



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Anglo Americana en Cartago,
Costa Rica**

Tesis para obtener el grado de

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Ilonka Schosinsky Valls

Asesor tutor:

Luz Grisel Ramírez Buentello

Asesor titular:

María Ileana Ruiz Cantisani

San José, Costa Rica

Febrero, 2012

Dedicatorias

Esta tesis se la dedico al Señor mi Dios, quien me guía y me muestra su amor incondicionalmente; a mi mamá, que aunque ya no me acompaña de forma física, fue quien me impulsó a seguir creciendo como profesional; y a mi esposo e hijos Marco, Ale y Esteban, los cuales me apoyaron sin reservas para concluir con éxito este proyecto.

Agradecimientos

- A Dios, quien me dio la fuerza y la sabiduría para realizar este trabajo de investigación.
- A mis profesoras, Dra. María Ileana Ruiz Cantisani y Luz Grisel Ramírez, que con su guía y ayuda hicieron posible llegar al final del camino.
- A la administración, la directora del nivel de preescolar, Teacher Sinthya Solera y al personal docente del Centro Educativo Anglo Americano, quienes me abrieron sus puertas y compartieron sus experiencias sin reservas.
- A Marco por ser mi corrector de estilo.
- A Ray, por ser mi asesor en la parte tecnológica de esta maestría virtual.

Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Anglo Americana en Cartago, Costa Rica

Resumen

La planeación estratégica en instituciones educativas es el tema analizado en este trabajo de investigación. Ésta involucra procesos que toda organización debe realizar, a fin de alcanzar sus metas y ser competitiva. Incluye las acciones necesarias para ejecutar una serie de decisiones interrelacionadas a fin de lograr los objetivos de la entidad. Este planeamiento fundamental engloba la visión, misión y valores, así como estrategias, metas, objetivos, programas, proyectos y planes de acción. La presente tesis busca ahondar en cómo los planteles dedicados a la enseñanza formulan estrategias emergentes. Dichas tácticas emanan a partir de la experiencia, la reflexión y el aprendizaje organizacional. La pregunta a la cual la exploración pretende contestar es ¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela privada “Anglo Americana” en el marco de la planeación estratégica? Para alcanzar dicha respuesta se realizó un estudio, el cual constó de cuatro etapas: elección del caso, aplicación de los instrumentos, fusión, análisis y explicación de los datos y gestión de las conclusiones. Los descubrimientos primordiales encontrados son: a) que la planeación estratégica es básica para que emerjan estrategias emergentes, b) que en la institución se utilizan diferentes modelos (analítico estructurado, aprendizaje y de interacción) en el proceso de formulación de estrategias emergentes y c) que los promotores del despliegue de dichas tácticas son los docentes y la dirección de la entidad; en respuesta a su

práctica reflexiva, la retroalimentación y el aprendizaje organizacional o al identificar necesidades del entorno y de los alumnos.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	5
Antecedentes	5
Planteamiento del problema.....	11
La pregunta de investigación	14
Objetivos de investigación	15
Justificación de la investigación.....	16
Beneficios.....	18
Limitaciones.....	18
Capítulo 2. Marco teórico	21
Revisión y análisis crítico de la literatura	21
Concepto de estrategia	21
Tipos de estrategias: deliberadas y emergentes	24
Proceso de formulación de estrategias	28
Modelos de planeación en instituciones educativas.....	31
Aprendizaje organizacional.....	44
Rol del líder.....	48
Integración de un marco de referencia.....	52
Investigaciones relacionadas.....	56
Capítulo 3. Metodología	62
Método o enfoque metodológico	62
Rol del investigador	68
Recolección de los datos	71
La observación	74
La entrevista	75
El análisis de documentos	77
Análisis de los datos.....	79
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	82

Contexto: proceso de planeación en el nivel de preescolar	83
Procesos de formulación de estrategias emergentes	91
Fuentes	92
Procesos.....	96
Resultados de la propuesta de proyectos, actividades y estrategias.....	102
Capítulo 5. Discusión y conclusiones	106
Discusión.....	106
Conclusiones	110
Recomendaciones.....	111
Validez interna y externa	112
Alcances y limitaciones.....	112
Sugerencias para estudios futuros	113
Referencias.....	115
Apéndice A. Historia del Anglo American School.....	123
Apéndice B. Misión y visión institucionales.....	125
Apéndice C. Instrumento para el trabajo de campo.....	126
Apéndice D. Lista de documentos revisados.....	128
Apéndice E. Carta de consentimiento.....	129
Apéndice F. Curriculum vitae.....	132

Índice de Tablas

Tabla 1. Procesos de formulación de estrategias	30
Tabla 2. Planeación estratégica y desarrollo organizacional.....	56
Tabla 3. Formulación de estrategias y aprendizaje organizacional	57
Tabla 4. Estructura escolar y aprendizaje organizacional.....	57
Tabla 5. Innovación administrativa para fortalecer la planeación estratégica	58
Tabla 6. Proceso de planeación estratégico participativo	59
Tabla 7. Planeación estratégica de una institución de educación básica	59
Tabla 8. Perfil de las entrevistadas.....	83
Tabla 9. Fuentes.....	93
Tabla 10. Procesos de formulación.....	97

Introducción

La tesis sobre la “Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Anglo Americana en Cartago, Costa Rica” es un estudio que pretende arrojar datos relacionados con los tipos de estrategias utilizadas en la planeación estratégica y el nivel de éxito en su posterior implementación. Así mismo, busca conocer el grado de aprendizaje que alcanza una organización a partir de las estrategias emergentes y la medida y forma en que utiliza el conocimiento que se genera.

En el contexto de Costa Rica no existe o no se lograron individualizar estudios de casos en el marco de la formulación de estrategias emergentes, en función de la planeación estratégica en instituciones de enseñanza y la gestión educativa. Debido a lo anterior, se espera que esta investigación sea una referencia teórica para futuras indagaciones en el área de planeación estratégica en instituciones educativas.

El presente trabajo genera reflexión y discusión en cuanto a la necesidad de que los centros educativos se encuentren preparados para enfrentar los cambios bruscos y acelerados del entorno. Para poder reaccionar a éstos, las instituciones deben planificar estratégicamente; es decir tomar medidas estudiadas y analizadas, y utilizar los recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos propuestos.

La pregunta de investigación que se formula se refiere al proceso de creación de estrategias emergentes en el contexto de un centro educativo privado, bilingüe de educación básica. El problema a solucionar es: ¿Cuál es el proceso de formulación de

estrategias emergentes en la Escuela privada Anglo Americana en el marco de la planeación estratégica?

El objetivo general de la tesis nos lleva a investigar el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución privada de educación preescolar, partiendo de la planeación formal; y la forma como se utiliza el aprendizaje generado a partir de dicho proceso.

A partir del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos: determinar cómo se formulan las estrategias emergentes a la luz de los modelos encontrados en la bibliografía consultada; identificar quiénes son los actores que promueven el surgimiento de estrategias emergentes y finalmente identificar cuáles son los resultados obtenidos al implementar estrategias emergentes.

El primer capítulo plantea el problema de estudio y consta de varias secciones; los antecedentes, la descripción del problema en sí, la pregunta y los objetivos de la investigación así como la justificación y las limitaciones del mismo. En el apartado de los antecedentes se describe la situación actual de la educación en Costa Rica. Seguidamente se detallan el problema que se busca investigar y la pregunta propuesta; sobre la que girará el estudio. Posteriormente, se esbozan los objetivos. El objetivo general busca investigar el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución privada de educación preescolar, partiendo de la planeación formal; y la forma como se utiliza el aprendizaje generado a partir de dicho proceso. Finalmente se puntualiza la importancia del estudio y los inconvenientes y dificultades que se presentaron para la elaboración del mismo.

El capítulo 2 comprende el marco teórico del estudio e incluye dos secciones, la revisión de la literatura y la presentación de investigaciones relacionadas. En el apartado de exploración bibliográfica se aborda el concepto de estrategia, los tipos que existen y el proceso de formulación de las mismas. Seguidamente se define la noción del modelo de planeación en instituciones educativas y de su relación con la planeación estratégica. Asimismo se puntualiza el tema de aprendizaje organizacional en función de la formulación de estrategias emergentes. Se define el rol del líder, sus habilidades y sus funciones en la institución educativa, de cara a la globalización y a las demandas de la sociedad actual. Para lo anterior se presentan elementos conceptuales y teorías a partir de la revisión de la literatura. El capítulo concluye con la presentación de algunas investigaciones relacionadas con el tema; mencionando la metodología utilizada, los resultados y las conclusiones obtenidas de las mismas. A lo largo de la lectura del capítulo, los temas y conceptos se irán concatenando para brindar una visión más amplia de la relación existente entre la planeación estratégica en las instituciones educativas, la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

En el tercer capítulo se contrastan brevemente los enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos y se detalla este último; asimismo se describe la metodología de estudio de casos y se justifica su uso. Posteriormente se presenta el rol del investigador al utilizar la perspectiva mencionada; su participación en la aplicación de los instrumentos y su relación con la institución donde se realizó la indagación. A continuación se describe la población y la forma en que se eligió la muestra, se enuncian y explican los instrumentos utilizados para la recolección de los datos: la observación, la entrevista y el análisis de documentos y se explica la triangulación de los datos así como

la confiabilidad y validez de la información obtenida. Por último se refiere el proceso de organización, preparación y revisión de los datos recolectados. Se mencionan las unidades de análisis y el proceso de codificación de los mismos, para transformarlos en información que dé respuesta a la pregunta de investigación.

El capítulo cuarto consta de tres apartados que se desarrollan a lo largo del mismo y muestra los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada en el nivel de educación preescolar del Centro Educativo Anglo Americano. Primeramente se describe el contexto en que se desarrolla la planeación de dicha área, seguidamente se refieren los procesos de formulación de estrategias emergentes y sus fuentes, fuera de los procesos formales de planeación institucional; por último se enumeran los resultados obtenidos a partir de proyectos, actividades y estrategias. La información emanada de entrevistas semi-estructuradas realizadas, se contrastó con el análisis de la literatura descrito anteriormente. Además se llevaron a cabo observaciones a juntas de planeación y evaluación y se revisaron documentos relacionados con el tema investigado.

El último capítulo describe los principales hallazgos, respondiendo a la pregunta de investigación y a los objetivos específicos de la misma; a la luz del marco teórico expuesto en capítulos anteriores y la validez del estudio realizado. La sección está compuesta por diferentes apartados que abarcan la discusión de los resultados, conclusiones y finalmente se desglosan algunas recomendaciones que incluyen la validación interna y externa, los alcances y las limitaciones así como, sugerencias para estudios futuros.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

El primer capítulo plantea el problema de estudio y consta de varias secciones; los antecedentes, la descripción del problema en sí, la pregunta y los objetivos de la investigación así como la justificación y las limitaciones del mismo. En el apartado de los antecedentes se describe la situación actual de la educación en Costa Rica. Seguidamente se detallan el problema que se busca investigar y la pregunta propuesta; sobre la que girará el estudio. Posteriormente, se esbozan los objetivos. El objetivo general busca investigar el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución privada de educación preescolar, partiendo de la planeación formal; y la forma como se utiliza el aprendizaje generado a partir de dicho proceso. Finalmente se puntualiza la importancia del estudio y los inconvenientes y dificultades que se presentaron para la elaboración del mismo.

Antecedentes

Actualmente la sociedad avanza a un ritmo acelerado, la ciencia y la tecnología se desarrollan a pasos agigantados; paradójicamente la educación no progresa con la misma velocidad. Se han implementado, muchas veces sin éxito, reformas educativas; se promueve la formación integral y se plantea el tema de la práctica pedagógica. Si la organización educativa quiere alcanzar su cometido, ésta debe convertirse en un ente competitivo y cumplir con sus objetivos. Para obtener lo anterior, la institución debe de ser innovadora, autónoma, propiciar su interacción con el entorno y planificar estratégicamente para enfrentar el futuro.

La realidad descrita en el párrafo anterior se presenta también en Costa Rica, a pesar de que dicho país posee uno de los niveles de alfabetización más altos de América Latina, estimado en el 94,9% de la población (CIA World Factbook, 2011).

Según el World Data on Education de la Unesco (2006/07), el sistema educativo costarricense se basa en la libertad de enseñanza sujeta a la inspección y administración del Estado a través del Ministerio de Educación Pública (M.E.P). Es gratuita y obligatoria a lo largo de nueve años.

La educación general básica en este país, comprende la educación preescolar, primaria y secundaria. La enseñanza preescolar es la parte inicial del sistema formal regular de la educación, incluye por lo menos un año de duración y es obligatoria. La educación primaria comprende los primeros dos ciclos, de tres años de duración cada uno de la educación general básica (E.G.B); la E.G.B es obligatoria, gratuita y general, para todas las personas sin ninguna distinción. El nivel de secundaria es obligatorio hasta el tercer ciclo de la enseñanza media, de tres años de duración. Posteriormente la educación secundaria también es gratuita y encierra el ciclo único de la educación diversificada, cuya duración varía de dos años (rama académica o artística) y tres años (rama técnica).

La educación privada de Costa Rica, no recibe aporte alguno por parte del Estado y se encuentra organizada de acuerdo a la libertad de enseñanza que garantiza la Constitución Política. Además de aspectos educativos y culturales, también existen elementos de mercado en la determinación de la oferta educativa privada. La enseñanza privada se rige por un reglamento cuyos objetivos principales son: a) establecer los procedimientos en cuya virtud se oficializan, equiparan, certifican y acreditan los

estudios realizados en los centros docentes privados; b) normar el ejercicio de la inspección de los centros educativos privados para garantizar la libertad de enseñanza.

La Organización de Estados Americanos para la Educación la Ciencia y la Cultura plantean que la Educación es para los costarricenses la base de la riqueza de su pueblo y un motivo de orgullo sobre el cual se ha levantado su idiosincrasia y su espíritu civilista y pacífico. Gracias a ella, el país ha puesto los pilares para el desarrollo humano y económico, alcanzado niveles de vida satisfactorios.

Sin embargo, la nación reconoce la necesidad de renovar el sistema educativo. Esta realidad se ha manifestado por varios diagnósticos realizados desde fines de la década del setenta. El sistema educativo nacional busca que los costarricenses contribuyan en formas concretas con la humanidad, en el nuevo milenio. Asimismo persigue facilitar una concepción de desarrollo integral, potenciando todas las posibilidades del individuo. A la vez, facultar al país para responder con éxito a los retos de la globalización y a los cambios tecnológicos; en el marco de una nueva concepción humanística que logre la formación integral y sana de los miembros de las nuevas generaciones.

Las diferentes gestiones gubernamentales han procurado implementar programas y proyectos para contribuir de forma significativa a la mejorara de la calidad de la educación costarricense. Sin embargo la falta de continuidad no ha generado un impacto definitivo; tampoco se ha contado con un financiamiento sostenido.

En la década de los noventa se propusieron dos planteamientos básicos para mejorar la educación de cara al futuro. *Política Curricular 1990-1994* y *Política*

Educativa hacia el siglo XXI 1994-1998; dicha política apunta al desarrollo integral del ser humano en un plano de igualdad de oportunidad. Aunado a lo anterior plantea nuevos programas de estudio, fortaleciendo los aspectos conceptuales y metodológicos, intentando reformular el proceso de formación de valores. Además da énfasis a una visión a largo plazo.

