciones inteligentes, sin perder de vista que una disciplina está en constante aprendizaje, y cuanto más aprendemos vamos descubriendo cuan ignorantes somos, de ahí que el aprendizaje nunca termina sino es un proceso continuo.

Se presentó en este capítulo, las teorías que dan vida y que sustentan el proceso de investigación, y que a su vez permite conocer los conceptos más relevantes dentro de la planeación estratégica.

Capítulo III. Metodología

Para llevar a cabo una investigación es necesario utilizar un proceso metodológico que indique el camino a seguir, que guíe al investigador durante todo el proceso de investigación y que le permita entrar en contacto con su objeto de estudio. Es aquí donde el investigador hace uso de la metodología, de un conjunto de métodos para alcanzar el objetivo de su investigación.

Se contempla en este apartado la descripción del proceso metodológico para llevar a cabo esta investigación, se describe la metodología; el método de investigación: estudio de caso; el rol del investigador; el proceso de recolección de datos a través de los tres instrumentos: la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el análisis de los datos.

Metodología Cualitativa

Para llevar a cabo el proceso de investigación que permita conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que se utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos, se necesita hacer uso de una herramienta que proporcione los métodos necesarios para alcanzar este objetivo y dar respuesta a la pregunta ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos? Por tanto, la metodología que proporciona los elementos necesarios, es la metodología cualitativa, ya que “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de

las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 19).

Es la investigación cualitativa la que permite conocer las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas, y proporciona diferentes alternativas al investigador para tener un conocimiento más profundo de una situación en concreto que le permitirá resolver un problema (Balcazar et al, 2005).

Grinell y Creswell (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), describen a las investigaciones cualitativas como estudios:

- ✓ Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- ✓ Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.
- ✓ En los cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- ✓ En los que la recolección de datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.
- ✓ Donde los significados se extraen de los datos y no necesitan reducirse a números ni deben analizarse estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).

Es así como la metodología cualitativa resulta más viable cuando se trata de trabajar con personas, y donde el fin de la investigación no consiste en la medición

precisa de variables, sino que permite la dispersión y expansión de los datos e información. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Método de Investigación: Estudio de Caso

Una vez definida la metodología a utilizar, es necesario describir el método que fundamentó el proceso de recolección de datos e interacción con el objeto de estudio, mismo que fue la guía en el desarrollo del trabajo de campo. El método que se utilizó es el estudio de casos, porque se necesitaba estudiar una institución de educación superior, en particular el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, partiendo de que el estudio de casos tiene como ventaja el detalle en la interacción con sus contextos y que es un caso entre muchos, porque en esta investigación solo nos limitamos a una institución de educación superior, se estudió en específico la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos (Stake, 1998).

La utilización del estudio de casos proporciona al investigador un sin número de ventajas para apoyar su proceso de obtención de información, así el estudio de casos permite atender un interés intrínseco, es decir, nos permite aprender de un caso en particular, lo que se buscó en la investigación fue conocer en detalle el proceso de planeación estratégica del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, para ello fue necesario adentrarnos en ese proceso para poder comprenderlo y realizar una interpretación del mismo.

Otra ventaja de la utilización del estudio de casos, es que parte de determinadas generalizaciones, en este caso nos interesó conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes, y conforme se avanzó el estudio de casos permitió dar paso a la

modificación de las generalizaciones no para ser cambiadas sino para ser perfeccionadas, por tanto esto nos ayudó a comprender de manera más precisa nuestro objeto de estudio (Stake, 1998).

Muestra

La muestra se selecciona en función del objetivo que se pretende alcanzar, consiste en localizar las personas idóneas para obtener la información deseada, para esta investigación la muestra estuvo integrada por 2 profesores, tomados al azar de las academias de ciencias básicas y la licenciatura en administración respectivamente, 3 jefes de departamento, 1 subdirector y el director general del Instituto, a continuación se describe la muestra seleccionada.

Docentes

La percepción de los docentes en cuanto a la implementación de la planeación estratégica es muy importante, ya que es el área académica la que contribuye directamente en el cumplimiento de la misión institucional y el alcance de la visión, ya que es en los docentes en quienes recae la difícil tarea de educar a los estudiantes. Por tanto, es necesario conocer cómo perciben y que opinión tienen del proceso de planeación estratégica que se implementa en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Jefe de departamento de gestión integral de la calidad

Para asegurar el cumplimiento de la misión, política y alcance de la visión institucional, en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se ha implementado el sistema de gestión integral de la calidad, en donde los responsables de cada proyecto

estratégico deben reportar los avances y limitaciones en el alcance de las metas, así como también cumplir con la ejecución de sus procedimientos para asegurar la calidad educativa.

El departamento de gestión de la calidad, juega un papel importante en la planeación estratégica, ya que todos los proyectos forman parte de un solo proceso, y el jefe de departamento de gestión de la calidad realiza reuniones periódicas con cada una de las subdirecciones del instituto con la finalidad de llevar un seguimiento en cuanto a la ejecución de sus proyectos estratégicos.

Jefe de departamento de comunicación y difusión

Con la finalidad de conocer la percepción de los demás departamentos en el proceso de planeación estratégica, y determinar si conocen cómo se lleva a cabo este proceso, se procedió a entrevistar a la jefe del departamento de comunicación y difusión, además de que toda la información que es difundida al interior (misión, visión, políticas, objetivos, valores), y exterior (spots de radio, publicaciones en periódicos) se hace a través de este departamento.

Jefe del departamento de internacionalización y lenguas extranjeras

El aprendizaje de una segunda lengua en el instituto es un requisito de titulación, sin embargo la materia de inglés no pertenece al currículo de cada carrera, sin embargo en el proceso de planeación estratégica del instituto, se asigna un presupuesto a este departamento para llevar a cabo proyectos estratégicos, razón por la cual se incluyó en las entrevistas.

Subdirector de planeación y evaluación

Un área estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, es la subdirección de planeación y evaluación, ya que a esta área le corresponde la integración el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), integración del Programa Operativo Anual y Programa de Trabajo Anual, asignación de presupuestos a los proyectos institucionales, el seguimiento de los indicadores derivados de los proyectos estratégicos, así como reportar los datos estadísticos que sean solicitados por la Secretaría de Educación, la Dirección General de Institutos Tecnológicos Descentralizados y la Secretaría de Educación del Estado de Tabasco.

Por lo tanto, se hace necesario entrevistar al subdirector de planeación y evaluación ya que la información que maneja impacta de manera directa en el proceso de planeación estratégica del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Director general

De acuerdo al Decreto de Creación del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos (1996), el director general es “el representante legal del instituto... y dentro de sus facultades están coordinar el funcionamiento del instituto... establecer las políticas generales del instituto”, razón por la cual se seleccionó al director general para ser entrevistado.

Por ser el líder que tiene un nombramiento formal al interior de la institución, al director general corresponde la gestión educativa y la responsabilidad de definir las

directrices de la institución. Por lo que el director general es el principal implicado en el proceso de planeación estratégica.

Rol del Investigador

Investigar es una actividad que demanda tiempo y sobre todo disposición para analizar la realidad estudiada, en esta investigación el rol del investigador fue el más importante debido a que la respuesta a la pregunta de investigación quedó en manos del investigador. Por tratarse de una investigación de corte cualitativo, misma que está basada en un estudio de caso, fue el propio investigador quien aplicó los diversos métodos de recolección de datos, los cuales consistieron en observaciones, entrevistas y análisis de documentos.

Es por ello que el investigador realizó una ardua tarea que consistió en seleccionar las reuniones en donde realizó sus observaciones, a quienes entrevistaría y los documentos que requería analizar. Se necesitó que estuviera preparado no solo para realizar anotaciones, sino para observar a través de sus sentidos, todo aquello que pareció importante, ya que los gestos, movimientos y emociones en las personas, son muy importantes en este tipo de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El investigador “debe tratar a los participantes en la investigación con confidencialidad, respetar los derechos y bienestar de los participantes, con honestidad,” (Namakforoosh, 2005, p.437), por tanto al momento de efectuar las diversas interacciones, el investigador fue respetuoso y cortés de manera que obtuvo la información que necesitaba sin necesidad de que el participante se sintiera presionado a

proporcionarla, sino se creó un ambiente de compañerismo y convivencia que propició confianza.

Asimismo, el investigador se abstuvo de dar recomendaciones y de juzgar a las personas cuando entró en contacto con ellas, logrando que la investigación pudiera concluirse y evitar que quedara incompleta. Se cuidó que los datos obtenidos no fueran manipulados de acuerdo a su criterio o percepción, se limitó su juicio ante el problema estudiado.

Los Instrumentos para la Investigación

El proceso de recolección de datos se efectuó en las instalaciones del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se definió esta institución de educación superior en función de las facilidades proporcionadas por el director general y porque es el medio en el cual labora el investigador, proporcionando la ventaja de no desplazarse a otra institución e incurrir en faltas laborales por incumplimiento de jornada laboral.

Para recolectar los datos necesarios y útiles en una investigación, se necesitó hacer uso de los instrumentos que permitieron obtener la información idónea, en la metodología cualitativa existen diversos instrumentos que sirven de apoyo al investigador, sin embargo para esta investigación se aplicaron tres: la entrevista, la observación y el análisis de documento.