Para ejecutar lo planteado en la Política Educativa Hacia El Siglo XXI, el Ministerio de Educación viene desarrollando desde 1994 el Plan Estratégico, el cual corresponde a una serie de programas tales como Programas de Informática Educativa, Programa de Lenguas Extranjeras (PROLED), Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación y de Vida en Comunidades Urbanas de Atención Prioritaria (PROMECUM), Universalización de la Educación Preescolar, Programa de Mejoramiento de la Educación Secundaria y Programa de Libros de Textos y Materiales entre otros.

En la actualidad las áreas prioritarias del relanzamiento de la educación son: la calidad de la misma, la educación rural, la educación secundaria-con énfasis en la técnica- y los programas de equidad. En cuanto a la calidad, se requiere el conjuntar esfuerzos en el ámbito nacional para lograr un mayor y mejor nivel de la educación costarricense, que permita eliminar las desigualdades que limitan el acceso, la permanencia, y el éxito de los estudiantes en el sistema educativo.

En el Ministerio de Educación Pública existe un órgano encargado de la planificación educativa que implementa estrategias concretas para realizarla. "...La División de Planeamiento y Desarrollo Educativo es el órgano encargado de preparar,

formular e instrumentar las alternativas y estrategias específicas que permitan al área determinativa fundamentar y tomar las decisiones y optar políticas educativas necesarias para el desarrollo del sistema Educativo, en correspondencia con las políticas de desarrollo social y económico del país...” (Sistemas Educativos Nacionales, p. 2).

Asimismo se cuenta con el Sistema Nacional de Evaluación (SINE), el cual es un programa dirigido al mejoramiento de la gestión pública, creado con el fin de mantener la visión estratégica y de conjunto, como elemento vital de apoyo a la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

De los planteamientos presentados, podemos destacar que el ente encargado de regir la educación en Costa Rica, tanto pública como privada, desea transmitir una visión a largo plazo y el mejoramiento de la calidad de la misma. Ambos aspectos se encuentran estrechamente relacionados con la planeación estratégica en las instituciones educativas; razones que fundamentan la relevancia de la presente investigación.

La planeación estratégica es un instrumento que sirve para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, de forma colectiva, acerca del presente y del camino que deben recorrer en el futuro las instituciones; sean éstas educativas o con un enfoque diferente. Lo anterior, no solo con la finalidad de responder a las demandas que emanan del entorno y así alcanzar la eficiencia y el éxito; sino también para plantear y llevar a cabo los cambios que el medio solicita. (Torres, Villafán y Álvarez, 2008). Para alcanzar el éxito en la gestión educativa, los centros de enseñanza deben de tener claro y definido el rumbo que seguirán.

El Centro Educativo Anglo Americano, lugar en el que se realizó la investigación, es una institución privada, bilingüe que ofrece servicios de educación básica en los niveles de preescolar, primaria y secundaria; se rige bajo los reglamentos y leyes del Ministerio de Educación del país. Se encuentra ubicada en la provincia de Cartago, Costa Rica (Apéndice A).

La misión (Apéndice B) de la institución persigue formar integralmente a los ciudadanos del mañana, para que estos den su aporte a la sociedad y sean agentes de cambio en el contexto donde se desenvuelvan. En relación a la visión institucional (Apéndice B), esta entidad se percibe como un espacio donde se trabaja y se aprenda colaborativamente, tomando en cuenta las diferencias e intereses particulares de los actores; tanto docentes y alumnos. La misión, así como la visión de la entidad, promueven la evaluación institucional sistemática.

La escuela cuenta con un espacio físico de 40.000 metros cuadrados, es decir cuatro hectáreas. El nivel de preescolar se encuentra ubicado en una hectárea, mientras que los niveles de primaria y secundaria disponen de tres. En total existen 16.655 metros cuadrados de construcción, constituidos por tres edificios, uno para cada nivel.

En el período lectivo 2011 la matrícula total es de 1353 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: 352 alumnos en el nivel de preescolar, 628 en primaria y 373 en secundaria.

En la institución laboran 118 docentes a cargo de grupo o de impartir materias especiales y asistentes (en su mayoría estudiantes de la carrera de educación). Asimismo

trabajan 5 psicólogas y 5 psicopedagogas. La entidad cuenta con tres directores y tres asistentes de dirección, una terna para cada nivel educativo.

Los directores del plantel impulsan la buena comunicación; periódicamente se informa al personal docente, alumnos y padres de familia acerca de las directrices institucionales y las decisiones tomadas. Asimismo se explican y realizan cambios. Además se solicita la opinión y las sugerencias de los docentes, en relación a temas específicos. En el centro se le da especial importancia a la planeación institucional anual (mediano plazo) y a planificación estratégica de proyectos específicos a cinco años (largo plazo). En dicho proceso participan las direcciones así como los maestros. Los resultados del mismo se le informan al capital humano de la entidad y éstos son los encargados de implementarlo.

Una de las metas principales del Centro Educativo Anglo Americano es la mejorara constante de la calidad educativa. Para lograr lo anterior, se promueve la evaluación frecuente de proyectos y procesos; así como del personal docente y su desempeño. A partir de los datos obtenidos en la valoración se procede a reencauzar los objetivos, las metas y los proyectos en el marco de la planeación estratégica.

Planteamiento del Problema

Planificar es una práctica diaria de la mayoría de los seres humanos. Los individuos definen con anterioridad que actividades llevarán a cabo el próximo día, el fin de semana o dentro de dos años; asimismo precisan los procesos para realizarlas. El proyectar lo que se hará en el futuro, es parte de la vida diaria y alcanza a todas las situaciones y áreas de la existencia (Correa, 2005).

Las necesidades de la sociedad impulsan una planeación enfocada en alcanzar metas a largo plazo; las cuales son la misión y visión que guían a cada institución. La posición que toma una organización para reaccionar al medio ambiente y a su contexto particular, se convierte en estrategias; éstas surgen de una serie de pasos de investigación y meditación, sea de un individuo o de un grupo. Como resultado de este proceso nacen las tácticas, que posteriormente se traducen en acciones concretas.

En la literatura podemos encontrar diferentes posturas en la definición de estrategia. Mintzberg (1997) basando en la teoría de diferentes autores expone la estrategia como el componente que define el camino hacia donde se dirige una empresa a largo plazo; las acciones a tomar, los recursos a utilizar, los objetivos, planes y proyectos necesarios para alcanzar las metas propuestas. La enuncia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Mintzberg, 1997, p. 3).

Según Ruiz (2010) en su ensayo “La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional”, compilado por Flores y Torres (2010) en su libro “La escuela como organización del conocimiento”; la dinámica de definir estrategias incluye aspectos como el proceso mismo, los individuos que participan en la manifestación de éstas, las condiciones que afectan el contexto y la información que se necesita para tomar decisiones acorde a la realidad externa e interna del centro educativo.

Así como los varios autores presentan diferentes definiciones para estrategia; también se proponen distintos modelos para explicar cómo éstas se formulan en las organizaciones. Las características de cada uno de los modelos van a estar estrechamente relacionadas con el contexto, el proceso de formulación en sí, los diferentes individuos

involucrados, la información necesaria y las condiciones bajo las cuales se realiza, son los elementos que hacen que cada modelo sea diferente.

Uno de los modelos es el analítico estructurado en el cual, las estrategias se formulan basándose en las destrezas del líder y en el uso de la información acerca de la organización y de su entorno. En el modelo de aprendizaje la estrategia surge a partir del aprendizaje del líder y de sus colaboradores, utilizando las experiencias previas y la reflexión. El modelo de interacción plantea que la estrategia emana a partir de procesos de interacción entre grupos sociales de la misma entidad (Ruiz, 2010).

En un modelo de planeación estratégica las estrategias se deben formular, ejecutar y evaluar; lamentablemente la implementación de las mismas en general, conlleva dificultades y son pocas las que al concluir el proceso tienen éxito. Una de las causas de lo anterior se refiere directamente al papel de los líderes o dirigentes, quienes no realizan con eficiencia su labor.

Las estrategias presentes en una organización son de dos tipos y surgen a partir de procesos diferentes; éstas pueden ser deliberadas y emergentes. Las estrategias deliberadas brotan de una serie de pasos premeditados de planeación, es decir cuando la organización expone sus intenciones y se dirige a alcanzarlas. Las estrategias emergentes son aquellas que proceden de esquemas no intencionados; es decir, cuando la organización actúa de manera consistente sin que esa forma de actuar, sea parte de sus objetivos establecidos (Ruiz, 2010).

Para que una institución educativa alcance una planificación estratégica, ésta debe convertirse primero en una organización que aprende. Este enunciado propone que las

escuelas pueden reinventarse, cambiar y renovarse, orientándose hacia el aprendizaje; permitiéndoles ser apoyo para el cambio educativo y social (López, 2010).

A partir del aprendizaje organizacional surge la planificación la cual a su vez guía la formulación e implementación de estrategias, que le permitan a la institución enfrentar de manera adecuada los retos y las demandas del entorno. La escuela debe de implementar la planificación a largo y mediano plazo, sacando el mayor provecho posible de las herramientas con las que cuenta.

En el proceso didáctico intervienen una serie de actores; alumnos, padres de familia, directivos, psicólogos y maestros entre otros. La mayor parte del trabajo que se realiza en una casa de enseñanza, recae sobre los profesores; ellos son quienes se encuentran más cerca de los alumnos, guiando su proceso de aprendizaje. Aunado a lo anterior, se desprende que el cambio educativo surge de lo que los educadores hagan y piensen; así que el objetivo de las organizaciones que aprenden es facilitar a los profesores el espacio para desarrollarse y crecer profesionalmente de una forma sistemática. La planificación estratégica es un trabajo de equipo, directivos y colaboradores analizan, proponen y toman decisiones; pero es necesario que todos los actores del proceso cumplan con la parte que les corresponda, para poder tener éxito.

Pregunta de Investigación

La planeación estratégica en instituciones educativas es el tema de investigación propuesto. El presente estudio persigue 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 utiliza el aprendizaje, generado por la institución en relación con estos procesos.

Es a partir de este marco contextual que se plantea la pregunta de investigación referente a al proceso de formulación de estrategias emergentes en el contexto de un centro educativo privado, bilingüe de educación básica. De lo anterior se desprende que el problema a dar solución es: ¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela privada Anglo Americana en el marco de la planeación estratégica?

Se pretende establecer la relación existente entre dos variables, la formulación de estrategias emergentes y la planeación estratégica. El investigar y establecer esta correlación tiene como fin generar nuevo conocimiento del tema.

Objetivos de Investigación

El objetivo general de la tesis es investigar el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución privada de educación preescolar, partiendo de la planeación formal; y la forma cómo se utiliza el aprendizaje que surge de dicho proceso.

A partir del objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Determinar cómo se formulan las estrategias emergentes a la luz de los modelos encontrados en la bibliografía consultada.

- Identificar quiénes son los actores que promueven el surgimiento de estrategias emergentes.
- Identificar cuáles son los resultados obtenidos al implementar estrategias emergentes.

Justificación

La presente tesis se realiza como requisito de graduación para obtener el grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio pretende arrojar datos referentes a los tipos de estrategias utilizadas en la planeación estratégica y el nivel de éxito en su implementación. Así mismo, se desea conocer el aprendizaje que surge en una organización a partir de las estrategias emergentes y en qué medida y forma se utiliza el conocimiento que se genera.

Al revisar la literatura, no se encontraron en el contexto de Costa Rica estudios de casos en el marco de la formulación de estrategias emergentes, en función de la planeación estratégica en instituciones de enseñanza y la gestión educativa; por lo que se espera que esta investigación sea una referencia teórica para futuras investigaciones en el área planeación estratégica en instituciones educativas.

Desde el punto de vista científico y práctico esta investigación genera reflexión y discusión en cuanto a la importancia de que los centros educativos se encuentran preparados para enfrentar los cambios bruscos y acelerados del entorno. Para poder reaccionar a éstos, las instituciones deben planificar estratégicamente; es decir tomar

medidas estudiadas y analizadas, utilizando los recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación, entendida como un proceso anticipado de toma de decisiones es una herramienta fundamental de la gestión educativa. La principal función de la planeación estratégica es guiar los cambios de la organización en el presente; para alcanzar en el futuro el desarrollo institucional deseado. El éxito de la planificación estratégica reside en poder visualizar con antelación aquellos beneficios que van a conducir a la institución a alcanzar otros mayores a largo plazo.

Todo administrador debe conocer la importancia de la planeación, para garantizar y facilitar el éxito en las organizaciones. Asimismo, en una entidad que aprende los líderes tienen la responsabilidad de cimentar instituciones cuyos miembros en forma continúa enfrentan situaciones en las que deben analizar, entender y mejorar sus esquemas; siendo corresponsables del aprendizaje (Senge, 1998). Los directivos deben de tener mente amplia; ellos están adquiriendo conocimiento del entorno así como de quienes conforman su equipo y no únicamente dirigiendo.

Si no existe un plan preciso de la dirección a seguir, la institución educativa concibe, predice y reacciona en lugar de plantear estrategias claras y analizadas; que lleven a la institución al cumplimiento de sus metas. Estas tácticas pueden ser deliberadas, las cuales se formulan a partir de una dinámica de planeación predeterminada; o emergentes, las cuales son pautas que se llevan a cabo en la organización sin que haya intención.

De acuerdo a Ruiz (2010), las estrategias emergentes surgen después de un proceso de aprendizaje, en el que intervienen las rutinas o patrones y la interrelación de la institución con su entorno. En una institución educativa éstas pueden emanar de diversas formas: a partir de reportes organizacionales, los cuales promueven el aprendizaje de la entidad y utilizando preguntas detonadoras que conduzcan a la reflexión y análisis de los actores del proceso.

Beneficios

Los beneficios obtenidos a partir de los resultados del estudio son varios; el facilitar el trabajo de los administradores, directivos y líderes educativos, así como el utilizar la experiencia y el aprendizaje organizacional en beneficio de la entidad. Estos insumos los ayudan para que su gestión sea efectiva y el nivel de eficiencia mayor. Con los datos obtenidos y analizados se brinda información a los dirigentes escolares del proceso de planificación, para que surjan estrategias a partir de la experiencia y de la forma de reaccionar, relacionarse y responder al entorno de los involucrados. Finalmente, otra utilidad de la investigación es transmitir a los encargados de la planeación institucional, la importancia de promover e implementar el aprendizaje organizacional.

Limitaciones

La investigación se realizó en el lapso comprendido entre enero y noviembre del 2011, se analizaron las estrategias emergentes que se implementan y surgen en los centros educativos, para la planeación estratégica y el logro de las metas de la institución en relación a la visión y misión de la misma. El estudio examinó la presencia y el comportamiento de dichas estrategias en el contexto de la Escuela Anglo Americana;

institución educativa privada que se encuentra ubicada en el distrito escolar primero de la provincia de Cartago, Costa Rica.

Para el estudio se seleccionó una muestra que incluyó personal administrativo, docente administrativo y docente que labora en la institución; ejerciendo diferentes tipos de funciones. Dichas tareas comprenden desde actividades directivas y administrativas, hasta meramente de instrucción frente al grupo.

La mayor limitación experimentada, es que son muy pocas las personas que conocen a fondo el proceso de planeación institucional; dicha realidad condicionó la escogencia de la muestra. Además las entrevistadas que no ejercen ningún rol administrativo, expresaron sus percepciones, pero realmente no tenían amplio conocimiento sobre el tema.

Otra restricción es que al revisar la literatura, no se encontraron; en el contexto de Costa Rica, estudios de casos en el marco de la formulación de estrategias emergentes, en función de la planeación estratégica en instituciones de enseñanza y la gestión educativa. Al no contar con un marco teórico en relación con la realidad del país, esto dificultó la contextualización de los resultados.

Párrafo de Síntesis

En este capítulo se fundamentó la problemática expuesta, y se presentó como un problema de investigación. La sección está compuesta por diferentes apartados. Inicialmente los antecedentes describen el contexto general de la problemática a investigar. Luego, el planteamiento del problema propone la interrogante del estudio

basándose en lo que explica la literatura sobre la misma. A continuación, los objetivos, tanto el general como los específicos, plantean lo que se hizo concretamente en el estudio. Posteriormente la justificación refiere la relevancia de la tesis en términos científicos y prácticos. El apartado concluye con las limitaciones, las cuales aclaran los obstáculos y las restricciones encontradas que interfirieron en el desarrollo de la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

El presente capítulo comprende el marco teórico del estudio y consta de dos secciones, la revisión de la literatura y la presentación de investigaciones relacionadas. En el apartado de exploración bibliográfica se aborda el concepto de estrategia, los tipos que existen y el proceso de formulación de las mismas. Seguidamente se define la noción del modelo de planeación en instituciones educativas y de su relación con la planeación estratégica. Asimismo se puntualiza el tema de aprendizaje organizacional en función de la formulación de estrategias emergentes. Se define el rol del líder, sus habilidades y sus funciones en la institución educativa, de cara a la globalización y a las demandas de la sociedad actual. Para lo anterior se presentan elementos conceptuales y teorías a partir de la revisión de la literatura. El capítulo concluye con la presentación de algunas investigaciones relacionadas con el tema; mencionando la metodología utilizada, los resultados y las conclusiones obtenidas de las mismas. A lo largo de la lectura del capítulo, los temas y conceptos se irán concatenando para brindar una visión más amplia de la relación existente entre la planeación estratégica en las instituciones educativas, la formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

Concepto de Estrategia

Toda organización enfrenta cambios y retos constantes. Los desafíos la impulsan a ser competitiva y a proponer acciones concretas para responder al entorno y a las demandas actuales. Para afrontar estos retos, las instituciones formulan diferentes estrategias.

Las estrategias son las pautas que guían a la organización a alcanzar las premisas de visión y misión institucionales; son las acciones concretas que la conducen hacia donde ésta quiere proyectarse a un largo plazo (Ruíz y Aceves, 2009). La implementación de estas tácticas permite enfrentar las amenazas y debilidades externas así como hacer el mejor uso de las fortalezas y oportunidades internas; todo con el fin de lograr la consecución de metas y políticas previamente definidas.

El término estrategia ha sido usado en diferentes contextos a lo largo de la historia, primeramente se propuso en el ámbito militar. La palabra estrategia deriva del griego *strategos* que significa general, o sea el comandante en jefe y supremo de un cuerpo militar terrestre. Relaciona entonces la acción de planear, en este caso, la destrucción de los contrarios, utilizando los recursos de la mejor manera posible (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). El uso moderno del vocablo estrategia, a nivel de empresas y administrativo, se refiere a ser más eficaz que la competencia y a obtener mejores resultados.

La estrategia ha sido definida de diferentes maneras. De acuerdo a algunos expertos la misma se plantea como el componente que define el objetivo primordial de una compañía y la implementación de maniobras específicas; así como la asignación de capital para obtener dicho objetivo. Por otra parte, las tácticas se pueden determinar como una guía de intenciones; así como los lineamientos y programas que engloba, de tal forma que indiquen la función y labor de la institución. Finalmente se podría denominar como un “hilo conductor” entre las actividades de la empresa y los productos o mercados (Mintzberg et al., 1997). Las interpretaciones anteriores presentan componentes comunes.

Todas hacen referencia al ambiente donde se llevan a cabo, a la misión de la organización, al análisis de la situación y a como se programa la aplicación y el uso de los recursos.

La estrategia conlleva una forma de usar los recursos según las habilidades específicas partiendo de la competencia que genera el medio ambiente, para conseguir los objetivos o metas. Por su parte Ortega (Ruiz, 2010, p. 38), menciona que “una estrategia está compuesta por la manera en particular de definir el campo de acción de la organización y por la manera de percibir e interpretar las necesidades de la sociedad, así como encontrar la relación entre ambos”.

En su ensayo “Estrategias para el cambio” (Mintzberg et al., 1997), James Brian Quinn propone ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia. Algunos de estos principios son: objetivos claros y concluyentes, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido y por último seguridad.

Mintzberg et al. (1997) plantea cinco conceptualizaciones diferentes de la estrategia; como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

La estrategia como plan es una guía hacia una situación específica o meta. Presenta dos características básicas, se plantea a priori de las acciones en las que se utilizará y se desarrolla de forma consistente y con un propósito específico. Como pauta de acción se utiliza para hacer frente a la competencia y superarla. Definida como patrón engloba el comportamiento reiterativo, sea éste deliberado o no. La estrategia como posición es la que funciona como equilibrio entre el contexto interno y externo, es decir

entre la organización y el medio. Finalmente, la estrategia como perspectiva implica una visión propia de percibir el entorno.

La estrategia es un conjunto de acciones planificadas que se realizan para alcanzar una meta determinada. Éstas pueden ser intencionales, elaboradas, deliberadas o emergentes. Para efectos del estudio se analizarán y describirán las dos últimas.

Tipos de Estrategias: Deliberadas y Emergentes

Ruiz (2010) afirma que las estrategias deliberadas son aquellas que surgen de un proceso formal de planeación. Los directivos o líderes organizacionales formulan objetivos a partir de la visión y misión y desarrollan tácticas para alcanzar las metas. Si una entidad es capaz de formular explícitamente sus intenciones y encaminarse a cumplirlas se estaría ante una estrategia deliberada. Por el contrario, las estrategias emergentes nacen de patrones de acción. Cuando en una institución se realizan consistentemente ciertas acciones para lograr algo en particular, aún en ausencia de planes, surgen las estrategias emergentes.

Mintzberg (1997) define que la estrategia puede ser un patrón en un flujo de acciones ejecutadas por los directivos de una organización, es decir una estrategia deliberada. Cuando este mismo flujo de acción se desarrolla sin intención, ante situaciones imprevistas, sin que se formulen objetivos formales o se defina la misión, se presenta una estrategia emergente.

Mintzberg, en otra de sus publicaciones (1994) expone que erróneamente se cree que la estrategia de una organización, siempre es el resultado de un proceso formal de

planeación. Él plantea que las tácticas pueden nacer del interior mismo de la entidad, sin ningún plan formal. Es más que simplemente lo que el organismo planea o intenta poner en práctica, es lo que realmente ejecuta. Usualmente las estrategias son respuesta emergente a coyunturas imprevistas (Molina, 2009).

Las estrategias deliberadas emanan de un proceso de planeación estructurado, mientras que las emergentes surgen del aprendizaje que proviene de la dificultad de poner en práctica las estrategias deliberadas y de hacer frente a los retos de la organización. Una vez que se definen las estrategias, la implementación de las mismas es un proceso complicado y no todas llegan a utilizarse con éxito (Ruiz, 2010). Partiendo de la forma de ejecución de dichos planes de acción, de la simbiosis de la organización con el medio y de los patrones de acción, la institución aprende; es en ese momento en el que emanan nuevas estrategias, es decir las emergentes. Por lo general, las estrategias no son ni totalmente deliberadas ni exclusivamente emergentes; oscilan entre ambos extremos.

Cuando una organización descubre que las tácticas planificadas no dan los resultados esperados, se analizan las causas y se buscan soluciones alternas. Las estrategias que producen y activan el aprendizaje y además enfrentan situaciones cambiantes son las emergentes.

Mintzberg y Waters (1997) aseveran que las condiciones que deben estar presentes en una estrategia deliberada son: definición clara que exprese lo que se desea realizar, formularse en equipo, para que el significado sea común para todos los participantes del proceso y ser realizada sin obstaculizar el entorno organizacional.

Por otra parte, se han identificado problemas con la estrategia deliberada (Ruiz, 2010):

1. Una mala interpretación de los objetivos de la planificación, lo que significa confundir a la estrategia con el plan, o confundir el proceso de elaboración de presupuestos con la planificación.

2. Dificultad en el diseño y práctica de la planificación, el delegar la responsabilidad a un grupo de consultores que no conocen bien a la organización, o la falta de visión del todo durante la planificación.

3. No lograr la identificación de la estrategia con la organización, es decir, que el personal no se sienta dueño y responsable de realizar la estrategia.

La estrategia en sí es algo claramente argumentado que inicia con un plan de acción; posteriormente debe ser flexible para cambiarlo de ser necesario, en la medida que avance y se ponga en práctica (Lafuente y Rodríguez, 1999). Ésta puede evolucionar en respuesta a los cambios del entorno. La táctica se define e implementa; se convierte en una estrategia emergente aquella que se ajusta y si se requiere, se desarrolla para enfrentar las demandas del medio. Johnson (2006) explica que la estrategia emergente nace de las diferentes labores y prácticas diarias que podrían no estar vinculadas con el progreso de la estrategia en sí; pero que a su vez pueden ejercer un rol primordial.

Como se observa en la figura 1, la estrategia se planifica y se plantea una estrategia deliberada; ésta podía implementarse correctamente y convertirse en una estrategia realizada, es decir la que se está ejecutando. Por el contrario, podrían

presentarse problemas para llevarla a cabo y eso la convertiría en una estrategia no realizada. Si dicha táctica se utiliza como guía a largo plazo, puede desenvolverse al cabo del tiempo y convertirse en una estrategia emergente. A partir de las experiencias, del aprendizaje organizacional y de un patrón de acciones, se formula la nueva estrategia, que al implementarse exitosamente se convertiría en estrategia realizada.

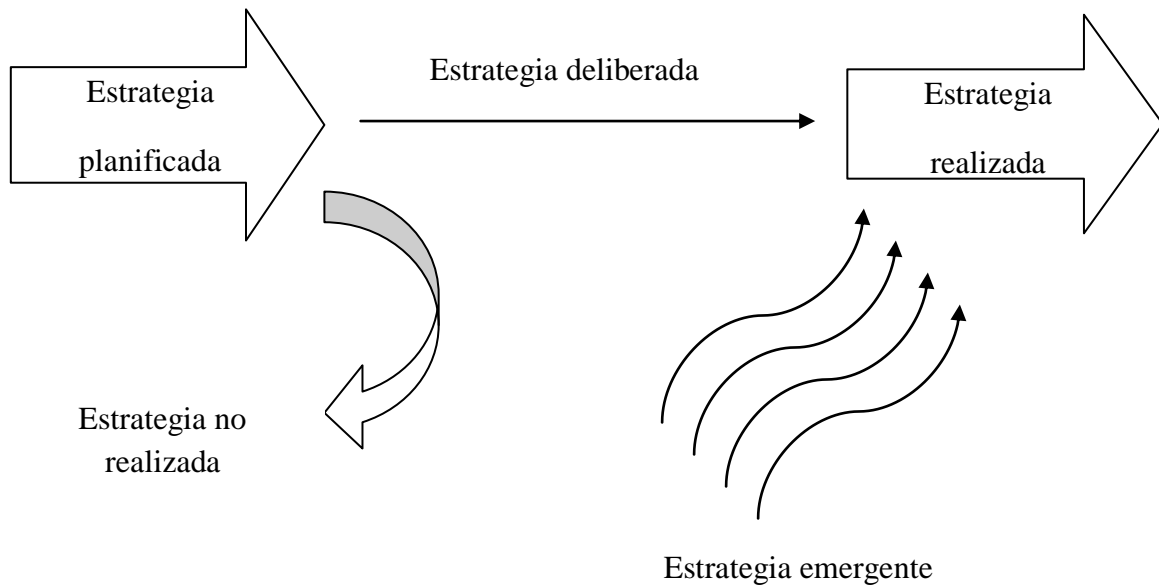


Figura 1. Tipos de estrategias (Mintzberg et al., 1997)

Ruiz (2010) plantea que las estrategias emergentes pueden surgir también a partir de reportes organizacionales y procesos formales de planeación, los cuales se elaboran y se utilizan en organizaciones inteligentes. Otra forma es haciendo uso de preguntas detonadoras que encaucen la reflexión de los individuos. Por último, pueden emanar por la capacidad de la organización de aprender de las experiencias de su capital humano; tratando de que las prácticas se conviertan en aprendizaje.

Procesos de Formulación de Estrategias

La formulación de la estrategia radica en identificar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas que se presentan en una organización y escoger una de ellas. A partir de la literatura revisada, se pueden identificar varios modelos explicativos del proceso de formulación de estrategias. Específicamente Ruiz (2010), basándose en otros autores considerados menciona tres: el modelo analítico estructurado, el modelo del aprendizaje y el modelo de interacción.

El modelo analítico estructurado parte del análisis de la información interna y externa de la organización, retomando aquellos aspectos que pueden ser positivos como las fortalezas y oportunidades y enfrentando las amenazas y debilidades. El líder es en quien recae la responsabilidad de formular las estrategias.

El modelo del aprendizaje se basa en el aprendizaje para la formulación de estrategias; sea éste del líder, de su equipo de apoyo o de toda la organización. Una de sus características es que el nuevo conocimiento se cimenta en las experiencias previas y en la reflexión.

En el modelo de interacción, la estrategia emerge de procesos de interacción entre los grupos sociales de la entidad. Estas relaciones surgen de la cultura organizacional, políticas, costumbres y valores.

En la tabla 1 se describe el proceso general, los actores que participan, así como los distintos modelos considerados en la clasificación. Cada uno de los éstos se desarrolla mediante un proceso diferente. Al comparar los tres, se afirma que mientras

en el modelo analítico estructurado el actor protagónico es el líder, en los otros dos, la participación de todos los miembros de la organización es necesaria para que las estrategias emerjan. En los de aprendizaje, como su nombre lo indica el factor detonante es el aprendizaje; sea este individual o de la organización. En los modelos de interacción se destaca la importancia del vínculo entre la cultura organizacional y el conocimiento colectivo.

Tabla 1.
Procesos de formulación de estrategias (Ruiz, 2010)

Modelos analíticos estructurados	Modelos de aprendizaje	Modelos de interacción
<p>Proceso general Consta de tres fases: 1. Evaluación externa de la institución que define las amenazas y oportunidades del entorno. 2. Evaluación interna del entorno que define las fortalezas y debilidades del entorno. 3. Proceso creativo de diseño de la estrategia a partir de dos aspectos: análisis de la información y la creatividad y conocimiento previo del líder.</p>	<p>Proceso general Considera el aprendizaje, sea este individual, del grupo directivo o de la organización, como ingrediente fundamental en el proceso de formulación de estrategias. El proceso se inicia dentro de la organización: a. Mediante el análisis de la información interna y del entorno. b. la toma de conciencia de los modelos mentales del equipo director contrastada con la información. c. El establecimiento de prioridades a partir de dicho contraste. Toma en cuenta el aprendizaje social, el cual se deriva de las prácticas de la organización, las cuales se convierten en rutinas, que al enfrentarse a una situación desconocida conducen a producir nuevas conductas que se traducen en rutinas y finalmente en estrategias que emergen de ellas. La reflexión en la acción es vital para este modelo.</p>	<p>Proceso general De la interacción de grupos sociales, dentro y fuera de la organización, surgen estrategias organizacionales. La estrategia también emerge gracias a la asociación entre la cultura organizacional y el conocimiento colectivo, sustentado éste en las convicciones compartidas traducidas en hábitos de conducta.</p>
<p>Actores involucrados El principal actor del proceso es el líder.</p>	<p>Actores involucrados El aprendizaje es la fuente fundamental para la creación de estrategias, por lo que los actores son los individuos que adquieren el aprendizaje; pudiendo ser desde el líder hasta los empleados que reflexionan en la acción.</p>	<p>Actores involucrados Los actores de este proceso son los miembros de la organización, quienes con su comportamiento, creencias, criterios para la toma de decisiones y valores, conforman la cultura organizacional.</p>
<p>Modelos considerados en esta clasificación Modelo de Diseño, de Planificación, de Posicionamiento y Ambiental</p>	<p>Modelos considerados en esta clasificación Modelo Empresarial, Cognitivo, de Aprendizaje, de Decisiones en ambientes de incertidumbre.</p>	<p>Modelos considerados en esta clasificación Modelo Político y modelo Cultural.</p>

Los factores que favorecen que las estrategias afloren son múltiples y variados. Algunos de éstos son el entorno, la cultura de la organización, el aprendizaje individual o colectivo, los conocimientos y las habilidades del líder y del equipo director, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, la experiencia y la forma en que se han tomado las decisiones a lo largo del tiempo entre otros. Aunado a lo anterior se señala la importancia de que la organización sea innovadora, que no simplemente reaccione al medio; sino que proponga una posición estratégica, al ser una institución que aprende (Ruiz, 2010).