La Entrevista

La entrevista es un medio de interacción que permite una conversación individual, presencial, es decir cara a cara entrevistador y entrevistado, basándose en una guía de

preguntas evitando el uso de un instrumento rígido y estandarizado, sino al contrario utilizando un guión flexible que permite al entrevistador tener el control de la conversación y a la vez en la secuencia en que realiza las preguntas para obtener la información que le es útil (Heinemann, 2003).

En esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos, las entrevistas mismas que fueron aplicadas a profesores, subdirectores, jefes de departamento y director general, entendiendo que solo a través de la interacción con las personas que se relacionan cotidianamente con el proceso de planeación estratégica se puede determinar cómo se realiza este proceso en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Las entrevistas a los docentes se realizaron en horarios distintos a los que imparten clases, es decir, si imparten clases durante la mañana se les entrevistó al finalizar su jornada laboral, esto con la finalidad de no afectar la impartición de clases, en el caso de las demás personas se efectuó por las tardes, ya que por las mañanas sus actividades demandan mucho tiempo y no se tenía la completa disposición de los entrevistados.

Durante la aplicación de las entrevistas se corrió el riesgo de que los informantes no fueran honestos, sin embargo no son cuestiones que estuvieran en manos del investigador poder controlar.

La Observación

La observación, según Rodríguez (2003), es la percepción visual y se emplea para señalar las formas de percepción utilizadas para registrar respuestas tal como se muestran a nuestros sentidos. Por tanto, observar no significa ver lo que hay a nuestro alrededor, sino concentrar todos nuestros sentidos para entender no solo aquello que las personas dicen con palabras, sino a través de sus gestos, conducta, emociones, actitudes, resulta útil para contar con argumentos suficientes para interpretar la realidad estudiada.

Existen 2 tipos de observaciones la intersubjetiva y la intrasubjetiva, y a su vez la observación se subdivide en: observación participante y no participante. En la investigación participante el investigador es parte de la comunidad estudiada, y en la observación no participante el investigador realiza la observación directa pero no realiza ninguna función dentro de la comunidad estudiada (Rodríguez, 2003).

Para esta investigación, la observación que se utilizó es la participante en donde el investigador fue parte de la institución estudiada, y esta a su vez se realizó en reuniones de: revisión por la dirección, departamentales y junta directiva.

De las cuales la más provechosa fue la reunión de revisión por la dirección, en virtud de que en estas reuniones participan todos los jefes de departamento, de división, subdirectores y el director general, se presentan los avances de los proyectos y la evaluación realizada por la subdirección de planeación y evaluación en conjunto con el departamento de gestión de la calidad, es decir, se realiza el seguimiento a la planeación estratégica del Instituto, se proponen nuevos proyectos y se definen objetivos y estrategias.

Los aspectos a considerados en la realización de las observaciones fueron los siguientes:

Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.

- ✓ Observan quienes participan y cómo participan durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.
- ✓ Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima/ ambiente durante la sesión.
- ✓ Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

Revisión de Documentos

Para complementar el proceso de recolección de datos, se utilizó un tercer instrumento que se aplicó con la necesidad de revisar el registro de información que ha sido documentada, con la finalidad de hacer una comparación entre la información obtenida de las entrevistas con la información plasmada en las minutas de las reuniones de revisión por la dirección, minutas departamentales, las actas de las juntas directivas, así también se revisó el Plan Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), y las cédulas de los proyectos prioritarios.

En el proceso de revisión de documentos resultó necesario examinar cómo el registro, documento o material encaja en el esquema de recolección de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es por ello que en el estudio de caso fue imprescindible la

utilización de la revisión de documentos como instrumento que otorgó información clave en el proceso de investigación.

Análisis de los Datos

“El análisis de datos es la manipulación de hechos y números para lograr ciertas informaciones” (Namakforoosh, 2005, p. 281). Una vez que fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos, es decir, las entrevistas, las observaciones y la revisión de documentos, se procedió al procesamiento de los datos, en un principio se trabajó con tablas realizadas en borrador donde se compararon cada una de las respuestas obtenidas por cada entrevistado, posteriormente se realizó la triangulación entre los datos obtenidos de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos, y que a su vez proporcionaron la primera visión panorámica del proceso estudiado.

Si bien, no fue fácil realizar el análisis de los datos en virtud de que los datos obtenidos no están estructurados sino requieren que el propio investigador sea el que estructure los datos, tratando de dar respuesta a la pregunta de investigación. El análisis fue inductivo basado en las categorías a partir de los conceptos que emergen de los datos (Navarrete, Ferreira, Mogollón, Fernández, 2006).

Al término del análisis de los datos obtenidos, se inició la agrupación de datos con respecto a las categorías sobresalientes y se realizaron tablas con ayuda del programa de office Excel, con la finalidad de que el investigador comenzará a definir sus primeras conclusiones, tomando como referencia la pregunta que rige el proceso de investigación y determinar si el objetivo fue alcanzado exitosamente, o bien, describir el conocimiento y aprendizaje obtenido al llevar a cabo la investigación. Así también, este análisis permitió

contrastar la teoría analizada para realizar la investigación con los datos obtenidos en el caso estudiado, y así se realizaron las aportaciones que permitirán mejorar el proceso.

El presente capítulo abordó toda la información relacionada con la metodología que se utilizó para llevar a cabo el proceso de investigación, mediante el estudio de caso, así como también se describe el papel del investigador, los instrumentos de recolección de datos y el análisis de los mismos, para posteriormente dar paso al análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

Una vez que se han obtenido los datos necesarios a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en este caso las entrevistas, observaciones y el análisis de documentos, el siguiente paso que da el investigador es iniciar el procesamiento de los datos para posteriormente iniciar el análisis de los resultados obtenidos, con lo cual se espera la descripción del fenómeno investigado, por tanto en este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos al indagar el proceso de planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Este apartado incluye: la descripción del contexto en donde se llevó a cabo el proceso de investigación: el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se describe la muestra utilizada, cómo es la planeación en el instituto, quiénes se involucran, los pasos que se siguen, cómo se formulan estrategias o proyectos a realizar y con qué frecuencia se realiza, esto con la finalidad de tener un panorama general del proceso de planeación del instituto.

Posteriormente, se presenta un análisis de las diversas categorías que surgen al realizar el procesamiento de datos en cuanto al proceso de formulación de estrategias emergentes, mismo que incluye la fuente de formulación de estrategias emergentes, proceso de formulación y los resultados que se han obtenido, con lo cual se inicia a dar respuesta a la pregunta de investigación. Finalmente, se incluye de manera resumida la conclusión a la que se llegó mediante el análisis de datos y las primeras aproximaciones en torno a la pregunta de investigación, así como los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Contexto del Proceso de Planeación Estratégica

Descripción de la muestra

Para llevar a cabo la aplicación del instrumento de investigación denominado entrevista, se contó con la participación del director general, subdirector de planeación y evaluación, jefe del departamento de gestión integral de la calidad, jefe del departamento de internacionalización y lenguas extranjeras, jefe del departamento de comunicación y difusión, docente de la academia de ciencias básicas y docente de la academia de licenciatura en administración.

El proceso de observación

El proceso de observación se inició con la asistencia a una reunión de revisión por la dirección, que se llevó a cabo en la sala de tesis del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, el día 8 de abril de 2011 en donde se contó con la participación del director general, los 4 subdirectores, todo el personal directivo y 2 coordinadores, esta reunión fue coordinada por el jefe del departamento de gestión de calidad en coordinación con la subdirección de planeación y evaluación.

El jefe del departamento de gestión integral de la calidad, dio apertura a la reunión dando a conocer la orden del día en la cual se incluían todos los puntos a tratar, posteriormente el director general dio la bienvenida a los asistentes, después se presentó la evaluación de los avances en los indicadores de cada proyecto estratégico, acto seguido fue la presentación de los avances de cada proyecto ordenados por subdirección, iniciando la subdirección académica, seguida de la subdirección de planeación y

evaluación, la subdirección de vinculación y finalmente la subdirección de servicios administrativos.

En cada exposición los asistentes sobre todo el director general hicieron comentarios para la mejora de cada uno de los proyectos, y en otros se propusieron nuevas estrategias en virtud de que las estrategias empleadas no estaban dando el resultado esperado, también se propuso la puesta en marcha de nuevos proyectos, los cuáles fueron aceptados por los asistentes y se pondrán en marcha a la brevedad.

Entre los datos más relevantes se presentaron los avances de cada proyecto estratégico y la subdirección de planeación y evaluación presentó la evaluación de cada uno de los indicadores de cada uno de ellos, y se permitió la aportación de todos los asistentes para el diseño de nuevas estrategias, dando como resultado la retroalimentación para la mejora de los proyectos. La observación se dio en un ambiente abierto y participativo.

También se asistió a la VI Reunión Departamental, efectuada el 9 de mayo de 2011, esta reunión fue de carácter informativo, ya que más que presentar propuestas para acuerdos se trato de informar al personal directivo sobre el seguimiento de algunos proyectos así como de actividades realizadas en el mes de mayo, la reunión fue coordinada por el subdirector de planeación y evaluación, quien hizo entrega de las agendas de la reunión en donde se detallan los puntos a tratar y la subdirección responsable de informar sobre cada tema. Se informó sobre el estatus del proceso de adecuación del manual de funciones al modelo basado por competencias, evaluación docente, avance en el proceso de acreditación de carreras, junta directiva, festejos (día de

las madres, día del maestro), declaración patrimonial, promoción de carreras, graduación, entre otros.