Las estrategias, los tipos y los procesos de formulación de las mismas se concadenan para influir en la forma de llevar adelante la planeación en las instituciones de educación básica.

Modelo de Planeación en Instituciones Educativas

Planificar es una práctica diaria de la mayoría de los seres humanos. Los individuos definen con anterioridad que actividades llevarán a cabo el próximo día, el fin de semana o dentro de dos años; asimismo precisan los procesos para realizarlas. El proyectar lo que se hará en el futuro, es parte de la cotidianidad y alcanza a todas las situaciones y áreas de la existencia (Correa, 2005).

El concepto de planeación ha sido ampliamente investigado y definido por un número importante de autores. Una forma de precisarlo es como el conjunto de actividades por medio de las cuales se establecen determinados objetivos y se definen medios para alcanzarlos.

De acuerdo con lo propuesto por Ackoff (1984) la planeación es visualizar como se concibe el futuro y utilizar las herramientas adecuadas para alcanzarlo. Por lo tanto, planificar es tomar decisiones anticipadamente en aras de responder a las exigencias y situaciones que se perfilan podrían presentarse.

En un sentido más amplio, se plantea que la planeación es un mecanismo que permite solucionar, ordenar y diseñar las actividades que deben de realizarse para alcanzar un objetivo. Lo anterior, utilizando las herramientas que se tienen al alcance en forma racional (Pichardo, 1991).

Por su parte Robbins y De Cenzo (1996) aportan a las definiciones anteriores, que el proceso de planificación puntualiza objetivos y metas; así como el planteamiento de estrategias para el logro de los mismos.

A pesar de los diferentes enfoques y definiciones propuestos por los autores investigados en el marco de la planeación, ellos concuerdan en elementos claves. La mayoría mencionan temas medulares como: diseñar el futuro que se desea, se realiza por etapas, utilización de los recursos, requiere de planes e involucra objetivos, metas, políticas y estrategias.

La planeación es una herramienta vital para el desarrollo de cualquier organización, sin embargo, solamente implementándola de manera eficaz, va a conducir a una administración exitosa. Ésta va a ser más efectiva, en la medida que se utilicen los datos y la información obtenidos al formular preguntas y reflexionar sobre situaciones o procesos. Es decir, la planeación surge muchas veces después de una evaluación; pudiendo ser ésta personal, departamental o institucional.

El cambio es un proceso al que se enfrentan los seres vivos, así como las instituciones y organizaciones. Éste puede producir stress positivo para que la fuerza laboral de una institución presente nuevos hallazgos y soluciones a dificultades antiguas. Como menciona Ruiz (2010), los cambios tecnológicos, sociales y económicos han sido la antesala para los descubrimientos y para generar nuevos conocimientos. Par hacer frente a estos cambios, las instituciones educativas establecen sus procesos de planeación.

El término de planeación educativa nace en el ambiente universitario. Los directivos de las instituciones de educación superior comprenden que el contexto en que se desenvuelven cambia por diferentes factores que influyen en la sociedad, tales como avance tecnológico, globalización, economía y otros. A consecuencia de lo anterior, los líderes de estos establecimientos de enseñanza deben ingeniárselas y utilizar sus propias herramientas de planeación, para poder responder a las peticiones de la sociedad (Ruiz, 2010). Sin embargo, estos cambios y el progreso influyen y promueven el uso de instrumentos para enfrentar el futuro, no solo en las instituciones universitarias, sino en todos los niveles de la educación.

La planificación educativa es un proceso que involucra varias etapas; un diagnóstico de la situación, el proponer objetivos a determinados plazos y por último poner en práctica programas claros y definidos para alcanzarlos (Gutiérrez, 2010).

La mayoría del personal de un centro educativo concuerda con la importancia de la planeación como herramienta de mejora organizacional. Uno de los propósitos de dicha planificación es conducir a la institución a una gestión superior; esto con el fin de brindar

una mayor calidad formativa a sus estudiantes. La institución aprende a utilizar sus fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades externas y minimizar en la medida de lo posible las amenazas del entorno; siempre bajo la premisa de alcanzar los objetivos institucionales en pro de favorecer al grupo al que sirve (Aguilar y Mendoza, 2008).

Entre los beneficios de la planeación educativa se pueden mencionar la definición del propósito de la institución con el fin de plantear metas y objetivos alcanzables, congruentes con esa misión. Asimismo se obtiene mayor partido del sistema de la organización. Además asegura el uso idóneo de los recursos, invirtiéndolos en las prioridades estratégicas: La planificación institucional es el cimiento para evaluar el progreso de la entidad. También influye en la formación de un sentido de pertenencia del capital humano, promueve y apoya el trabajo en equipo y la consecución de metas comunes (Eyzaguirre, 2006).

Tanto en instituciones educativas, como en otro tipo de organizaciones la planeación se desarrolla por etapas, a lo largo de un proceso. Para efectos de esta investigación, partiremos del modelo propuesto por Ruiz en su libro *Sistemas de Planeación para Instituciones Educativas* (2010). Ella afirma que para que dicho proceso sea estratégico y de calidad, la planificación se desenvuelve en tres pasos: planeación normativa, planificación estratégica y por último operativa. Cada una de estas fases se presenta en un momento determinado de la secuencia y cuenta con una serie de características.

La etapa de la *planeación normativa* es el momento de establecer la filosofía institucional. Dicha fase se compone de varios elementos como son la visión, la misión y

los valores de la misma. Éstos son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo en una organización.

Como menciona Ruiz (2010), la visión se refiere al futuro deseable de la organización; ésta enmarca hacia adonde se dirige la entidad, como quiere estar conformada, como pretende responder a las demandas de la sociedad y como se visualiza a largo plazo. Dicho enfoque engloba la filosofía que define las acciones y decisiones a tomar, con el fin de alcanzar la imagen futura que la organización despliega de sí misma. Para que la planeación tenga éxito todos los miembros de la institución deben conocer la visión de la misma e identificarse con ella, interiorizarla y adoptarla como propia.

Para esbozar esa imagen a futuro es necesario elaborar un diagnóstico de la institución; para ello se enlistan las fortalezas y debilidades de la misma. Además se proveen los posibles escenarios a donde la entidad le correspondería desenvolverse. Aunado a lo anterior se incluyen las personas involucradas en esa imagen en perspectiva, los cuales son alumnos, padres de familia y ex alumnos entre otros. Para alcanzar el perfil propuesto, la entidad debe guiarse por un código de conducta, el cual está compuesto por los valores institucionales (Ruiz, 2010).

La misión se desprende directamente de la visión, ayuda a cumplirla y enuncia la razón de ser de la organización. La misión está compuesta por la identidad institucional, las necesidades a satisfacer, los beneficiarios, los servicios, y los valores institucionales (Eyzaguirre, 2006). Asimismo, la misión promueve el sentido de

pertenencia y facilita la cohesión entre los grupos de interés; facilitando la unidad institucional y el alcance de metas y fines comunes.

Los valores son aquellos principios propios de la organización que orientan la gestión y que sientan las bases éticas o guía de conducta para que la visión y misión se logren (Eyzaguirre, 2006). Éstos son los principios que definen el código moral bajo el cual se regirán los miembros de la institución. El período para definir los valores de la organización es durante la planeación. Asimismo, la cultura de la entidad se desarrolla y fortalece a partir de dichos lineamientos.

La *planeación estratégica*, tal como su nombre lo indica, se refiere a la formulación de estrategias con sus correspondientes metas y objetivos, a partir de la misión, la visión institucional y los posibles escenarios. Es un proceso a largo plazo en el que interactúan las metas, las políticas y los programas de la institución para alcanzar los objetivos específicos. Lo anterior en función de que las políticas y los programas sean implementados para cumplir con las metas organizacionales (Mintzberg y Waters, 1997).

La planeación estratégica implica llegar a un acuerdo acerca de dónde se encuentra la institución, hacia dónde se dirige y cuáles son los medios que se tienen para lograrlo (Lafuente, 1999). Este tipo de planificación es un proceso continuo, dinámico, flexible y de reflexión, que considera las modificaciones en los planes; con el fin de responder a las demandas del entorno. Dicha planificación conlleva conocer el contexto y las herramientas a utilizar. Aguilar y Mendoza (2008) mencionan que este paso de la planificación involucra una evaluación permanente para retroalimentar el sistema y asegurar que las metas propuestas se lleven a cabo.

La forma de planificación mencionada, es un instrumento que sirve para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones de forma colectiva, acerca del presente y del camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones. Lo anterior, no solo con la finalidad de responder a las demandas que emanan del entorno y así alcanzar la eficiencia y el éxito; sino también para plantear y llevar a cabo los cambios que el medio solicita (Torres, Villafán y Álvarez, 2008).

Algunas de sus características son: es llevada a cabo por los altos niveles jerárquicos, propone un marco de referencia para toda la organización, generalmente abarca extensos periodos y el parámetro que se utiliza para medir su éxito, es la eficacia (Caldera, 2006). En la planeación estratégica intervienen varios factores tales como el liderazgo, el conocimiento de la organización, la estructura de la misma y la formulación e implementación de estrategias.

Esta fase del proceso involucra definir las estrategias que lleven a la institución educativa a alcanzar la planeación normativa previamente definida. Para plantear dichas tácticas deben considerarse aspectos tales como (Ruiz, 2010):

1. Análisis del medio para localizar necesidades, oportunidades y retos.
2. Evaluación interna que revele fortalezas y debilidades.
3. Evaluación del avance en implementar planes y proyectos.
4. Partir de los escenarios posibles que surgieron de la planeación normativa.

El alcance recomendado de esta etapa de la planeación es de 5 a 10 años en promedio, aunque las sesiones anuales de planeación son necesarias. De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación institucional y de las demandas de la sociedad, se harán los ajustes pertinentes.

Esta fase se define como un proceso consecuente que ayuda a la institución a determinar los elementos externos de su entorno y actuar en forma armoniosa con ellos (Ruiz, 2010). El procedimiento conlleva guiarse por la misión y visión institucionales, utilizar las fortalezas de la entidad, transformar las debilidades en fortalezas y definir acciones para dar respuesta a los desafíos del medio en el que se encuentra inmersa la organización.

La planeación estratégica debe documentar sus planes y estrategias, comunicarlas de manera efectiva a todos los actores involucrados y evaluar constantemente los procesos de planeación. La información a tomar en cuenta en el proceso estratégico incluye (Ruiz, 2010):

1. Necesidades y expectativas de los alumnos, padres de familia y la comunidad.
2. La competitividad del entorno a nivel local, nacional y mundial con instituciones similares en aras de aportar nuevas oportunidades.
3. Las habilidades del capital humano en cuanto a tecnología, investigación administración y procesos de enseñanza aprendizaje.
4. Factores externos tales como financieros, del mercado, tecnológicos y sociales.

5. Capacidad e involucramiento de los proveedores.
6. Información estratégica comparada con otros establecimientos educativos.

Es importante que los directivos y administradores reflexionen en ciertas preguntas para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en una institución educativa (Ruiz, 2010, p.56):

1. ¿Quiénes serán nuestros estudiantes?
2. ¿Qué debemos estar enseñando?
3. ¿Cómo se deberá estar enseñando?
4. ¿Cómo aprenden los alumnos?
5. ¿Qué necesidades tendrá la sociedad?
6. ¿Cómo espera la sociedad que se satisfagan sus necesidades?
7. ¿Qué función tendrá el aprendizaje?
8. ¿Cuánto costará esto?

El analizar cuidadosamente las respuestas a estas preguntas, las cuales serán respondidas en función de la misión, visión y escenarios de la institución; facilitan visualizar como será la labor educativa y cuál es el resultado que se desea obtener a largo plazo.

Una vez que se han examinado las respuestas se definen los factores críticos, éstos emanan de la reflexión. Posteriormente se desarrolla la fase de análisis de fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades o FODA (Swot por sus siglas en inglés). La utilización de dicho instrumento incluye un estudio de las condiciones internas, es decir

de las fuerzas y debilidades del establecimiento educativo y un análisis externo para plantear los retos y oportunidades que se le presentan a la entidad.

Seguidamente, Romo define las estrategias, las cuales deben cumplir con algunas características para ser efectivas: técnicamente factibles y políticamente aceptables, coherentes con la misión, visión y los valores de la institución y que dé respuesta a los factores críticos antes mencionados (Ruiz, 2010).

Por último se determinan las metas institucionales, las cuales son el medio para vincular las estrategias y los planes de acción. Las metas dan visión al líder institucional de donde invertir el tiempo, las habilidades y los recursos. Las metas son las que ponen en operación a las estrategias y permiten reencauzar los esfuerzos cuando se pierden de vista los objetivos a largo plazo.

Tres metas que pueden ser comunes a diferentes organizaciones, sean estas educativas o empresariales son: que el cliente se sienta satisfecho y que reciba lo que espera, que le empleado experimente superación constante en su nivel de vida y finalmente el perfeccionamiento de los procesos (Ruiz, 2010). Tanto los clientes, el capital humano y los procesos están íntimamente relacionados; si sus necesidades se encuentran solventadas, la organización se verá beneficiada.

En la fase de *planeación operativa* (Ruiz, 2010) es donde se llevan a cabo los cambios, es el momento en que se ejecuta el plan estratégico institucional, se requiere de la participación de todo el capital humano de la organización. Esta etapa del proceso permite formular las estrategias, objetivos y planes de acción, involucrando al personal indicado para el cumplimiento de la visión institucional.

Para esta fase del procedimiento se identifican los líderes que implementaran las estrategias; prestando especial atención a su perfil, conocimientos y habilidades. Además se delega la autoridad en los encargados de los diferentes proyectos, se conforman equipos de trabajo y se asignan los recursos. Esta es la etapa en donde participan de manera más directa todos los miembros de la organización.

Para llevar adelante el desarrollo de la planeación operativa, se debe motivar al personal e identificar a los trabajadores que poseen ciertas habilidades para realizar el trabajo que se les asigne. La comunicación entre los directivos y el resto de los funcionarios es clave para recibir, brindar y retroalimentar información.