Se dio en un ambiente abierto al diálogo, se permitió la participación de los directivos para aclarar algunas situaciones que se presentaron e incluso para hacer comentarios como retroalimentación al seguimiento de los proyectos estratégicos como el proceso de acreditación de carreras.

Se asistió a la II sesión ordinaria de la Honorable Junta Directiva, el día 20 junio de 2011, en esta reunión asiste un total de 11 personas, y el director general es quien comparece ante este Órgano de Gobierno, para informar de manera trimestral los avances de sus proyectos y el movimiento al presupuesto asignado mediante subsidios federal y estatal, así como el ingreso y egreso de los recursos extraordinarios, se da seguimiento a cada uno de los acuerdos que han sido aperturados y en caso de que el director presente algún asunto para autorización de este Órgano de Gobierno, se procede a la apertura de un nuevo acuerdo, así también el director informa de los asuntos académicos, de planeación, de vinculación y administrativos, los cuáles incluyen la matrícula que se atiende, deserción, reprobación, bajas temporales, titulación, biblioteca, infraestructura, equipamiento, convenios, servicio social, residencia profesional, plantilla de personal, contratación y despido de personal.

En esta reunión las personas que integran la junta directiva, tienen la facultad para hacer observaciones, recomendaciones y en su caso autorizar o rechazar algún asunto que requiere su autorización, así como solicitar información adicional a la que se presenta en

la reunión con la finalidad de esclarecer algún punto en particular. El ambiente en el que se desarrolla la reunión es de respeto, cordialidad así como confianza, apoyo.

El proceso de Planeación Estratégica

La planeación juega un papel primordial e indispensable en cada institución educativa, en el caso del Instituto Tecnológico de los Ríos, no es la excepción debido a que la institución es monitoreada por diversas instancias tales como: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Institutos Tecnológicos, Dirección de Institutos Tecnológicos Descentralizados, Secretaría de Educación y la Subsecretaría de Coordinación de la Educación Media y Superior del Estado de Tabasco, mismas que constante están llevando un seguimiento y evaluación sobre los resultados que presenta el Instituto.

Con base en las entrevistas, observaciones y análisis de documentos realizados, el proceso de planeación en el Instituto parte de un ejercicio de análisis en donde se toman en cuenta diversas herramientas, y se involucran en un principio la dirección general, las 4 subdirecciones (Planeación y evaluación, académica, vinculación y servicios administrativos) y el departamento de gestión integral de la calidad (ver figura 4).

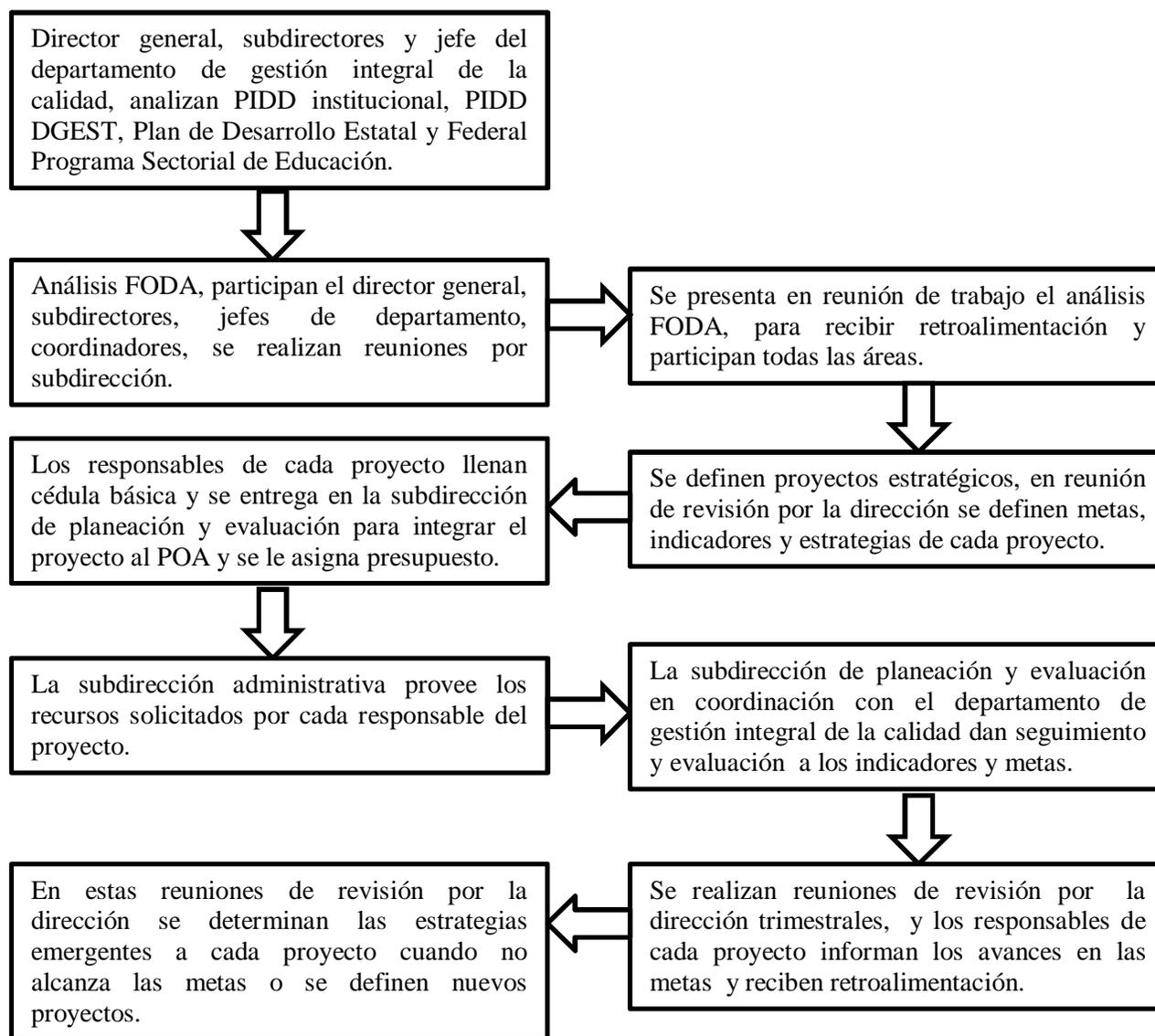


Figura 4. Proceso de planeación estratégica en el ITSR

El director general menciona que para realizar la planeación estratégica “se parte del Plan Institucional de Innovación y Desarrollo de nuestro Instituto, que responde a los lineamientos y estrategias que presentan tanto el gobierno federal como el estatal en sus respectivos planes de desarrollo; se toman también en cuenta el Plan Institucional de

Desarrollo de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública y el Plan de Educación de la Secretaría del ramo en el Estado”.

Una vez analizados los documentos base para la planeación estratégica se procede a realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), con la finalidad de obtener un panorama general sobre la situación actual de la institución, “el proceso de planeación tiene un carácter participativo: incluye al director general, los subdirectores, jefes de división, jefes de departamento y coordinadores” (director general).

La realización del análisis FODA implica una serie de reuniones en donde se trabaja por subdirecciones, una vez realizado el análisis por subdirección se procede a presentarlos ante los miembros de todas las subdirecciones, lo que permite la retroalimentación de cada área perteneciente y no perteneciente a la subdirección, debido a que todos los proyectos se interrelacionan entre subdirecciones, es decir, si se presenta un proyecto académico, interviene la dirección para autorizar, la subdirección de planeación para documentar el proyecto y asignar presupuesto, y la subdirección administrativa que es la que otorga el recurso.

Con base en el análisis de documentos y elaboración del FODA, se está en posibilidades de determinar los proyectos estratégicos, sin embargo el jefe del departamento de gestión integral de la calidad señala que “el director general es quien designa los proyectos estratégicos en los que se trabajará”, mismos que fueron analizados detalladamente con los subdirectores y el jefe de gestión integral de la calidad.

Los proyectos estratégicos del Instituto son justificados por el impacto que generan al Plan Institucional de Innovación y Desarrollo, Planes de Desarrollo Estatal y Federal, Plan Institucional de Innovación y Desarrollo de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, Plan Sectorial de Educación, debido a que los proyectos institucionales deben contribuir con los objetivos y metas de los programas antes mencionados, y “sobre todo deben orientarse al cumplimiento de la misión y alcance de la visión institucional (docente)”.

En la reunión de revisión por la dirección se presenta el listado de proyectos mismos que son distribuidos en las 4 subdirecciones y la dirección del Instituto, se busca en estas reuniones que cada subdirección pueda definir las metas, indicadores y estrategias para llevar a cabo la implementación de cada proyecto. Sin embargo la definición de metas, indicadores y estrategias no está limitada a la subdirección correspondiente, sino que intervienen las demás subdirecciones para hacer sugerencias y aportaciones, el jefe de gestión integral de la calidad señala “en cada proyecto hay un responsable, sin embargo todos los proyectos son parte de un solo proceso, y eso implica la interacción e intervención de todas las áreas para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales”.

La definición de las estrategias actuales se realizó “mediante una capacitación, reuniones departamentales, reunión de revisión por la dirección” (Jefe del departamento de internacionalización y lenguas extranjeras). Cuando cada proyecto se ha concretado es decir, está bien definido debe “llenar la cédula básica que se ha diseñado por la subdirección de planeación y evaluación, para que sea integrado al Programa Operativo

Anual y tenga la suficiencia presupuestal correspondiente” (Subdirector de planeación y evaluación).

Una vez definidas las estrategias, se procede al seguimiento por parte de la subdirección de planeación y evaluación en conjunto con el jefe del departamento de gestión integral de la calidad, “se realizan reuniones por subdirección mensuales y reuniones trimestrales de revisión por la dirección, también se da seguimiento a través de los informes trimestrales que se presentan ante la Honorable Junta Directiva del Instituto” (director general).

En las reuniones trimestrales de revisión por la dirección, la subdirección de planeación y evaluación, concentra y evalúa los indicadores derivados de cada proyecto estratégico, y son presentados durante la reunión, cada responsable del proyecto debe presentar diversas estrategias si presenta dificultades en el cumplimiento de sus metas, y en el caso de los resultados esperados se presentan estrategias para la mejora continua, es en estas reuniones cuando se determina si los proyectos tienen resultados positivos, negativos o no se avanza.

Así como también en estas reuniones, se determinan las estrategias emergentes que se necesitan utilizar cuando un proyecto no está dando los resultados esperados, a través de estas reuniones también se plantean nuevos proyectos derivados de las necesidades ya sean propias del Instituto o ajenas a él, ya que se necesita la autorización de la dirección general y el consenso de todo el personal directivo.

Sobre la documentación del proceso de planeación, el director general menciona que “se edita el Plan Institucional de Innovación y Desarrollo y se presenta a la

Honorable Junta Directiva de la Institución, se registra ante la Dirección de Institutos Tecnológicos descentralizados que depende de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, del Plan Institucional de Innovación y Desarrollo autorizado surgen todos los proyectos estratégicos que se integran al Programa Operativo Anual, que también es presentado a la H. Junta Directiva para su aprobación y se envía a la Secretaria de Finanzas y a la Dirección de Institutos Tecnológicos descentralizados, para que se nos asigne el presupuesto para operar los proyectos”.

Los proyectos que han sido seleccionados son los que aparecen en el Programa Operativo Anual, y es de esta manera se les asignan los recursos para que se lleven a cabo, sin embargo al “dar a conocer a la Honorable Junta Directiva del Instituto la distribución del presupuesto, cada tres meses se debe informar el seguimiento de los proyectos y si se realizan cambios o modificaciones estas deben ser aprobadas por la misma” (director general). Los cambios o modificaciones que se hacen al presupuesto quedan documentados en las minutas por cada sesión ordinaria con la Honorable Junta Directiva.

Asimismo, por cada reunión de revisión por la dirección, se redactan minutas de trabajo mismas que tienen 2 funciones: dar seguimiento a los acuerdos tomados y ser utilizadas como evidencia en el Sistema de Gestión Integral de la Calidad, “el resultado de las reuniones de trabajo se documenta “mediante minutas de reunión, fotografías” (Jefe del departamento de internacionalización y lenguas extranjeras).

En las reuniones departamentales se elaboran minutas, lo que permite que los acuerdos sean respetados y se les dé el seguimiento necesario, esto con la finalidad que

las necesidades sean atendidas de manera oportuna y no queden en el olvido, debido a que la atención oportuna evita situaciones degradables o problemáticas a futuro.

Existen algunos proyectos emergentes que se necesita implementar a la brevedad posible, y no da tiempo a estas reuniones formales, por lo que se reúnen el director general, los subdirectores y el jefe de gestión integral de la calidad, para analizar la situación y si es factible se pone en operación dicho proyecto, sin embargo estos acuerdos se dan a conocer en las reuniones departamentales no para buscar el consenso sino para informar la implementación de dicho proyecto, y todo el personal directivo y coordinadores tengan conocimiento de ello y puedan informar al personal a su cargo, y a la vez para que el proyecto aprobado sea registrado y posteriormente se le esté dando seguimiento oportuno.

Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes

Si bien, las estrategias no son planes rígidos de largo plazo, sino por el contrario son planes flexibles, en virtud de que se necesita adaptar la planeación a las necesidades de la institución. En este sentido, definir los proyectos estratégicos e iniciar a implementarlos no garantiza una planeación 100% exitosa, sino que puede ser lo contrario, e incluso se pueden hacer modificaciones a las estrategias si están no proporcionan el resultado esperado.

Y es que al llevar a la práctica cada uno de los proyectos surgen: proyectos exitosos, rezagados y no llevados a la práctica. En el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, a los proyectos exitosos “se les da seguimiento (jefe de departamento), se vuelven a utilizar (docente), se fortalecen” (director general), forman parte de las mejores

prácticas” (jefe de departamento). Los proyectos negativos “se les da un seguimiento especial y se incrementan los recursos sobre todo en materia de capacitación (director general), y los proyectos no llevados a la práctica “se mantienen en lista de espera” (director general).

Sería perfecto que todos los proyectos obtengan los resultados requeridos, sin embargo hay circunstancias internas o externas que en ocasiones obstruyen la implementación de algún proyecto impidiendo el avance, o bien surgen nuevos proyectos que requieren más prioridad, se necesita en estas circunstancias buscar alternativas ante las situaciones no previstas.

No existe institución alguna, que prevea la utilización de estrategias emergentes antes de que las necesidades se presenten, en ocasiones podemos asignar una determinada cantidad monetaria para casos no previstos, pero no podemos saber con certeza en qué momento surgirá una necesidad y mucho menos determinar qué tipo de necesidad se tiene que suplir, se hace uso en estas circunstancias de las estrategias emergentes.

Ahora bien, cuando se necesita implementar un proyecto no previsto, no planeado mediante reuniones formales de trabajo, sino que surge en el transcurso del ciclo escolar y que necesita ser atendido, se recurre a indagar de dónde proviene para determinar cuál es la fuente de la cual emerge esa necesidad. Con base en la fuente de proveniencia de esa necesidad se realiza un análisis para determinar quién implementará la estrategia, si son necesarios algunos cambios en la estructura organizacional, si requiere algún personal adicional, cuáles son las actividades claves que se necesitan desarrollar, quiénes serán los responsables de la implementación, entre otras.

El director general señala que algunos de sus proyectos no planeados “surgen de las necesidades de la misma institución, en algunas ocasiones siguiendo la voz de nuestros clientes (alumnos) y maestros a través de encuestas o solicitudes directas, muchas veces son mandatos de nuestra cabeza de sector que en la mayoría de las veces vienen con alguna asignación adicional de recursos, otros propuestos por los subdirectores de área, o bien surgen a través del seguimiento de los proyectos en las reuniones de revisión por la dirección”.

Para conocer el proceso que sigue el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos en la formulación de estrategias emergentes, es necesario conocer: las fuentes de formulación de estrategias emergentes, el proceso que siguen y cuáles son los resultados obtenidos, por lo que a continuación se detallan:

a) Fuentes de formulación de estrategias emergentes

Las principales fuentes que dan paso al proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, pueden provenir de diversas necesidades. La siguiente tabla muestra las principales fuentes de formulación de estrategias emergentes, en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Tabla 2.

Principales fuentes de formulación de estrategias en el ITSR

Fuente	Comentario
Reunión con alumnos jefes de grupo	“Fue en una reunión con jefes de grupo que se nos planteo la necesidad de tener más cañones o si preferentemente pudieran tener uno en cada salón”. (Director general).
Necesidad del alumno	“Mediante la aplicación de encuestas a una muestra significativa de alumnos, estos manifestaron que no existía un buen servicio de internet inalámbrico, y se procedió a realizar los ajustes correspondientes” (jefe del departamento de gestión integral

	de la calidad).
Necesidad docente-alumno	“Se inicio con el proceso de certificación de las docentes de lengua inglesa, para la mejora académica y para ofrecer un mejor servicio al alumno” (Jefe de departamento de internacionalización y lenguas extranjeras).
Iniciativa del docente	“Se propuso un programa de radio por parte de un grupo de docentes, con la finalidad de reestructurar la promoción y publicidad del Instituto en los medios de comunicación, se presento en reunión departamental y fue aceptado” (docente).

Continúa tabla 2.

Principales fuentes de formulación de estrategias en el ITSR

Fuente	Comentario
Iniciativa del docente	“Para reducir los índices de reprobación, y promover la participación de los alumnos en eventos nacionales, y para contribuir al cumplimiento de la misión del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, un docente propuso la integración de un club de ciencias básicas” (docente).
Solicitud de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST)	“La DGEST solicito que nuestro Instituto lleve a cabo la implementación del Modelo de Equidad de Género” (Jefe de departamento).
Solicitud de empresas	“Muchas veces se tiene programada determinada cantidad de convenios y se les asigna un presupuesto, sin embargo se han dado casos que las empresas solicitan la firma de convenio y se lleva a cabo” (Jefe de departamento de comunicación y difusión).

Con base en la clasificación anterior, las fuentes de las cuales se derivan las estrategias emergentes se pueden clasificar en dos tipos:

- ✓ De origen interno
- ✓ De origen externo

En cuanto a las fuentes de origen interno, se encuentra la necesidad del alumno que incluye aquellas solicitudes que son manifestadas directamente por los alumnos mediante reuniones o bien a través de oficios, así como también aquellas que son detectadas por los docentes pero que competen al alumno, es decir, el alumno es el

principal afectado y con la medida correctiva se busca solucionar esa problemática detectada.