Los resultados que se obtienen se comparan con las metas propuestas, definidas al inicio de la fase. En este momento se hacen los ajustes necesarios, ya sea mejorando planes o proyectos o asignando más recursos.

La planeación operativa se compone de (Ruiz, 2010):

1. Puntualizar las metas, su forma de desarrollo y las actividades.
2. Designar una persona con habilidades de liderazgo como responsable del plan establecido.
3. Dotar de los recursos necesarios para la realización de cada proyecto.

Los encargados de definir los objetivos son el coordinador de la unidad o departamento y su equipo de trabajo. Los objetivos deben estar directamente relacionados con las metas y estrategias institucionales. Algunas características del

objetivo es que éste debe ser medible en tiempo, medible en cuanto al éxito y con un plan de acción que indique como alcanzarlo.

Una vez que los objetivos están establecidos, se determinan los planes de acción, que a su vez se utilizarán para transformar las metas propuestas en actividades diarias de trabajo. Se deben establecer revisiones y evaluaciones periódicas de los planes de acción y de ser necesario reencauzarlos para lograr el cumplimiento de los mismos. Algunos cuestionamientos que ayudan a definir los planes de acción son los siguientes: ¿Qué necesidades hay en cuanto al personal, equipos, recursos financieros, instalaciones y otros? ¿Quién va a realizar qué?, tomando en cuenta las habilidades y disposición del capital humano para realizarlo. ¿Cómo se va a realizar el proyecto y cuándo? ¿Dónde se va a realizar? Por último se definen los criterios con que se evaluarán las metas.

En la etapa de planeación operativa es cuando se lleva a la práctica la planeación estratégica; se definen todos y cada uno de los detalles necesarios para implementarla de manera exitosa. Además se involucra directamente al personal, sea éste docente, o administrativo.

La figura 2 muestra el modelo de un sistema de planeación propuesto por Ruiz, el cual consta de las tres fases ya mencionadas; inicia con la etapa normativa, continua con la estratégica y finaliza con la operativa.

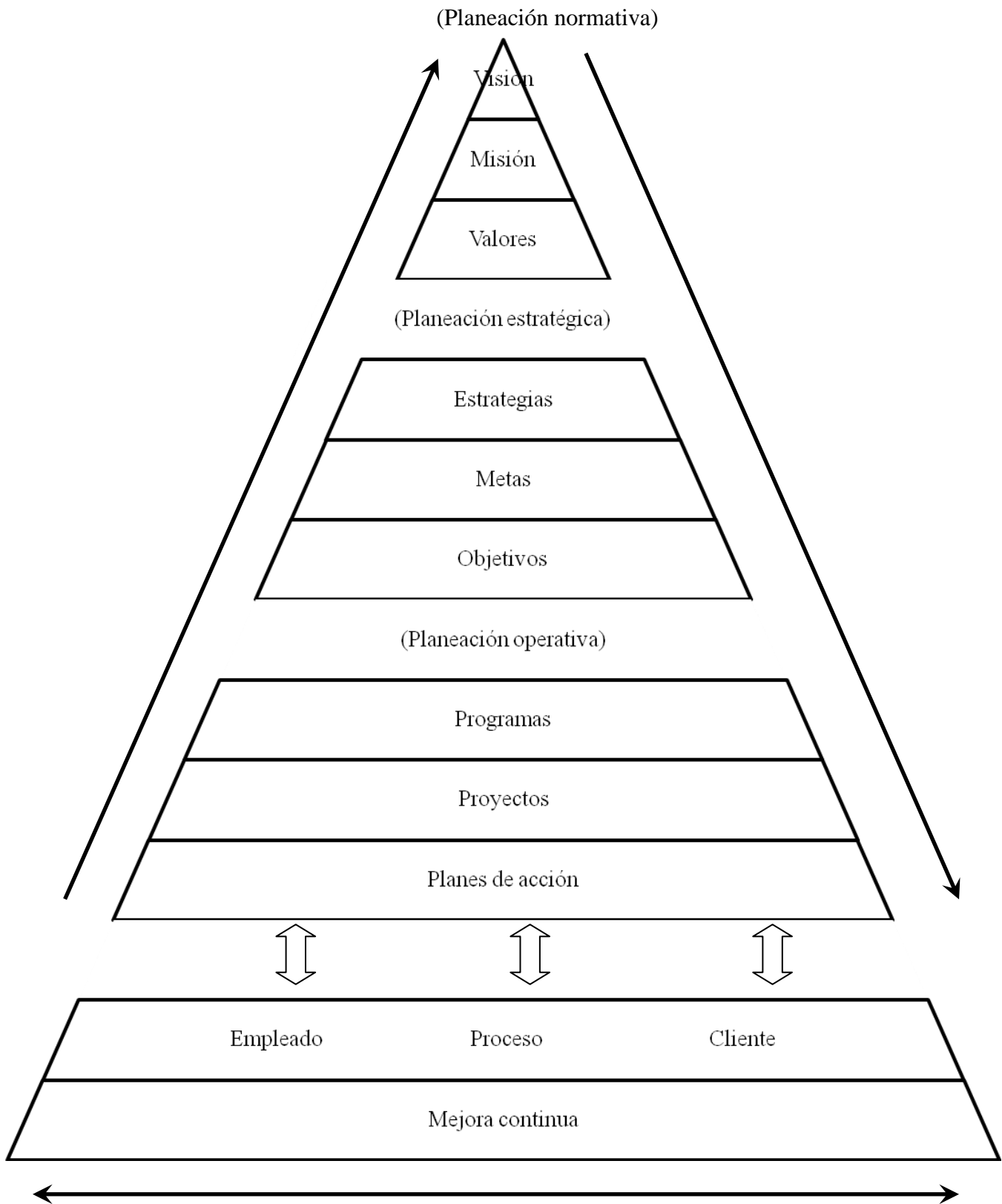


Figura 2. Modelo de un sistema de planeación (Ruiz, 2010).

El Aprendizaje Organizacional

En los apartados anteriores se planteó que es una estrategia, como se enuncia, cuales son los tipos y como es el modelo de planeación en instituciones educativas. Como ya se mencionó, algunos modelos de planificación se desarrollan en forma paralela a la formulación de estrategias. Partiendo de esta premisa, se persigue encontrar la relación existente entre el planteamiento de estrategias y el aprendizaje organizacional.

Las organizaciones son grupos sociales en los cuales interactúan individuos en el marco de una estructura definida. Su finalidad es producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad específica dentro de un contexto particular.

La definición de organización, varía de acuerdo al contexto en que se analice. Johnson (2006) plantea que las organizaciones que aprenden no son únicamente las que pueden reaccionar a las demandas del entorno, sino también las que pueden crearlo. En el contexto del aprendizaje, Nevis, DiBella y Gould (2011) definen la organización como un sistema complejo de personas que se dirigen juntas hacia las metas de la organización. Fullan (2001), agrega en su descripción, el crear conocimiento e incorporarlo en los procesos. Para Ruiz (2010) la organización que aprende es aquel sistema que al relacionarse con el medio persigue cumplir con los objetivos, producir experiencias y a partir de las mismas, conocimiento. La organización adquiere la habilidad al buscar nuevas vías para enfrentar los retos y formas específicas de hacer las cosas. Con la sabiduría adquirida, la entidad puede adecuarse, responder y colaborar con su entorno.

Las organizaciones exitosas son aquellas que aprovechan el compromiso del capital humano con el que cuentan y de la capacidad de éste para aprender. Por el

contrario los motivos para que las entidades fracasen son muy variados; el diseño y la administración, la definición de las tareas de los empleados y la forma en que se le enseña a la gente a pensar e interactuar, son solo algunos de los factores.

Boyett y Boyett (1999) afirman que tanto individuos como organizaciones aprenden. El aprendizaje organizacional no es la suma de lo que aprende cada individuo; sin embargo, el aprendizaje individual es un condicionante para que la entidad sea inteligente. Lo importante no es solamente la forma de adquirir conocimientos, sino como éstos se transmiten a toda la institución.

Los expertos en la organización de aprendizaje continuo afirman que éste se produce cíclicamente. A partir de experiencias concretas en la entidad, se medita en ellas, se forman conceptos y generalizaciones basadas en esas experiencias y se prueban conceptos y generalizaciones a partir de experiencias nuevas y empieza de nuevo el ciclo (ver figura 3).

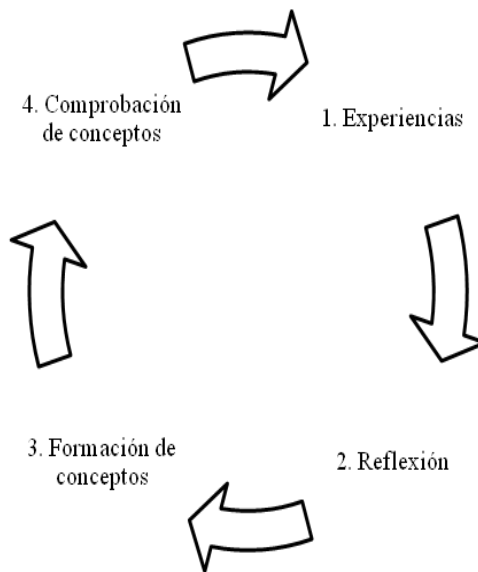


Figura 3. Ciclo del aprendizaje (Boyett y Boyett, 1999)

Peter Senge (1998), consultor y experto en planteamientos administrativos dedica su libro “La Quinta Disciplina” para tratar el tema del aprendizaje organizacional. Él lo denomina organización inteligente, basándose en la premisa de que toda institución aprende, se desarrolla y es exitosa, si en ésta están presentes una serie de principios. Entre estos indicadores destacan el domino personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Existe una relación importante entre el aprendizaje que se genera en una institución y la cultura. Para favorecer el aprendizaje organizacional se debe crear una cultura de aprendizaje; una forma particular de percibir el contexto, de solucionar los problemas, de realizar las tareas; transmitiendo el conocimiento a todos los miembros de la estructura. Schein, en la compilación realizada por Boyett y Boyett (1999, p. 137) define la cultura organizacional como:

“la acumulación de aprendizajes anteriores basados en éxitos anteriores” y “un modelo de supuestos básicos... inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado, mientras aprende a enfrentarse con los problemas..., que ha funcionado también que es considerado como válido y por tanto... debe ser enseñado a los nuevos miembros como... la manera correcta para percibir, pensar y sentir respecto a esos problemas”.

Con el planteamiento expuesto en relación al aprendizaje organizacional se puede sintetizar que éste consiste en producir conocimiento nuevo para lograr cambios. El aprendizaje se da luego de un proceso de reflexión; se evalúa y se analizan los aciertos y desaciertos al enfrentar determinadas situaciones. Los nuevos saberes también pueden ser fuente de estrategias. En la planeación estratégica, las estrategias se formulan para que la

entidad realice cambios y ajustes en aras de lograr los objetivos, las metas y los propósitos institucionales.

Al inicio del capítulo se mencionaron las diferencias entre estrategias deliberadas y emergentes, a la luz de las propuestas de los diferentes investigadores. De acuerdo a la literatura si existe una relación entre las estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

Uno de los procesos clave para el aprendizaje organizacional es la planificación. Cuando una institución descubre que ciertas actividades específicas son exitosas; las convierte en patrones. Estas pautas se implementan en la cotidianidad de la entidad (Mintzberg et al., 1997).

Flores y Torres (2010) señalan que el aprendizaje organizacional es un mecanismo voluntario que implica una labor de identificación y solución de situaciones, evitando que se apliquen remedios evidentes en forma irreflexiva. El aprendizaje organizacional es un trabajo en equipo que incentiva las comunidades de aprendizaje en las que se aprende de los errores cometidos y de las experiencias previas; sean estas positivas o negativas.

Las estrategias emergentes emanan cuando alguien hace las cosas de cierta manera y alcanza el éxito. Éstas brotan de la forma sistemática de llevar a cabo los procedimientos en una institución; aunque no sea mediante la planificación. En este momento surge el aprendizaje, por lo que se continúa realizando la labor de forma efectiva. La formulación de una estrategia emergente es aprendizaje organizacional ya

que nace de la misma entidad, de los aprendizajes individuales y colectivos, de la reflexión y la retroalimentación.

Ruiz (2008) en su disertación doctoral afirma que dos elementos son necesarios para que emerjan estrategias derivadas del aprendizaje organizacional. Primero, debe existir un proceso de planeación formal y estructurado, basado en un desarrollo participativo. En segundo lugar adquiere importancia el incentivar la sociabilización de las ideas, inquietudes, intereses y aprendizajes de los docentes vía el diálogo reflexivo y la reflexión en la acción entre los profesionales en educación; y entre los profesores y los directivos.

Rol del Líder

Para finalizar el capítulo se menciona la relación del líder con la planeación estratégica. Se describen sus cualidades, habilidades y responsabilidades y la relación de las mismas con los procesos de planificación en las organizaciones.

La visión tradicional del líder, en la que éste marca el rumbo y toma las decisiones de manera unilateral, tiene su origen en una visión del mundo individualista. Dicha perspectiva conduce a pensar que estos guías pueden ser incompetentes, que carecen de visión y están imposibilitados para enfrentar cambios. Asimismo pueden ser profesionales que rechazan nuevos retos, intransigentes con una sola visión y una única forma de hacer las cosas. El nuevo enfoque administrativo, por el contrario promueve el aprendizaje colectivo y el laborar transversalmente, uniendo los diferentes sistemas que conforman la organización.

La concepción transformadora del asesor institucional se enfoca a la gestión de la calidad en función de la satisfacción del usuario y de las relaciones humanas. Asimismo, Uribe (2007) plantea que el rol del dirigente es clave para crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización.

El ejercicio de un cierto liderazgo educativo, repercute directamente en la calidad escolar. En la medida que las instituciones cuenten con directivos que puedan influir en su personal, el potencial de la entidad se desarrollará. Uno de los elementos comunes en las instituciones exitosas es el liderazgo (Cantón y Arias, 2008).

El liderazgo hace referencia al procedimiento que se utiliza para influir en grupos de personas (Ainscow, 2001). El líder es aquel que con su guía y ayuda logra que otros lo sigan en la consecución de las metas. Para influenciar a los demás el directivo despliega ciertas características esenciales. Algunos de los atributos en las que concuerdan la mayoría de los peritos tales como Bennis, Nanus, O`Toole, Covey, De Pree y Gardner son la visión, la integridad, la confianza, el respeto por los seguidores, trabajo en equipo y saber escuchar (Boyett y Boyett, 1999).

Es imprescindible que el líder enfrente los cambios y aprenda a responder a ellos con eficacia según la situación, sus propias características y las particularidades del cuerpo docente que rige (Flores, 1994). El dirigente debe de desarrollar una serie de destrezas que lo capaciten para cumplir con su trabajo y facilitar el de los demás.

Ruiz (2010) enlista algunas habilidades necesarias para que el administrador se convierta en líder. Unas de éstas son la destreza de conducir equipos de trabajo para alcanzar las metas, experiencia para obtener información y utilizarla de forma optima,

capacidad de planeación y especialmente disposición para aprender. Por su parte, Cantón (2004) incluye el que sea democrático, participativo y descentralizador en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio. Otros aspectos que facilitan la gestión del guía institucional son las destrezas de relación y comunicación

Asimismo, la autora mencionada propone las funciones del director de cara a los cambios y a la globalización. El guía debe dar dirección, generar un ambiente de trabajo libre de stress laboral que motive y estimule a los trabajadores y promueva el trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos institucionales. Especialmente debe preocupar transmitir al personal la visión de unidad institucional; donde cada elemento realiza su trabajo en inter dependencia de los otros, para obtener las metas preestablecidas.

Es responsabilidad del directivo desarrollar la visión, describirla, comunicarla y llevarla a la práctica utilizando las herramientas necesarias para lograrlo. Esta visión no debe ser impuesta, ya que si lo fuera, el personal no la adoptaría como propia. El conductor debe establecer un proceso de construcción de la visión por medio de una orientación participativa, en la cual intervengan todos los docentes (Ainscow, 2001).

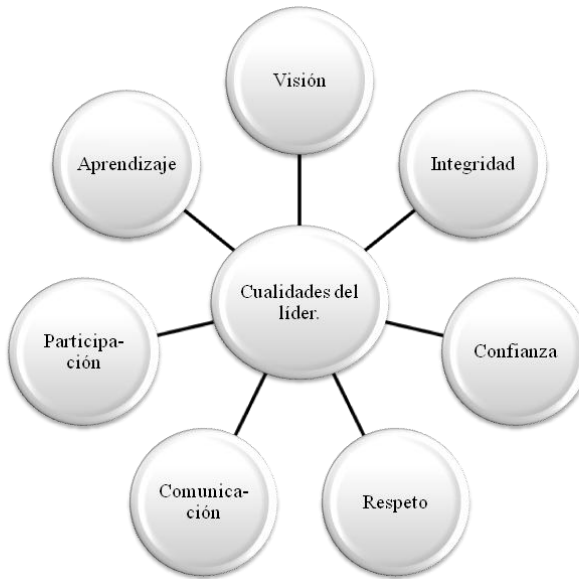


Figura 4. Cualidades del líder (Schosinsky, 2011)

De acuerdo a Villegas y Garza (1994), el líder institucional debe evitar cometer ciertos errores que dificultan su labor y la capacidad de planificación. Una de las faltas comunes es no existencia de comunicación efectiva; es decir, el director no transmite adecuadamente a los subalternos sus planes y proyectos. Al darse una comunicación ineficaz, los colaboradores no cumplen a cabalidad lo que se espera de ellos y esto genera inseguridad entre el personal. Otro desacierto involucra la desinformación para la toma de decisiones. La información es básica para la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo. Asimismo un error es la inconstancia, que se expresa cuando el guía no concluye con planes establecidos e inicia otros. En relación al anterior, se presenta la sobre promesa; cuando el dirigente se compromete con proyectos y planes que van más allá de sus capacidades o de las de la institución.

Integración de un Marco de Referencia

La planeación es un elemento inseparable de la función de dirección. El equipo administrativo es el encargado de conducir el proceso de planificación organizacional; por lo tanto debe definir la visión, la misión y los valores que formaran parte de dicho planeamiento (Ruiz, 2010). Lo anterior con el fin de preparar a la entidad para enfrentar el futuro, haciendo el mejor uso de los instrumentos con que se cuenta y con el objetivo de la mejora institucional sistemática.

La planeación y el aprendizaje organizacional se complementan. A partir de la planificación se proponen planes para alcanzar los objetivos. Para implementar los proyectos se utilizan estrategias. Éstas se definen como un conjunto de acciones planificadas que se realizan para alcanzar una meta determinada.

Mintzberg et al. (1997, p. 3) establece que la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Es decir, en toda organización se realizan estrategias independientemente de que la entidad formule objetivos formales, elabore planes o defina su misión; de una u otra forma, éstas emergen.

Las estrategias presentes en la planeación pueden ser deliberadas, o sea que surgen de un proceso formal de planeación o emergentes, las cuales nacen de patrones de acción: que surge del aprendizaje que deviene de la dificultad de poner en práctica las estrategias deliberadas y de hacer frente a los retos de la organización.

Según lo hallado en la literatura, no todas las estrategias que se proponen, logran implementarse. Además por lo general, las estrategias no son ni totalmente deliberadas ni totalmente emergentes, se ubican entre ambos extremos.

La estrategia se concibe; a partir de dicha concepción nace una estrategia deliberada; si ésta se implementa correctamente se torna en una estrategia realizada; de no ser así se convierte en una no realizada. Al unir las experiencias que provee el aprendizaje organizacional con los patrones de acción se formula una estrategia emergente, la cual puede convertirse en una estrategia realizada (Mintzberg et al., 1997).

Ruiz (2010) rescata otras formas de que las estrategias emergentes surjan:

- A partir de los reportes organizacionales.
- De los procesos formales de planeación en las instituciones.
- Utilizando preguntas detonadoras que conduzcan a los individuos a la reflexión.
- Por la capacidad de la organización de aprender de las experiencias de sus trabajadores, impulsando que éstas prácticas se conviertan en aprendizaje.

Los tres modelos de formulación de estrategias tomados en cuenta para la realización de la investigación son: el modelo analítico estructurado, el modelo del aprendizaje y el de interacción (Ruiz, 2010). Para efectos del estudio se analizará más profundamente el modelo de aprendizaje, el cual considera los nuevos saberes, sean estos individuales, del grupo directivo o de la organización, como ingrediente fundamental en el proceso de formulación de estrategias. Asimismo toma en cuenta el aprendizaje social,

el cual se deriva de las prácticas de la organización, quienes se convierten en rutinas, que al enfrentarse a una situación desconocida conducen a producir nuevas conductas que se traducen en prácticas y finalmente en estrategias emergentes. La reflexión en la acción es vital para este modelo.

Las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que toman ventaja de la capacidad de aprender de su capital humano. Una institución que lleve adelante una gestión adecuada es aquella que facilita las condiciones para que sus miembros generen nuevo conocimiento y así responder a las demandas del medio. Es importante adquirir nuevos saberes, pero tiene más peso el lograr transmitirlo (Boyett y Boyett, 1999).

Las instituciones educativas son organizaciones inteligentes que asimilan conocimientos a partir de experiencias. En un centro escolar se implementan nuevas políticas, se introducen cambios curriculares, se mejoran las técnicas de enseñanza aprendizaje y cierto porcentaje del personal docente y administrativo rota interna o externamente. Cada funcionario tiene su forma particular de afrontar los retos y dificultades; la forma en que ensaya soluciones e ideas para enfrentar el cambio, lo conduce al aprendizaje. El compartir lo aprendido, reflexionar, trabajar en equipo e interiorizar los mismos valores y normas con el resto del capital humano de la organización, permiten que se implemente una cultura específica; esta culturalización desemboca en una organización inteligente.

El líder o directivo institucional debe contar con ciertas habilidades para conducir a su equipo de trabajo; algunas son la capacidad de aprender, el respeto, la confianza, la forma de comunicarse, la integridad y la visión entre otras. La destreza del líder radica

en lograr que los demás hagan lo que él propone. El diseño y la implementación de la planeación, que la institución avance, aprenda e incremente su calidad educativa; van a depender de sus capacidades, habilidades y destrezas.

Las investigaciones empíricas consultadas (Torres, Villafán y Aguilar, 2008; Ruiz, 2008; Arrieta 2010; Garza 2010) plantean que la planeación estratégica y el desarrollo organizacional van de la mano. El aprendizaje organizacional surge de la práctica y de la acción diaria, así como en la implantación de planes de acción. Asimismo describen los elementos necesarios para que emerjan estrategias derivadas del aprendizaje organizacional: un proceso de planeación formal y estructurado, basado en un desarrollo participativo; incentivar la sociabilización de las ideas, inquietudes, intereses y aprendizajes de los docentes. En las organizaciones educativas las estrategias se definen a partir de los proyectos que se implementaran; los que a su vez se desprenden del proceso de planeación institucional.

Por su parte Vilarly, Plata y Romero (2009) expresan que la innovación administrativa y la planeación estratégica, son componentes vertebrales para la gerencia institucional. Simonetta (2010) concluye con su estudio que la estructura escolar puede propiciar el aprendizaje organizacional o por el contrario, inhibirlo.

Los planteamientos anteriores encontrados en la literatura en relación con a la planeación, las estrategias, el modelo de planificación en instituciones educativas, el aprendizaje organizacional y el rol que desempeña el líder sirven como marco de referencia y base para orientar el análisis y la interpretación de la información que se recabó en el trabajo de campo. De ella se generó el reporte de investigación.

Investigaciones Relacionadas

Tabla 2.
Planeación estratégica y desarrollo organizacional

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
<p>Tema: “Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México”.</p> <p>Autor: Pablo Torres Lima, Jaqueline Villafán Aguilar y María de Lourdes Álvarez Medina</p> <p>Fuente: http://www.rieoei.org/deloslectores/2511Lima.pdf</p> <p>Fecha: 2008</p>	<p>Método de investigación cualitativo, de tipo descriptivo, estudio de caso. El procedimiento utilizado para el estudio, integra dos componentes metodológicos. Exploración intensiva de un caso y el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (FODA). Se analizó la situación académica en 2002 de la investigación del Departamento de Producción Agrícola y Animal (DPAA) de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), México.</p>	<p>Los resultados obtenidos fueron en tres áreas específicas:</p> <p>a. Proceso de aprendizaje institucional. Necesidad de formular una estrategia de desarrollo académico a partir de la percepción y del análisis formal de la dinámica institucional del personal académico y administrativo</p> <p>b. Diagnóstico y percepción organizacional. Diversidad en los enfoques académicos sobre la naturaleza, pertinencia y relevancia de la investigación en las ciencias agropecuarias.</p> <p>c. Planeación estratégica y desarrollo académico. Necesidad transformar la cultura de organización colectiva y también las diferentes estrategias para el cambio, con el fin de que en respuesta a los escenarios futuros se tomen las acciones necesarias para cubrir las necesidades del departamento.</p>	<p>El implementar la planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias fundamentales, Constituye una herramienta en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales. Asimismo, la planeación estratégica provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución. Se esbozan posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino determinado en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</p>

Tabla 3.

Formulación de estrategias y aprendizaje organizacional

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
<p>Tema: La Relación entre el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el Aprendizaje Organizacional en una Institución de Educación Superior”.</p> <p>Autor: María Ileana Ruiz Cantisani</p> <p>Fuente: http://www.ciigemty.com/memorias/CIIGE_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf</p> <p>Fecha: 2006</p>	<p>Se realizó un estudio de caso múltiple en una institución de educación superior del norte de México con tres distintas áreas académicas, que atiendan a programas curriculares de nivel profesional.</p>	<p>Los resultados obtenidos señalan las distintas fuentes, procesos y resultados de cada caso (área), y también identifican sus semejanzas y diferencias. Las fuentes que originan estrategias emergentes son: el profesor, el entorno y los sistemas de retroalimentación institucionales. En relación a los procesos de formulación, se encontraron semejanzas en dos tipos de procesos: procesos de gestión colaborativa docente y procesos de gestión institucional y/o externa. En relación a los procesos se encontraron tres diferencias: procesos de alianzas profesor –director de siguiente nivel, procesos de solución de problemas, y procesos de gestión docente individual.</p>	<p>Los hallazgos permiten afirmar que existen dos elementos necesarios para que emerjan estrategias derivadas del aprendizaje organizacional. Debe existir un proceso de planeación formal y estructurado, basado en un proceso participativo vía juntas, comités, academias . Asimismo, la sociabilización de las ideas, inquietudes, intereses, aprendizajes de los docentes vía el diálogo reflexivo y la reflexión en la acción entre docentes, y entre docentes y directivos.</p>

Tabla 4.

Estructura escolar y aprendizaje organizacional

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
<p>Tema: “La estructura escolar inhibidora del aprendizaje organizacional: experiencia derivada de caso”.</p> <p>Autor: David Simonetta</p> <p>Fuente: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio</p>	<p>Investigación enfocada desde la perspectiva de los estudios de funcionamiento organizacional, Se realizó en un centro escolar de nivel medio de financiamiento público y gestión privada, de la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires, República</p>	<p>Los resultados obtenidos apuntan en dos direcciones. Las características estructurales que soportan la circulación de conocimiento (Soportes físicos y resguardo de información; enriquecimiento de</p>	<p>Los hallazgos permiten afirmar la existencia de problemas típicos de la gestión de organizaciones que necesitan adaptarse a nuevas realidades del entorno y no logran generar procesos de aprendizaje que hagan vislumbrar un futuro viable para el centro educativo.</p>

/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713068011	Argentina. Los datos se obtuvieron en encuestas y entrevistas realizadas a alumnos, padres, directivos, profesores de la escuela, profesores universitarios receptores de los alumnos de nivel medio, y referentes empresariales que emplean alumnos de hasta 2 años posteriores al egreso de algún establecimiento de enseñanza secundaria.	puesto y capacitación) . Las características estructurales que soportan la existencia de conocimiento en el centro escolar (Tipo de conocimiento circulante y tipo de conocimiento existente).	Además una estructura inhibidora de los procesos de aprendizaje en cuanto a la circulación del conocimiento, y una estructura deficiente del conocimiento existente en el centro escolar. La carencia de estructura para crear comunicación ágil y vigorosa entre las personas , así como la inexistencia de métodos y archivos para recuperar lo aprendido, origina problemas graves para el aprendizaje.
Fecha: 2010			

Tabla 5.

Innovación administrativa para fortalecer la planeación estratégica

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
Tema: "Innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria".	La metodología empleada es descriptiva, documental y consulta de páginas web. Fundamentada en las teorías de innovación administrativa así como planeación estratégica.	Los resultados obtenidos, expresan que la innovación administrativa permite identificar oportunidades de utilización en la contratación de servicios de investigación y extensión universitarias.	La planeación estratégica, es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando surgen escenarios de incertidumbre y conflicto.
Autor: Vilardy Wilfred N., Dalia Plata de Plata y Moraima Romero Silva.			La innovación administrativa y la planeación estratégica, son componentes vertebrales para la gerencia universitaria.
Fuente: http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_8/1.6-innovacion-administrativa-en-el-fortalecimiento.pdf	La investigación se realizó en la Universidad Rafael Belloso Chacín, ubicada en la ciudad de Maracaibo, Venezuela.		
Fecha: 2009			

Tabla 6.

Proceso de planeación estratégico participativo

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
Tema: “Proceso de Planeación Estratégico Participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas”.	Investigación realizada en el Centro de Estudios del Agua del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Se utilizó el método de toma de decisiones participativo que en este caso fue el Interpretative Structural Model (ISM) de Warfield (Lee, 2007). La sesión se organizó en 2 fases de 3 horas. En este periodo de 6 horas se realizaron tres ciclos de toma de decisiones: (1) Elementos clave de la misión, (2) Estrategias para el logro de la misión y (3) Acciones para el logro de las estrategias.	En el término de una sesión de un día (aprox. 6 horas de trabajo) se logró definir la misión, estrategias y acciones estratégicas con responsables de un nuevo centro de investigación fundado por una alianza tripartita. Consenso entre los intereses distintos de tres entidades fundadoras como lo son una institución de educación superior, una organización no lucrativa como la fundación creada por un corporativo, y un organismo internacional.	El proceso de planeación estratégico utilizando métodos participativos resultó positivo. El uso de estos métodos participativos debe seguir explorándose para facilitar no solo procesos de planeación, sino también en diagnósticos y resolución de problemas.
Autor: María Ileana Ruiz Cantisani y Nancy Aceves Campos			
Fuente: http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1436-F.pdf			
Fecha: 2009			

Tabla 7.