En cuanto a la iniciativa del docente, se refiere a la participación activa del docente en la realización de proyectos en pro de la mejora institucional, en donde no se le pide la elaboración de un proyecto en particular, sino que surgen de su propio interés, la institución no solicita de manera formal que el docente formule proyectos, sino que en sus actividades cotidianas el docente detecta un área de oportunidad y de su propia iniciativa surge formular un plan de acción para mejorar o solventar esa área de oportunidad.

En las fuentes de origen externo, existen las que provienen de la Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGEST) y las que se derivan de necesidades de empresas. Las que provienen de la DGEST deben atenderse debido a que el Instituto no está aislado sino es parte del Sistema de Institutos Tecnológicos, muchas veces la institución no determina si realizar o no el plan de acción, sino que es una exigencia a nivel sistema, por lo que tiene que procurar la implementación del proyecto o programa asignado. Las estrategias que se derivan de necesidades de las empresas, se refieren a instituciones que solicitan el apoyo del Instituto, mediante la firma de convenios de colaboración, en los cuales ambas instituciones obtienen un beneficio en común.

b) Proceso de formulación de estrategias emergentes

Al atender las diversas solicitudes y necesidades que se dan de manera imprevista durante el curso del ciclo escolar, existen procesos para llevarse a cabo, estos procesos varían dependiendo del tipo de solicitud o necesidad que se desea solventar.

En la siguiente tabla se presentan los procesos identificados en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, con base en las entrevistas, observaciones y análisis de documentos.

Tabla 3

Principales procesos de formulación de estrategias emergentes

Proceso detectado	Comentario
<p>Al inicio y final de cada semestre, se realiza una reunión con los jefes de grupo, con la finalidad de conocer la percepción de los alumnos en cuanto a los servicios educativos que le ofrece el Instituto, los alumnos tienen la oportunidad de entablar una comunicación libre con el director general y en esta ocasión plantearon la necesidad de tener más cañones o si preferentemente pudieran tener uno en cada salón.</p>	<p>“Ante, esta petición de los alumnos, solicite al departamento de tecnologías de la información y comunicación la elaboración de un proyecto para equipamiento de todos los salones con cañones y pantallas LCD, solicite a la subdirección de planeación y evaluación en conjunto con la subdirección administrativa ajustes al presupuesto para dar suficiencia presupuestal a este proyecto” (Director general).</p>
<p>Satisfacción del cliente interno (alumno) mediante la aplicación de encuestas, se realiza la medición del grado de satisfacción que los alumnos tienen del Instituto, los resultados se procesan y se presentan en reunión departamental o si esta próxima en la reunión de revisión por la dirección, se analizan las inconformidades o quejas encontradas y se procede a asignarlas a las subdirecciones correspondientes a fin de que sean atendidas, se detectó que los alumnos no estaban conformes con el servicio de internet inalámbrico debido a la falta de cobertura en todo el campus.</p>	<p>“Los resultados de las encuestas se presentaron en la reunión de revisión por la dirección y el director general pidió al departamento de tecnologías de la información atender esta situación, por lo que se colocaron puntos de acceso en todos los edificios para tener una cobertura del 100% de internet inalámbrico, a este proyecto se le fue dando seguimiento en cada reunión departamental y de revisión por la dirección, el director general pidió a las subdirecciones correspondientes proveer de suficiencia presupuestal para atender esta queja de los alumnos” (jefe del departamento de gestión integral de la calidad).</p>
<p>Con la finalidad de atender una necesidad docente – alumno, el jefe del departamento de internacionalización y lenguas extranjeras presentó en una reunión departamental el proyecto de certificación de las docentes de lengua inglesa, para ofrecer un mejor servicio a los alumnos que cursan el inglés, el proyecto fue aceptado y se le pidió al jefe del departamento la elaboración del proyecto para que se le otorgara el presupuesto requerido.</p>	<p>“Se presento el proyecto en una reunión departamental, y como fue bien aceptado se solicito la elaboración de un proyecto y posteriormente se incluyo dentro de los proyectos estratégicos por lo que se informa del seguimiento en las reuniones tanto departamentales como de revisión por la dirección” (Jefe de departamento de internacionalización y lenguas extranjeras).</p>
<p>Los docentes de la carrera de Administración de manera colaborativa y trabajando en la materia de mercadotecnia propusieron en una reunión</p>	<p>“Se propuso un programa de radio por parte de un grupo de docentes, con la finalidad de reestructurar la promoción y publicidad del Instituto en los</p>

departamental el diseño de un programa de radio que permitiera promover al Instituto para darse a conocer a través de este medio de comunicación.	medios de comunicación, se presento en reunión departamental y fue aceptado, por lo que se nos solicito la elaboración del proyecto, mismo que fue autorizado por el director general y comenzó a ejecutarse a la brevedad” (docente).
---	--

Tabla 3

Principales procesos de formulación de estrategias emergentes

Proceso detectado	Comentario
Un docente de la academia de ciencias básicas propuso en reunión de academia y posteriormente el jefe del departamento comento con el subdirector y éste hizo la propuesta en una reunión departamental, de la creación de un club de ciencias básicas, y fue aceptada la propuesta por el director general y comenzó a ejecutarse.	“Para reducir los índices de reprobación, y promover la participación de los alumnos en eventos nacionales, y para contribuir al cumplimiento de la misión del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, un docente propuso la integración de un club de ciencias básicas, mismo que tuvo aceptación” (docente).
La Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), mediante oficio solicitó al Instituto la participación en las capacitaciones para posteriormente iniciar la implementación del Modelo de Equidad de Género, por lo tanto el director general nombró como representante del Instituto al jefe del departamento de gestión integral para asistir a las capacitaciones e implementar el modelo en el Instituto.	“La DGEST solicito que nuestro Instituto lleve a cabo la implementación del Modelo de Equidad de Género, este es un proyecto que surge como una necesidad externa, puesto que es un requisito del sistema su cumplimiento por lo tanto requiere ser atendido” (Jefe de departamento de gestión integral de la calidad).
Diversas instituciones envían solicitudes o llaman al director general para llevar a cabo la firma de un convenio, por lo que el subdirector de vinculación platica directamente con el director general para analizar las ventajas que tiene la firma de convenio mediante reunión con subdirectores, y si lo consideran apropiado se procede a informar a la institución para hacer los arreglos correspondientes y llevar a cabo la firma de convenios”.	“Muchas veces se tiene programada determinada cantidad de convenios y se les asigna un presupuesto, sin embargo se han dado casos que las empresas solicitan la firma de convenio y por instrucciones del director general se lleva a cabo” (Jefe de departamento de comunicación y difusión).

Los procesos identificados que dan paso a la elaboración de estrategias emergentes se pueden clasificar:

- ✓ Procesos de atención a quejas.
- ✓ Procesos de alianza docente- jefe de departamento.

- ✓ Procesos colaborativos (docente, academia, jefe de departamento, subdirector).
- ✓ Procesos de atención a solicitudes externas.

En los procesos de atención a quejas, sobre todo en el caso de aquellas que se obtienen mediante las encuestas de satisfacción del cliente, el proceso de formulación de estrategias emergentes es prioritario, debido a que los procesos están certificados bajo los estándares de la norma ISO 9001:2008, razón por la cual se tiene que dar respuesta o solución a la brevedad.

El proceso de alianza docente –jefe de departamento, es una manera de valorar la comunicación que existe entre los docentes y sus jefes académicos, y como ellos realizan una alianza que permite al docente solventar una necesidad involucrando a su jefe y reconociendo su nivel jerárquico, ya que los docentes le reportan a los jefes académicos de la carrera correspondiente.

El proceso colaborativo, implica la integración y participación de cada uno de los miembros de una subdirección, que va desde el docente, la academia, el jefe de departamento académico e incluye al subdirector, para la puesta en marcha de un proyecto que va desde su diseño hasta su autorización.

El proceso de atención a solicitudes externas, por lo general compete al director del Instituto, ya que toda solicitud llega por escrito con atención al director general, sin embargo en cada caso es el director mismo quien dependiendo de la situación turna la responsabilidad a la subdirección competente para que sea atendida.

Resultados del Proceso de Formulación de Estrategias

Como en todo proceso de planeación, los resultados son esenciales ya que nos permitirán realizar una evaluación de las estrategias implementadas, en los procesos para diseñar estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se obtuvieron los siguientes resultados.

- ✓ Equipamiento del 100% de las aulas con tecnologías de la información, permitiendo un aprendizaje interactivo y facilitar el uso de las tecnologías de información a docentes y alumnos.
- ✓ Cobertura de internet inalámbrico en todo el campus y a un kilómetro a la redonda, facilitando el acceso a la información electrónica a los alumnos y docentes, mejorando la calidad de la información utilizada al poder consultar diversas fuentes bibliográficas para preparar clases en el caso de los docentes y la elaboración de investigaciones y tareas en los alumnos.
- ✓ Certificación de las 4 docentes que imparten la materia de lengua inglesa y 16 alumnos a través del examen de Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO), esto permite promover la capacitación continua de los docentes y el desarrollo de competencias para docentes y alumnos.
- ✓ Emisión de un programa de radio por semana con duración de 1 hora, en donde se promueven las carreras y se informa a la comunidad sobre las obras y acciones que realiza el Instituto.
- ✓ Participación en el Evento Nacional de Ciencias Básicas 2011, y reducción de los índices de reprobación y deserción en los alumnos del Instituto.
- ✓ 50% de avance en la implementación del Modelo de Equidad de Género.

- ✓ Proporcionar a los alumnos más opciones de empresas o instituciones para realizar servicio social, residencias profesionales y bolsa de trabajo.