Planeación estratégica en el marco de una institución de educación básica

Problema investigado	Métodos utilizados	Resultados	Conclusiones
Tema: “Planeación Estratégica en una Institución de Educación Básica”.	Investigación realizada en el Colegio Moderno Tepeyac, una escuela privada, ubicada en el municipio de Naucalpan, Estado de México. El proyecto de investigación forma parte de un conjunto de estudios iguales en diferentes regiones de países Latinoamericanos. El método de investigación utilizado es el método cualitativo, de tipo descriptivo, estudio de caso. La	Los resultados obtenidos se desglosan de acuerdo a la técnica utilizada para recolectar información. a. A partir de la entrevista. Los docentes conocen el modelo de planeación de la institución que incluye un plan anual, pero no lo conocen a profundidad. Se realizan evaluaciones de los proyectos propuestos y aquellos que generan resultados positivos se incluyen dentro de la planeación anual del siguiente año. b. Observación de sesiones de planeación. Intercambio de ideas de los participantes. Se observó un clima laboral cordial	Los profesionales que laboran en la institución tienen claras la visión de la misma. Las estrategias son definidas en los proyectos que se implementarán.; estos se dan a conocer al personal. Los comentarios de los actores del proceso educativo se toman en cuenta para cambios y mejoras, punto del que surgen nuevas estrategias. Se debe definir bien el despliegue de las estrategias, ya que la clara comunicación de éstas
Autor: María de la Luz Arrieta Silva			
Fuente: http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opensoc?cual=10492&archivo=178841&pagina=26125&paginas=26125,12,13,14&query=coleccion%3D(doctec_tesis),AND,(estrategia,emergente,AND,planeacion,estrategica)			
Fecha: 2010			

	recolección de información se hizo a través de entrevistas, observación de juntas o reuniones de planeación y revisión de documentos, evaluación de experiencias personales y registro de historias de vida. El análisis de los datos se realizó mediante una triangulación de la información obtenida a través de las entrevistas, las observaciones de reuniones y la revisión de documentos.	entre todos los miembros del Consejo directivo, la reunión se desarrolló en un ambiente cálido, de orden y respeto. Se toma nota de los acuerdos a los que llega para realizar los cambios aprobados. c. Revisión de documentos. Al buscar las actas de reunión de las sesiones que se observaron, se detectó que no todas las actas se encuentran impresas ni con las firmas de los participantes, se omitieron algunos acuerdos y existió falta de seguimiento en los documentos, no se incluyen todos los puntos tratados en las juntas, sino únicamente las tareas a realizar.	permitirá que quienes participan en los proyectos los puedan llevar a cabo de la mejor manera posible. Las estrategias emergentes que han surgido en el Colegio Moderno Tepeyac, generalmente han sido propuestas de acuerdo a las necesidades de los alumnos y docentes para el logro de sus objetivos de enseñanza y aprendizaje. Nuevas estrategias se pueden formular durante el ciclo escolar además de las existentes en una planeación formal.
--	---	--	---

Párrafo de síntesis

En este capítulo se revisó que son las estrategias, los tipos y el proceso de formulación de las mismas. Se describió un modelo educativo de planeación en instituciones educativas en el marco de la planificación estratégica. Asimismo, se definió lo que es el aprendizaje organizacional y las instituciones inteligentes. Finalmente se detalló el rol del líder sus cualidades, habilidades y destrezas necesarias para guiar el proceso de planeación estratégica. El capítulo finaliza con la reseña de investigaciones empíricas relacionadas con el tema del estudio. La información obtenida a partir de la literatura revisada, es importante para la investigación que se realiza porque de la misma, se vislumbra que las estrategias emergentes afloran en una institución - a través de la planeación- cuando en ésta se encuentra presente el aprendizaje organizacional.

Abordando las teorías propuestas por los diferentes investigadores consultados, se percibe que existen coincidencias en cuanto a la correlación entre el de modelo de planeación y la formulación de estrategias emergentes. Sin embargo en el contexto de Costa Rica existen lagunas en cuanto al tema, al encontrarse muy pocas investigaciones enlazadas.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se contrastan brevemente los enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos y se detalla este último; asimismo se describe la metodología de estudio de casos y se justifica su uso. Posteriormente se presenta el rol del investigador al utilizar la perspectiva mencionada; su participación en la aplicación de los instrumentos y su relación con la institución donde se realizó la indagación. A continuación se describe la población y la forma en que se eligió la muestra, se enuncian y explican los instrumentos utilizados para la recolección de los datos: la observación, la entrevista y el análisis de documentos y se explica la triangulación de los datos así como la confiabilidad y validez de la información obtenida. Por último se refiere el proceso de organización, preparación y revisión de los datos recolectados. Se mencionan las unidades de análisis y el proceso de codificación de los mismos, para transformarlos en información que dé respuesta a la pregunta de investigación.

Enfoque Metodológico

La investigación es un proceso sistematizado que persigue la solución de problemas determinados, con la finalidad de producir conocimiento. El promover estos nuevos saberes es el objetivo principal de las ciencias. A lo largo de la historia, la evolución de la investigación se ha desarrollado siguiendo diferentes formas de pensamiento tales como: el empirismo, el positivismo y la fenomenología entre otras (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Todo proyecto de investigación se basa en una pregunta a la cual se le busca respuesta. La forma en que esta interrogante se desarrolle, encauza el estudio en su totalidad. El cuestionamiento ayuda al investigador a definir el propósito del trabajo, el contexto y la selección del método a utilizar (Giroux y Tremblay, 2004). La elección del procedimiento idóneo permite conocer la realidad y hallar respuestas. Con el fin de realizar su trabajo, el investigador puede escoger enfoques inductivos, los cuales están asociados generalmente a la investigación cualitativa, o deductivos, aquellos que se relacionan con la indagación cuantitativa. (Fernández y Pértegas, 2002).

El método inductivo implica la formulación de teorías, mientras que el deductivo se refiere al entendimiento de la misma (Fernández y Pértegas, 2002). La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. El utilizar ambos enfoques, cuantitativos y cualitativos en una investigación ayuda a evitar los sesgos propios de cada método. El hecho de que la metodología cuantitativa sea la más utilizada, no se debe a preferencias del investigador o al azar sino al desarrollo del método científico a lo largo de los años (Fernández y Pértegas, 2002).

Los procesos que utilizan cualquiera de ambos enfoques, se desarrollan en cinco etapas sucesivas. Uno y otro inician con la observación de un fenómeno o situación, a partir de esa investigación se establecen supuestos. Posteriormente se confirman dichas suposiciones. Estas ideas se revisan a la luz de análisis o ensayos y finalmente se

proponen nuevas apreciaciones y observaciones para comprobar el planteamiento inicial (Hernández et al., 2006).

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, la interpretación que la gente hace de su realidad. Dicho enfoque busca entender, como los seres humanos explican una situación específica; tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y evita la cuantificación (Giroux y Tremblay, 2004). Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados, las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable; mediante técnicas como la observación y las entrevistas no estructuradas. A partir del siglo XIX (Mendoza, 2006) con el surgimiento de las ciencias sociales tales como la sociología y antropología y progresivamente se van desarrollando los métodos cualitativos.

La investigación cualitativa se dirige a la recolección, análisis e interpretación de datos no numéricos, los cuales pueden ser visuales y/o narrativos; con el fin de obtener reflexiones de un fenómeno en particular. El enfoque mencionado analiza la realidad de una situación particular o su contexto. En el estudio cualitativo el entorno se encuentra fuera del control o de la manipulación del investigador. El número de participantes tiende a ser pequeño porque son muestras recolectadas con base en un propósito (Lozano, 2010).

En un estudio bajo el lineamiento cualitativo el investigador no sigue un protocolo definido. Primeramente el científico estudia el entorno social e inicia un proceso inductivo que incluye examinar y analizar situaciones o eventos para plantear

posibles teorías. Dicho enfoque va de lo particular a lo general. Una característica de esta perspectiva es que no se prueban hipótesis; éstas surgen durante el proceso y se van comprobando a la luz de los datos obtenidos. La forma en que se recolectan los datos no es estandarizada; es decir, lo relevante son los puntos de vista y la percepción de la realidad de los participantes y no tanto los indicadores numéricos. Las técnicas de recolección de datos incluyen la observación, la evaluación de experiencias personales, la discusión en grupos, el registro de historias de vida, revisión de documentos y entrevistas abiertas entre otras (Hernández et al., 2006).

Los estudios guiados por los métodos cualitativos toman en cuenta la forma de ver el mundo, el patrón cultural y la manera de entender situaciones y eventos. Este tipo de investigación se desarrolla en ambientes en los que los sujetos analizados se comporten de manera natural. González (2002) afirma que la metodología cualitativa es individualizada, no empuja al sujeto a acomodarse a categorías preconcebidas, sino que en el mismo proceso de aproximación del informante, se construye la especificidad del individuo.

El proceso cualitativo no conlleva una secuencia. Las etapas del mismo interactúan entre sí; las preguntas de investigación y la hipótesis, pueden plantearse al inicio, en el medio o al finalizar la recolección de datos (Hernández et al., 2006). Al comenzar, las preguntas de investigación no siempre están totalmente definidas. La recolección de la información se centra en las experiencias de los participantes y los significados se obtienen de los datos, pero no necesariamente de las estadísticas.

Existen diversas estrategias de estudio enfocadas cualitativamente. Una investigación cualitativa etnográfica describe e interpreta lo que pasa en un grupo cultural en específico. Otra es el estudio de casos, el cual plantea el análisis del caso de una persona, evento, actividad, o proceso localizado dentro de una perspectiva cultural.

La metodología de la presente investigación se fundamenta en el estudio de casos. El método de estudio de casos parte de las dimensiones cualitativas, naturalistas, holísticas, etnográficas, fenomenológicas y biográficas (Stake, 1998). Yin (2003) lo define como una investigación empírica que indaga un fenómeno actual en su contexto, principalmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros.

El estudio de casos busca conocer la formulación de estrategias emergentes en el marco de la planeación en el Centro Educativo Anglo Americano; indagar como los diferentes niveles organizativos de la institución generan aprendizaje y el cómo y el porqué derivan éstos en las estrategias emergentes. El estudio de casos permite integrar la particularidad del entorno y los componentes significativos ya que generan información relacionada con la situación en observación, al saber de cada sujeto y al grupo que integra (Yin, 1994). La tesis forma parte de una exploración más amplia que realiza indagaciones iguales en diferentes países latinoamericanos y en varias regiones de esos países.

Las instituciones de educación planifican su labor utilizando diferentes modelos de formulación de estrategias deliberadas; las cuales no siempre se logran implementar. El no poder ponerlas en práctica genera aprendizaje y como resultado de éste se enuncian otro tipo de estrategias, dichas tácticas son las emergentes. Stake (1998, p. 13) plantea

que el estudio de casos “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. El mismo autor afirma que es algo específico, algo complejo y en funcionamiento. La forma en que las estrategias emergentes se formulan en un contexto específico, como lo son centros de enseñanza, en ciertas circunstancias trascendentales; presentan la particularidad y la complejidad del caso planteada por Robert Stake (1988).

Dicho método se basa en la aplicación de instrumentos como entrevistas semi estructuradas a directores, coordinadores y profesores, así como la observación en juntas o reuniones de trabajo de los docentes y directivos. También abarca el análisis de documentos, tales como actas, agendas, minutas y otros documentos relacionados con la planeación y el seguimiento de proyectos.

La presente investigación de estudio de casos se desarrolló en cuatro etapas (Ruiz, 2008):

Fase 1: La primera etapa consistió en la elección del caso. Fue necesario analizar los antecedentes y el contexto donde se realizó la indagación. Asimismo incluye el solicitar la autorización formal para desarrollar investigación. Se definen cuales son los instrumentos que se utilizarán para recolectar los datos.

Fase 2: Posteriormente se recolectaron los datos. Se inició con la selección de la muestra; se definió quienes son los mejores informantes en relación a lo que se pretendió averiguar. Se aplicaron las entrevistas a profundidad. Se observaron sesiones de planeamiento y/o evaluación y se revisaron documentos institucionales.

Fase 3: Análisis de los resultados obtenidos. Se interpretó lo que sucede en el nivel de preescolar en relación a la formulación de estrategias, se integraron los datos que se obtuvieron a través de las diferentes fuentes y se procedió a triangularlos para validarlos. Lo anterior sirvió como base para analizar si el caso prevalece en circunstancias diferentes o cuando los individuos se conducen de manera distinta (Stake, 1998).

Fase 4: Discusión y conclusiones. Esta etapa estableció la relación existente entre lo investigado en la literatura y la información que surgió a partir de los datos obtenidos. Es aquí cuando el caso particular que se investigó contribuye a entender el proceso de formulación de estrategias emergentes.

Rol del Investigador

El investigador es aquella persona que realiza acciones específicas con el fin de producir nuevo conocimiento. Éste debe poseer ciertas características para llevar a cabo su trabajo. La mentalidad científica es básica para el indagador. Este tipo de pensamiento lo distingue de las demás personas; ya que es lo que genera en él la duda. A partir del cuestionamiento se inicia la investigación. Asimismo utiliza la observación como una de sus herramientas de trabajo; ésta busca medir lo que se percibe del entorno. Quien busca respuestas toma en cuenta todas las observaciones, sin descartar ninguna; los hechos están frente a sus ojos y se aceptan. Posee mentalidad neutral; él tiene en cuenta todas las relaciones entre un fenómeno y los determinantes posibles, aunque posteriormente se dé cuenta que dicha relación no es relevante. Asimismo es ético, antes de iniciar cualquier estudio, solicita el consentimiento de los participantes, informando cual es la naturaleza

del mismo, la duración y efectos potenciales a corto o largo plazo. Otra característica de quien dirige la investigación es la objetividad. Aquel profesional que respeta los principios de la ciencia y presenta públicamente sus resultados, así como la forma en que los generó y sometiéndolos a la crítica, es un experto objetivo (Giroux y Tremblay, 2004).

Tal como plantea Hernández et al. (2006) en un proceso de investigación cualitativa el indagador se convierte en un instrumento de recolección de datos; ya que no solo observa, pregunta, analiza, sino que es el canal para obtener los datos. Él logra producir respuestas de los sujetos de la muestra al utilizar diversas herramientas. El mayor desafío que enfrenta es lograr formar parte del contexto y captar lo que las unidades o fenómenos muestran para así comprender profundamente la situación en estudio.

Algunas de las principales funciones del investigador cualitativo son : a) analiza las ocupaciones habituales en su medio, b) se relaciona en forma directa con las personas que estudia y sus vivencias, c) moldea una opinión de la situación que analiza, pero en forma imparcial, d) posee una visión globalizada que le permite tener flexibilidad al usar técnicas y habilidades sociales en beneficio de la investigación, e) percibe las situaciones no en forma segmentada, sino como un todo, f) se compenetra con los integrantes de la investigación y g) estudia las situaciones sin involucrarse en ellas (Hernández et al., 2006).

Como se mencionó al inicio del capítulo, la metodología de la investigación que se plantea es cualitativa, estudio de casos. El rol del investigador por lo tanto es vital,

ya que en él recae la responsabilidad de encauzar y dirigir la búsqueda. Según Stake (1988), el experto puede ejercer diferentes funciones y él mismo elige como desempeñarlas. Algunas de estas funciones pueden ser como profesor, defensor, evaluador, biógrafo o intérprete. De todas las responsabilidades del investigador, las dos más importantes son la de ser interprete y la de recolectar datos.

De acuerdo al estudio de caso que se realice, el contexto y los significados que se van a desarrollar; así será el rol que el investigador adopte. El indagador debe ser flexible, sensible, abierto, conocer a profundidad la metodología, entrenarse en su uso y decidir cuál será el papel que como investigador representará (Stake, 2008).