En cuanto a los resultados del proceso de formulación de estrategias emergentes, han sido positivos, sin embargo tenemos que aclarar que en el proceso de investigación solo participó una muestra significativa de informantes, lo cual no descarta la existencia de proyectos implementados que no sean exitosos.

Algo muy importante, es que cada uno de los participantes conoce y menciona algún proyecto que surgió fuera del proceso de planeación formal realizado antes del inicio del ciclo y la forma en que fue atendido o bien se está atendiendo, esto significa que ante los constantes cambios en el sistema educativo hay personas que tratan de adecuar la planeación a la institución educativa a la que pertenecen.

Derivado del proceso indagatorio sobre el proceso de planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se hace necesario un análisis a la luz de la literatura utilizada como marco teórico en la presente investigación, para determinar el grado de influencia de las estrategias deliberadas y emergentes que son utilizadas en los proyectos estratégicos del Instituto.

Asimismo, con la realización de esta investigación, surgen otras áreas de oportunidad por atender, ¿Qué impide el desarrollo exitoso de la planeación estratégica en una institución de educación superior? Si una institución educativa realiza un excelente proceso de planeación estratégica ¿A qué se debe que sus objetivos o metas esperados no sean alcanzados? ¿Qué influencia tiene el contexto en donde se ubica la institución educativa?

En este apartado se presentó la descripción de los resultados obtenidos, al mostrar todos los datos obtenidos con la finalidad de comenzar a dar respuesta a la pregunta de investigación, ya que de los resultados obtenidos posteriormente se derivaran las conclusiones.

Capítulo V. Discusión

Con base en el desarrollo de la investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se está en posibilidades de iniciar la contestación a la pregunta de investigación mediante la discusión de los resultados, descripción de los principales hallazgos, la validez interna y externa de la investigación, así como también describir los alcances y limitaciones de la investigación, emitir un juicio a manera de conclusión que a su vez permita el inicio de una discusión y sugerencia o recomendaciones para la investigaciones futuras.

Este apartado representa la parte final de la investigación, en donde corresponde al investigador detallar la discusión de los resultados, dar respuesta a la pregunta de investigación y objetivos, describir los principales hallazgos, determinar validez interna y externa de la investigación, describir los alcances y limitaciones, sugerencias para estudios futuros y finalmente la conclusión a la que se llegó al realizar la presente investigación.

Discusión de los Resultados

En toda institución educativa se busca al momento de planear prever todas las situaciones que se darán en el ciclo escolar, pero ninguna institución está exenta de no tener imprevistos, sin embargo no por ello se deja de lado el ejercicio de planeación estratégica, porque cada institución busca dar seguimiento a sus proyectos y no se enfoca en atender situaciones no previstas, sino al contrario que la mayoría de sus proyectos estén formalmente planeados.

El propósito de la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, es como lo menciona Steiner (2002), un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas, para lograr los objetivos desarrolla planes estratégicos que aseguran la implementación de estrategias, y así obtener las metas propuestas.

Cuando se realiza la propuesta de un proyecto no siempre se tienen los resultados esperados, ya que son muchos los factores que se toman en cuenta “pertinencia, viabilidad, presupuesto, beneficios” (docente), sin embargo eso no impide que no se presenten diversos proyectos. Así como se atienden algunos proyectos, hay proyectos que “quedan en lista de espera” como comenta el director general y puede deberse a “que no se tiene el presupuesto necesario para implementarlo”.

En la ejecución de la planeación estratégica del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se utilizan las estrategias, lo cual coincide con el concepto de la Dra. Ruiz “una estrategia es la forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente” (Ruiz, 2000, p. 53). Se utilizan estrategias deliberadas y estrategias emergentes. En el caso de las estrategias deliberadas originadas mediante procesos formales de planeación, se tiene que la mayoría de sus proyectos estratégicos han sido el resultado de un análisis detallado y un buen ejercicio de planeación estratégica (información obtenida de los informes trimestrales).

En el proceso de planeación se ven reflejadas 3 etapas: la planeación normativa que incluye la misión, la visión, los valores y la política institucional, la planeación estratégica integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión para alcanzar

metas y cumplir objetivos, y la planeación operativa donde se ejecutan los programas, proyectos y planes de acción que dan cumplimiento a la planeación estratégica (Ruiz, 2000).

Como lo comenta el subdirector de planeación y evaluación “aunque realizamos el ejercicio de planeación estratégica antes del ciclo escolar, nada me garantiza que no tendré situaciones emergentes que atender, la ventaja de la planeación es que es flexible, yo adapto la planeación al Instituto y no el Instituto a la planeación”.

En cuanto a las estrategias emergentes, se hacen presentes en algunos de los proyectos estratégicos del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, por lo que no se descarta la utilización de las estrategias emergentes sino al contrario, se puede inferir que en el Instituto se utiliza una mezcla de estrategias deliberadas en conjunto con las estrategias emergentes.

El proceso utilizado para formular las estrategias deliberadas, es el que parte de un análisis de los documentos que rigen al Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, como menciona el director general “plan institucional de innovación y desarrollo, planes de desarrollo federal y estatal, plan de educación del estado de Tabasco, plan institucional de innovación y desarrollo de la Dirección General de Institutos Tecnológicos...”, con la finalidad de impactar en los objetivos estratégicos y las metas programadas, tomando en cuenta también la misión y visión institucional.

Posteriormente se van detallando los proyectos seleccionados, se realiza el análisis FODA, tal como lo señala Mintzinberg y Quinn (1995), que las principales subactividades de la formulación de la estrategia se refieren a la identificación de

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el medio ambiente de la institución. Se llevan a cabo reuniones de trabajo y seguimiento a los proyectos, hasta que llegan a ser proyectos concretos que se integran al Programa Operativo Anual y se informa trimestralmente sobre sus respectivos avances.

En la formulación de estrategias deliberadas participan el director general, los subdirectores, los jefes de departamento, los jefes de división y los coordinadores, en cambio en el proceso de formulación de estrategias emergentes participan “el director general, los 4 subdirectores y el jefe de gestión integral de la calidad” (jefe del departamento de gestión integral de la calidad), no se involucra todo el personal debido a que en ocasiones no se dispone de mucho tiempo para realizar una reunión formal de trabajo, sin embargo una vez tomada la decisión se comunica a las áreas para que estén enteradas.

Las estrategias emergentes surgen principalmente de dos fuentes: de origen interno, las que provienen de reuniones con jefes de grupo, necesidades de los alumnos, iniciativa del docente, y necesidades del docente; y de origen externo que se derivan de la solicitud de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica y de las empresas.

Toda estrategia que se implementa en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, deriva de un proceso formal de planeación, aunque se trate de una estrategia deliberada o emergente siempre se toma en cuenta la planeación, porque aunque no participe todo el personal se realiza el al menos un análisis, tal como lo señalan Johnson y Scholes (2001), al momento de planificar la implementación de una estrategia se deben

incluir una serie de preguntas, en el caso del ITSR las preguntas planteadas son: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia? ¿Qué cambios de estructura organizativa son necesarios? ¿Será necesario contratar más personal? ¿Cuáles son las tareas clave que hay que realizar? El análisis también permite determinar su pertinencia, viabilidad, suficiencia presupuestal, hasta el registro mediante su cédula básica y documentación en la subdirección de planeación y evaluación, para su respectivo seguimiento y operación.

Cuando se formulan estrategias emergentes, como en todo proyecto estratégico del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, se da seguimiento y evaluación continuos, por lo que el aprendizaje que se genera en cada estrategia aplicada “forma parte de las mejores prácticas del Instituto” (jefe del departamento de gestión integral de la calidad), así cuando se presente una situación igual o parecida se tiene un punto de referencia para atender una situación emergente e incluso ese conocimiento puede ser aplicado en el proceso formal de planeación, y así robustecer la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Así las estrategias en el ITSR, se apegan al concepto de Hernández (2005), cuándo señala que las estrategias no son planes rígidos a largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la institución. Es por ello que si no dan los resultados esperados son susceptibles de mejorarse o cambiarse. Por tanto el proceso de planeación estratégica en el Instituto Tecnológicos Superior de los Ríos, está integrado por estrategias deliberadas y emergentes y a su vez involucra la planeación normativa y operativa.

Respuesta a la Pregunta de Investigación y Objetivos

¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos? El proceso de formulación de estrategias en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, es un proceso formal de planeación que incluye los 3 tipos de planeación que menciona la Dra. Ruiz (2000), la planeación normativa que incluye la misión, la visión, los valores y la política institucional, la planeación estratégica integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión para alcanzar metas y cumplir objetivos, y la planeación operativa donde se ejecutan los programas, proyectos y planes de acción que dan cumplimiento a la planeación estratégica.

El proceso de formulación de estrategias emergentes, inicia con una reunión de trabajo en donde participa “el director general, los 4 subdirectores (subdirector de Planeación y Evaluación, Vinculación, Académico y Servicios Administrativos) y el jefe de departamento de gestión integral de la calidad” (jefe del departamento de gestión integral de la calidad). En esta reunión de trabajo se busca dar respuesta a algunas preguntas de las propuestas por Johnson y Scholes, (2001), que mencionan: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia?, ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia?, ¿Cuáles son las tareas clave que hay que realizar?, ¿Será necesario contratar más personal?

Una vez contestado el cuestionamiento anterior, se comunica la estrategia al personal directivo mediante reuniones departamentales o en reuniones de revisión por la dirección, con la finalidad de que conozcan y colaboren con la nueva estrategia

implementada, así como también la comuniquen al personal a su cargo, en esta reunión los directivos pueden hacer aportaciones, comentarios o sugerencias para llevar a cabo el plan estratégico de la estrategia emergente.

El proceso de formulación de estrategias emergentes es un proceso formal, y participativo que busca el cumplimiento de la misión y política institucional, el alcance de la visión y metas institucionales, así también a través de las estrategias emergentes se busca satisfacer las necesidades de los alumnos, docentes y en ocasiones de instituciones externas; cuando estos lo solicitan, por lo tanto implementar una estrategia emergente es una medida correctiva para que el proceso de planeación estratégica se cumpla, o para satisfacer necesidades que surgen en el proceso de implementación de la planeación misma.

Dentro de este proceso de formulación de estrategias emergentes, quien dirige el procedimiento es el director general, siendo identificado como un líder formal que busca involucrar al personal mediante una visión compartida y un liderazgo estratégico que permite el alcance de las metas institucionales y el progreso de la institución, el director busca “inspirar y comprometer al personal con los propósitos y planes de la institución” (Ruiz, 2000 p.15).

La planeación estratégica del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, está basada en un proceso formal en donde se definen las estrategias deliberadas, sin embargo como no toda planeación es rígida sino por el contrario es flexible y debe responder las necesidades de la institución, tal como lo señala Elizondo (2001), es el mapa de lo que se planea hacer, cómo llevarlo a cabo y la secuencia del proceso acordado con los

involucrados, además de contar con la suficiente flexibilidad para admitir cambios y contingencias imprevistas.

En diversos momentos se requiere formular estrategias emergentes, sin embargo se busca involucrar a todo el personal, salvo en algunos casos en donde es muy específica la acción a realizar solo se toma en cuenta el análisis realizado por el director general, los 4 subdirectores y el jefe del departamento de gestión de la calidad, pero posteriormente se informa a todo el personal la estrategia a seguir y la justificación de solo tomar en cuenta la opinión de los altos mandos.

Actualmente el proceso de planeación estratégica está basado en su mayoría en estrategias deliberadas, sin embargo existen una serie de proyectos que fueron resultado de la implementación de una estrategia emergente, por lo que al vigilar el proceso de planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos se encontró que integrado por estrategias deliberadas y emergentes.

Objetivos general y específicos

El objetivo general al que responde esta investigación es conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que se utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos, mismo que fue alcanzado ya que se pudo conocer el contexto y el proceso de planeación estratégica del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, así como también el proceso de formulación de estrategias emergentes.

Los objetivos específicos, nos permitieron el alcance del objetivo general ya que para conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes, se procedió a conocer los elementos que intervienen en el proceso de construcción de la planeación estratégica, vigilar el procedimiento de implementación de la planeación estratégica del ITSR, para conocer el tipo de estrategias (deliberadas o emergentes) utilizadas en la toma de decisiones, y se conoció la forma en que aplican el aprendizaje generado por su desempeño en los procesos institucionales.

Por tanto, es necesario aclarar que a través de esta investigación fueron alcanzados los objetivos general y específicos que dieron inicio al proceso de indagación en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Principales Hallazgos

Dentro de los principales hallazgos encontrados se tiene que el líder formal de la institución el director general, ha permitido que el proceso de planeación estratégica sea un proceso participativo con la finalidad que las personas se sientan parte de la institución, promoviendo de esta manera lo que Senge (1998), denomina aprendizaje organizacional y a su vez el líder busca que las personas involucradas tengan una visión compartida, en donde la gente esté conectada y vinculada por una aspiración común.

El proceso de planeación inicia con un análisis de una serie de documentos como son: el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto, el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo de la DGEST, Plan de Desarrollo Federal y Estatal, Plan de Educación del estado de Tabasco, para posteriormente realizar un FODA, ya que el análisis FODA, tal como lo señala Mintzinberg y Quinn (1995), las principales

subactividades de la formulación de la estrategia se refieren a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el medio ambiente de la institución.

Asimismo, en el proceso de planeación estratégica se implementan estrategias deliberadas y emergentes, siendo la mayoría de las estrategias de carácter deliberado por tanto derivadas de un proceso formal de planeación y en donde participan todas las áreas administrativas. Para el caso de las estrategias emergentes estas pueden surgir de fuentes internas y externas.

Las estrategias emergentes de origen interno provienen de reuniones con jefes de grupo, necesidades de los alumnos, iniciativa del docente, y necesidades del docente, en cuanto a las de origen externo se derivan de la solicitud de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica y de las empresas. Lo que significa que no sólo se toman en cuenta las opiniones del equipo directivo del instituto, sino que también se atiende a las necesidades manifestadas directa o indirectamente por alumnos, docentes, Dirección General de Educación Superior Tecnológica y Empresas.

El proceso de formulación de estrategias emergentes por lo general inicia con un análisis que realiza el director general, los 4 subdirectores y jefe de gestión integral de la calidad, sin embargo cuando el proyecto ha sido definido debe seguir el mismo procedimiento que los proyectos estratégicos que han sido realizados con base en el proceso de planeación formal, y al igual que los demás debe informar trimestralmente sobre el seguimiento a metas e indicadores.

El desarrollo de las reuniones de trabajo es un proceso organizado, en donde la participación de los involucrados se da con base en el orden del día o agenda que se

utiliza como herramienta de apoyo para llevar a cabo dicha reunión y que al momento de planear la reunión esta debe tener el visto bueno del director general en cuanto al orden y los tiempos marcados para la participación de cada persona.

En cuanto al personal docente, tienen una noción del proceso de planeación estratégica sin embargo no se les involucra directamente, de manera que ellos puedan conocer con exactitud el objetivo estratégico al cual deben contribuir, sino que muchas veces sus jefes solo dan a conocer las obligaciones y responsabilidades sin tener una justificación.

Validez Interna y Externa

El proceso de investigación se llevó a cabo con respecto a las recomendaciones dadas por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, desde el planteamiento del problema hasta discusión de los resultados, ya que el proceso de investigación requiere de toda una metodología muy específica que demanda tiempo y disposición tanto del investigador como de las personas que se involucran, como es el caso de los entrevistados.

El estudio está basado en el resultado de las entrevistas, las observaciones y el análisis de los documentos por tanto es una información confiable, que a su vez puede ser utilizada al compararse con instituciones de educación superior similares, para hacer inferencias sobre el proceso de planeación estratégica en las instituciones de educación superior.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

A través de esta investigación se logró conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, en donde se vigilo el proceso de planeación estratégica y se analizó de manera específica el proceso de formulación de estrategias, por tanto el alcance de la investigación se limito al estudio de la planeación estratégica y específicamente a las fuentes que dan origen al proceso de formulación de estrategias emergentes.

Durante el proceso indagatorio, surgieron algunas limitantes tales como: el tiempo fue muy breve y no permite un análisis a profundidad debido a que la planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos es un proceso extenso, por lo que el tiempo utilizado no permite conocer con detalle todo el proceso, otra limitante es la disponibilidad del personal para ser entrevistados, ya que su prioridad es su trabajo. Así también, el tiempo del investigador debido a lo absorbente que resulta el trabajo en su departamento, la atención a diversas actividades que surgen en el ciclo escolar y la atención a actividades adicionales que le fueron encomendadas.

Sin embargo, en la investigación se aplicaron todos los instrumentos necesarios, lo cual nos permitió obtener una información confiable en virtud de poner corroborar a través de la observación y el análisis de documentos, la información proporcionaba por los entrevistados, aunque si se contara con más tiempo la información sería más detallada.

Es necesario aclarar que al estar en el departamento de planeación, programación y presupuesto, el investigador puede en algún momento sesgar el proceso de

investigación en virtud a la experiencia que se tiene en el área y a la propia percepción que tiene de la planeación.

Sugerencias para Estudios Futuros

Al realizar el proceso de investigación surgen diversas áreas de oportunidad, como es la documentación de mejores prácticas, ya que no se lleva a cabo un proceso de documentación electrónica sobre el aprendizaje organizacional que deja la implementación de estrategias exitosas, que faciliten la toma de decisiones a futuras administraciones del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

En cuanto al personal docente, no es involucrado en la planeación estratégica directamente, se sugiere sea involucrado ya que la base para alcanzar los objetivos y metas corresponde a la parte académica y cuando todo el personal conoce el plan estratégico facilita la implementación de estrategias y la realización de las acciones específicas, dando como resultado el alcance exitoso de las metas, permitiendo la utilización de una planeación más participativa tal como señalan Robbins y Coulter, (2005), en la planeación participativa los planes no se distribuyen desde la dirección al nivel siguiente, sino que cada plan es trazado por los miembros en los diversos niveles y unidades para satisfacer sus necesidades, la planeación no se impone, se participa en crearla.

Así también, se abre un abanico para futuras investigaciones, sobre el seguimiento que se le da a la planeación estratégica, los resultados que se obtienen exitosos y no exitosos, así como también una propuesta de mejora institucional para el proceso de

planeación estratégica, la toma de decisiones al interior de la institución y el impacto en el alcance de la misión, visión y objetivos institucionales.

Con base en los resultados obtenidos, se propone la realización de un estudio comparativo entre los seis institutos tecnológicos descentralizados que existen en el estado de Tabasco, con la finalidad de conocer ¿Cómo realiza cada instituto el proceso de planeación estratégica? ¿Cuáles son los factores que permiten que un proyecto estratégico sea exitoso o no? ¿Qué cualidades permiten a una institución que alcance la excelencia académica? ¿Cómo se distribuyen los recursos para garantizar el cumplimiento de la misión y alcance de la visión institucional?

Conclusión

A través de la realización de la presente investigación, se ha obtenido un aprendizaje significativo ya que no se trata sólo de estudiar a la planeación como teoría, sino observar su comportamiento en la práctica mediante el análisis de la Planeación Estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.

Para poder determinar el cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes, es necesario conocer cómo es el proceso de planeación estratégica en general, estudiar como un todo para luego fragmentar, sin perder el sentido de la parte que nos ocupa en esta investigación y así dar respuesta a la pregunta de investigación, con base en los principales hallazgos encontrados.

Así el proceso de planeación estratégica en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, es un proceso formal y participativo, sin embargo en ocasiones para la

formulación de las estrategias emergentes se utiliza un proceso informal, ya que no se realiza una reunión planeada con anterioridad sino que surge de imprevisto y es atendido por el director general, los 4 subdirectores y el jefe de gestión integral de la calidad, que aunque parece un proceso informal por no comunicarse a todas las áreas, esto no implica que no se realice todo un análisis para la puesta en marcha de un nuevo proyecto, que aunque resulta necesario debe estar debidamente justificado.

Con base a los datos obtenidos en las entrevistas, el proceso de planeación involucra las 3 etapas que menciona Ruiz (2000), la planeación normativa que incluye la misión, la visión, los valores y la política institucional, la planeación estratégica integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión para alcanzar metas y cumplir objetivos, y la planeación operativa donde se ejecutan los programas, proyectos y planes de acción que dan cumplimiento a la planeación estratégica.

Gran parte de los proyectos que integran el proceso estratégico del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, han sido el resultado de reuniones formales de trabajo y derivados de estrategias deliberadas, sin embargo al realizar las entrevistas los informantes mencionan una serie de proyectos que han sido resultado de la implementación de estrategias emergentes, de los cuales se ha obtenido una respuesta satisfactoria o exitosa, al solventar la necesidad que se requería atender en ese momento.

Con la implementación de estrategias emergentes, se procede a dar solución a necesidades que surgen de fuentes internas y externas. Las que provienen de fuentes internas son las que derivan de las necesidades de los alumnos y docentes, iniciativas de los docentes y reunión con jefes de grupo (alumnos). Las de fuentes externas incluyen:

solicitudes de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica y solicitud de las empresas.

Lo anterior nos permite determinar, que el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, es una institución que no se encuentra aislada y que permite la participación directa e indirecta de los diversos actores involucrados en el proceso educativo: alumnos, docentes, empresas, instituciones educativas. Por tanto, a través de la planeación estratégica se da respuesta a las necesidades detectadas directa e indirectamente.

Con la realización de esta investigación se alcanzó el objetivo que dio inicio a la misma, conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que se utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos, al vigilar durante un período de tiempo el proceso de planeación estratégica y el proceso de formulación de estrategias emergentes.

Finalmente, al estudiar el proceso de planeación estratégica en una institución de educación superior, como es el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, surgen muchas áreas de oportunidad para investigaciones futuras, tales como conocer la eficiencia de la implementación de estrategias deliberadas vs estrategias emergentes, poder hacer una comparación con instituciones similares y ver las fortalezas y debilidades en cuanto a la planeación estratégica de cada institución, la importancia de involucrar directamente al personal docente en el diseño de proyectos estratégicos, así como también indagar sobre el impacto de la planeación estratégica en la calidad académica, beneficios de documentar las mejores prácticas.

Por tanto, se recomienda al Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, documentar las mejores prácticas, ya que en la actualidad son un instrumento que nos permite hacer frente a los retos y desafíos que se presentan diariamente y procurar involucrar al personal docente en el proceso de planeación estratégica para que ellos se identifiquen con las metas de la institución y den cumplimiento a la misión y alcance de la visión institucional.

De manera general se recomienda analizar el proceso de planeación estratégica que actualmente implementa, ya que la planeación es el elemento fundamental para el desarrollo de toda institución educativa y en una sociedad que está en constantes cambios se necesita innovar, desarrollar la creatividad y formular diversas estrategias que permitan a cada institución educativa cumplir con la ardua labor que la sociedad le ha encomendado, la formación de profesionales, y un buen análisis permite detectar las áreas de oportunidad que hay al interior de la institución, y generar estrategias idóneas.

En fin, al iniciar un estudio sobre planeación estratégica son diversas las cuestiones que emergen al adentrarse en el campo educativo sobre todo en el nivel superior y que permiten desarrollar futuras investigaciones, y a la vez surgen otras interrogantes ¿Cuáles son los elementos que permiten que una institución educativa implemente con éxito la planeación estratégica? ¿Cómo mejorar la calidad académica desde el proceso de planeación estratégica? ¿Planeación, es sinónimo de excelencia? ¿Qué hacen las instituciones de educación superior que tiene éxito en sus estrategias?

Se presentó en este documento el trabajo de investigación realizado en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, como un estudio de caso para conocer ¿Cómo es el

proceso de formulación de estrategias emergentes?, mismo que incluye desde el planteamiento del problema hasta la discusión de los resultados obtenidos y las respectivas conclusiones al término de la investigación.

Referencias

- Ansoff H. I. y Mcdonell E. J. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Segunda edición. México. Pearson.
- Anuies (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México*. Elementos de diagnóstico y propuestas. Recuperado en <http://books.google.com/>
- Balcazar et al. (2005). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México. México.
- Bateman T. S. y Snell S. A. (2004). *Administración: una ventaja competitiva*. Cuarta edición. México. McGrawHill.
- Brown W. B., Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México. Limusa.
- Castañeda Jiménez, J., De la Torre Lozano M. A., Morán Rodríguez J. M., Lara Ramírez L. P., (2002). *Metodología de la Investigación*. Universidad de Guadalajara. Primera edición, México, D.F.
- Daft, R. L. y Marcic D. (2006). *Introducción a la administración*. Thomson. Cuarta edición. Recuperado en book.google.com.
- David F. R. y Marion F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Elizondo, A. et. Al (2001). *La nueva Escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós Mexicana.
- Gordillo, A., Licon, D., Acosta, E. (2008). Capítulo 1. Las organizaciones que aprenden. En *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional*(Pp. 9-35). México: Trillas: <https://www.yousendit.com/download/bFIIV285NmNGR0h2Wmc9PQ>
- Gómez Ceja G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México, McGrawHill. Octava edición.
- Hamermesh R. G. (1994). *Planeación estratégica*. México. Harvard Business School. Limusa.
- Hax, A. C. y Majluf N. S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina. Granica, La valle.
- Hax A. C. y Majluf N. S. (1991). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. United States of America. A Division of Simon & Schuster Englewood Cliffs, New Jersey.

- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: en las ciencias del deporte*. Barcelona, España. Paidotribo. Recuperado en book.google.com.
- Hellebust, K. G. (1991). *Planeación estratégica práctica*. México. Compañía editorial continental, S.A de C. V.
- Hellriegel D., Jackson S. E. y Solum J. W. (2002). *Administración: enfoque basado en competencias*. Novena edición. México. Thomson.
- Hernández y Rodríguez S. (2006). *Introducción a la administración: teoría y práctica general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Cuarta edición. México. McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta Ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Johnson G. y Scholes K. (2001). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid, España. Prentice Hall.
- Kaufman, R. y Stone B. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México. Trillas.
- Martínez Villegas, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México. Pac. S.A. de C. V.
- Mintzberg H. y Quinn J. B. (1995). *Biblioteca de planeación estratégica*. Tomo I. México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A.
- Montana, P. J. (2002). *Administración*. México. Grupo patria cultural.
- Namakforoosh Mohammad, N. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. Limusa.
- Navarrete M. L., Ferreira Da Silva, M. R., Mogollón Pérez, A. S., Fernández de Sanmamed Santos M.J., Delgado Gallego M. E., Vargas Lorenzo I. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas a la salud*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Prieto Herrera, J. E. (2005). *Los proyectos: la razón de ser del presente: una visión global para una acción local*. Segunda edición. Bogotá, ECOE.
- Robbins S. P. y Coulter, M. (2005) *Administración*. Octava edición. México. Pearson/Prentice Hall. Recuperado en books.google.com
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco.

- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. México. International Thomson Editores.
- Ruiz Cantisani, M. I. (2000). *El sistema de planeación para instituciones educativas*. México. Trillas.
- Scanlan B. K. (1990). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México. Limusa.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Granica.
- Steiner, G. A. (2002). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber: una guía paso a paso*. México. Compañía editorial continental.
- Sutton, C. J. (1983). *Estrategias de la empresa*. Limusa.
- Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos (3ª. Ed.)*. (Filella, R. Trad.) Madrid: Morata. (Trabajo original publicado en 1995)
- Taylor S. J, Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España. Paidós.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., y Álvarez Medina, M. (2008). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. Revista Iberoamericana de Educación, 47(2).

Apéndice A

Guías

Guía de la entrevista

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

Guía de la observación

Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.

- ✓ Observan quienes participan y cómo participan durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.
- ✓ Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima/ ambiente durante la sesión.
- ✓ Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.