Según lo expuesto en secciones anteriores, la investigación se llevó a cabo, en el Centro Educativo Anglo Americano. En esta institución el investigador funge como docente a cargo de grupo en el nivel de preescolar. Al contar con siete años de experiencia laboral en el plantel conoce el contexto, la cultura escolar presente y la idiosincrasia de los diferentes actores del proceso educativo; tanto alumnos, padres de familia, personal docente y directivos. El papel que desempeñó fue como agente interno que recaba información.

El hecho de que el investigador forme parte del capital humano del centro tiene ventajas y asimismo desventajas. Algunos de los aspectos positivos son que conoce a los participantes, tiene una relación previamente establecida con ellos, pudiendo ser ésta simplemente profesional o incluso de amistad. Además está inmerso en el contexto de la institución, entiende cuales son los procesos de funcionamiento de la misma que dan resultados positivos; está al corriente de los desaciertos y aspectos en los que la

institución está intentado mejorar. La persona que lleva adelante la investigación conoce el proceso de planeación de la misma y ha participado de éste, aportando ideas y sugerencias.

Valenzuela (2011) menciona algunos factores negativos de que el indagador sea un trabajador de la entidad; tales como dificultad de ser imparcial al analizar los datos obtenidos y plantear conclusiones y recomendaciones a partir de los mismos. El hecho de conocer a los participantes del estudio y el contexto podría desembocar en ideas preconcebidas, apreciaciones personales sin fundamento y el sesgo de los resultados obtenidos. Su rol dentro de la institución puede comprometer los resultados de la investigación.

Recolección de los Datos

Los criterios utilizados para seleccionar el Centro Educativo Anglo Americano como lugar en donde desarrollar la investigación fueron:

- Es un centro de educación básica.
- Es una institución que invierte una importante cantidad de tiempo y recursos en la planeación.
- El nivel de preescolar, elegido para la indagación, cuenta con una directora y con asistente de dirección.

La población está conformada de la siguiente manera: en el área administrativa laboran tres personas, la directora, su asistente y una secretaria. Como maestras a cargo

de grupo se desempeñan diecisiete profesionales en educación. Como asistentes de grupo trabajan veintiséis estudiantes o recién egresadas de la carrera de educación preescolar. Asimismo laboran cuatro docentes de materias especiales y además se cuenta con un departamento psicopedagógico compuesto por una psicóloga y una especialista en dificultades del aprendizaje.

Las acciones para elegir la muestra se dieron desde el planteamiento del problema y la selección del contexto. En los estudios con enfoque cualitativo el tamaño de la muestra no es lo importante, pues lo que se persigue con la investigación no es generalizar los datos obtenidos a una población más amplia. Se busca un sentido de comprensión profunda del entorno y de la interrogante del estudio; riqueza y calidad de la información. (Hernández et al., 2006).

En este caso, la muestra la constituyeron tanto la directora como la asistente de la dirección. El enfoque de la investigación es la formulación de estrategias emergentes a partir de la planeación estratégica; ellas son las personas en la institución que pueden brindar información certera en relación al tema. Ambas dirigentes participan del proceso de planificación institucional y del de nivel preescolar; además son ellas las encargadas de transmitir al resto del personal los resultados de dicho proceso. Además se seleccionaron aleatoriamente cuatro docentes. El criterio de selección utilizado fue el deseo de ser parte del estudio, por lo menos dos ciclos lectivos de antigüedad en la institución y la disponibilidad de tiempo para participar de la entrevista. La elección de los docentes fue muy importante ya que sobre ellos recae directamente la responsabilidad de ejecutar el planeamiento institucional.

Para Hernández et al. (2006) la recolección de los datos en un estudio cualitativo busca obtener referencias, las cuales posteriormente se transforman en información, ya sea de contextos, situaciones o proceso a profundidad. Los datos se obtienen con el fin de examinarlos, entenderlos y con ellos contestar a los cuestionamientos de la investigación y producir nuevos saberes. El acopio de la información se da en los contextos naturales y cotidianos de los informantes.

Para Taylor y Bodgan (1987),

Los estudios cualitativos contienen datos descriptivos que pueden ser las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables. En aquellos estudios en los cuales se utiliza la observación, el investigador procura transmitir una sensación de que “se está allí” y se perciben directamente los escenarios. Además en las investigaciones en que se realizan entrevistas a profundidad, se trata de que el lector tengan la sensación de que “están en la piel” de los informantes y de las cosas desde el punto de vista de ellos (p. 153).

Para recabar la información, se utilizaron instrumentos previamente diseñados por la Doctora María Ileana Ruiz Cantisani, profesional a cargo del estudio de casos múltiple ya mencionado. Las herramientas son la entrevista semi estructurada (Apéndice C), la observación de sesiones de trabajo de planeamiento y/o evaluación de los directores y de los docentes; asimismo el análisis de documentos (Apéndice D) tales como el plan anual institucional, bitácoras de las juntas de planificación y valoración y planes de proyectos específicos.

La recolección de los datos se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio del 2011. Primeramente se realizaron las entrevistas, en forma paralela se llevaron a cabo las observaciones a las juntas de planeamiento y finalmente se analizaron los documentos. Una vez finalizado este proceso se continuó durante el mes de julio y agosto con la triangulación, el análisis y la interpretación de la información recabada.

La observación

Los seres humanos observan constantemente, aunque generalmente no prestan atención, por lo que fácilmente olvidan lo que vieron. La investigación cualitativa incluye “observación investigativa” (Hernández et al., 2006, p. 587), la cual no se limita a la vista, sino que incluye todos los sentidos. Asimismo dicha técnica implica que el investigador se sumerja a profundidad en las diferentes situaciones y procesos, teniendo una actitud activa y una meditación constante; poniendo atención a los detalles, a las situaciones, al contexto y a las relaciones. El significado de los datos obtenidos a través de la observación, sean estos cuantitativos o cualitativos; va a depender de lo que el investigador reconozca (Stake, 1988). Él es el encargado de clasificarlos e incorporarlos para que sean suficientemente explicativos.

Uno de los obstáculos que presenta la observación es que el observador se vea forzado a asumir un rol discrepante con la investigación en sí. En algunos lugares es posible, que se le solicite al observador que asuma un rol de voluntario, aunque éste haya claramente explicado en qué consiste su indagación y cuál es su papel en la misma. Otra desventaja radica en que al investigador de campo se le imponga qué cosas y cuándo

observarlas. Ante un extraño, los informantes trataran de causar una buena impresión y de mostrar aquellos aspectos convenientes o propicios de su vida (Taylor y Bogdan ,1987).

Para efectos del estudio se observaron dos sesiones de planeamiento y evaluación de la Dirección docente la cual se encuentra conformada por tres directores y tres asistentes de dirección de los diferentes niveles de la institución, durante mayo y junio del 2011. Las mismas se llevaron a cabo el 19 de mayo y el 2 de junio. Durante dichas reuniones, quien llevó a cabo la investigación, tuvo un papel pasivo; al margen de cualquier comentario o sugerencia. En el transcurso de las sesiones se puso especial atención en el ambiente físico, en la forma en que está organizado el grupo, el ambiente emocional, la distribución de las responsabilidades, como participa cada miembro, los temas que se plantean, los acuerdos a los que llegan, la retroalimentación que se facilitan, las experiencias y los aprendizajes expuestos, entre otros. Al observar las juntas se indagó la forma en que se plantea la agenda de la reunión, los temas a tratar, los objetivos propuestos para la sesión, la forma en que interactúan los participantes, la duración de la misma; especialmente se analizaron las decisiones que se tomen con base en las experiencias y aprendizajes.

La entrevista

La entrevista es una conversación frente a frente entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, implica una relación interpersonal, apertura y flexibilidad; provee al entrevistado de libertad de expresión. Una de sus características principales es que permite recopilar los datos del propio informante, quien los facilita verbalmente; se obtiene su opinión y se conocen sus intenciones. El propósito de esta

herramienta es aprender más acerca de los aspectos que determinan un fenómeno o situación. Además, permite al investigador entender el contexto del entrevistado y poder comprender cuál es la forma en que éste percibe la realidad (Giroux y Tremblay, 2004).

Dos de las utilidades del estudio de caso son el análisis y los comentarios que surgen de los participantes (Stake 1998). Cada persona tiene su forma particular de concebir su entorno, por lo tanto la información que brinde en relación a determinado fenómeno o proceso, es único.

Según Taylor y Bogdan (1987) la entrevista presenta a su vez ciertas desventajas: la información que se obtiene de ésta puede ser discrepante a lo que la gente realmente piensa; pueden producirse exageraciones y distorsiones como en cualquier intercambio oral. Asimismo, al entrevistar a una persona, ésta puede actuar y decir cosas distintas a lo que haría o expresaría en una situación diferente. Por último, otro inconveniente de la entrevista es que el investigador no puede observar en forma directa al entrevistado en su entorno y no conoce el contexto en el que se desenvuelve para poder entender sus perspectivas y opiniones.

Existen diferentes tipos de entrevista, la estructurada, semi estructurada o no estructurada. Para efectos del estudio se utilizó la entrevista semi estructurada, basada en una guía de preguntas previamente definidas. Sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de agregar interrogantes para clarificar conceptos u obtener más información sobre temas específicos (Hernández et al., 2006).

La entrevista semi-estructurada (Apéndice C) que se realizó a la muestra, está conformada por 10 preguntas. Dichas interrogantes buscaron arrojar datos en cuanto a

las personas involucradas en el proceso de planeación, el desarrollo del mismo y como se documenta. Asimismo trató de indagar como se definen en la institución las estrategias formales, el nivel de éxito de las mismas y su evaluación. Otras consultas pretendieron averiguar el surgimiento de estrategias emergentes y como éstas se implementan y se evalúan. En algunos casos, cuando el investigador todavía intuía que podía obtener información más detallada o profunda, agregó cuestionamientos para clarificar y asegurarse entender correctamente los comentarios, posturas y experiencia de las entrevistadas.

Las entrevistas con la directora de preescolar y su asistente se programaron para la semana del 16 al 20 de mayo del 2011. Cada una se realizó en la oficina del informante, previa cita, con el fin de contar con tiempo suficiente y evitar interrupciones. La duración de las mismas, dependió de cuanto expresó cada participante. Las entrevistas con los docentes se calendarizaron del 6 al 17 de junio del 2011. Igualmente se definió con anterioridad el día, la hora y el lugar en que se realizó el sondeo, tratando de promover un ambiente cálido, de confianza, sin prisas, ni perturbaciones. En ambos casos las respuestas de los entrevistados se grabaron, para luego transcribir lo más relevante y relacionado con la investigación.

El análisis de documentos

La revisión de documentos es una herramienta valiosa para la investigación cualitativa y sigue el mismo formato de pensamiento que la observación y la entrevista. La persona encargada de recopilar los datos debe valorar anticipadamente la posible utilidad de los documentos; puede analizarlos para buscar frecuencias y descubrir

patrones. Cuando el indagador no puede examinar en forma directa ciertas situaciones o actividades, se vale de documentos que funcionan como una bitácora (Stake, 1998).

El objetivo de la revisión de los documentos fue certificar los datos obtenidos de las entrevistas a la directora, su asistente y a los docentes; así como las observaciones de las sesiones de trabajo de los directores institucionales.

En la Escuela Anglo Americana la información referente a planes y proyectos no se recopila de forma sistemática; por lo que la revisión de documentos fue muy limitada y difícil. La dirección de preescolar facilitó algunos legajos (Apéndice D) sobre proyectos específicos y del planeamiento anual institucional. A partir de la revisión de éstos, el investigador abordó a la directora del nivel, para que ésta le clarificara ciertos puntos.

En todo estudio de investigación cualitativo es beneficioso contar con diversas fuentes de información y métodos para la recolección de los datos; el cumplir con el requisito anterior facilita la triangulación de los mismos (Hernández et al., 2006). A través de dicho proceso se buscaron patrones en las respuestas de las entrevistas, que condujeron a responder la pregunta de investigación. La intención fue descubrir la fuente de donde surgen los procesos emergentes, la formulación de los mismos y sus resultados. Asimismo los esquemas o modelos obtenidos se estudiaron a la luz de la literatura revisada; para a partir de lo anterior, plantear conclusiones.

Es importante que la investigación científica cuente con confiabilidad y validez. Franklin y Ballan (2005) definen la confiabilidad cualitativa como la medida en que varios indagadores recopilan información semejante y al procesarla y estudiarla originan productos afines. Ellos mismos explican que la credibilidad apunta a si el científico ha

entendido totalmente lo que significan las vivencias personales, relacionadas con el tema investigado, de la muestra. Asimismo plantean que la credibilidad es la capacidad del indagador de entender las vivencias de los sujetos estudiados, especialmente las que se relacionan en forma directa con el planteamiento del problema.

Análisis de los Datos

El análisis consiste en darle una estructura a todos los datos obtenidos mediante las observaciones, las entrevistas y el análisis de documentos. Su objetivo fue describir e interpretar lo que sucede en el área directiva en relación a la planeación estratégica de la institución de educación básica seleccionada para el estudio. Lo anterior se logró al conjuntar los datos obtenidos de los diferentes instrumentos para darles validez y confiabilidad a través de la triangulación de los mismos.

En este punto, quien realiza el estudio, tuvo un primer entendimiento de la situación. Para lograrlo efectuó un análisis específico, el cual partió de la teoría fundamentada propuesta en el capítulo dos; ésta fue surgiendo asentada en los datos obtenidos.

A continuación se describe el proceso fundamentado de análisis de los datos cualitativos propuesto por Hernández et al. (2006):

- Organización de los datos: se determinaron los criterios de ordenamiento. Los datos se estructuraron de acuerdo a las variables propuestas en la pregunta de investigación: la formulación de estrategias emergentes a la luz de la planeación estratégica.

- Disposición de los datos para estudiarlos: se transcribieron las grabaciones de audio de las entrevistas. Se anotó lo observado en las sesiones de planeación y se analizaron los documentos (Apéndice D) facilitados por la administración.
- Repaso de los datos: se registraron las impresiones del investigador al agrupar toda la información. Este paso del proceso facilitó una perspectiva completa de los materiales y datos recabados.
- Describir las unidades de análisis: se decidió cuál es la unidad de análisis correcta, de acuerdo al estudio de la información.
- Formular teorías, hipótesis e interpretaciones.

La información obtenida de las entrevistas a profundidad se analizó para encontrar unidades de análisis relacionadas con el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela privada Anglo Americana en el marco de la planeación estratégica. Seguidamente se prestó atención a las frecuencias de dichos patrones en la totalidad de las entrevistas. Se examinó cual es el proceso de formulación de estrategias emergentes tomando en cuenta: los elementos básicos del proceso de planeación que intervienen en la selección de determinadas estrategias, las causas o situaciones que promueven su surgimiento y los resultados obtenidos al aplicarlas.

La información obtenida del análisis de los datos condujo a conclusiones que plantean la relación existente entre el surgimiento de tácticas no deliberadas y los modelos de formulación de las mismas que se encuentran en la literatura. Dichos modelos

son el analítico estructurado, el de interacción y el de aprendizaje. Asimismo guió a responder el planteamiento del problema, a alcanzar los objetivos de la investigación y a establecer la dependencia entre la formulación e implementación de las estrategias emergentes y el proceso planeación.

Párrafo de Síntesis

En este capítulo se contrastó la metodología cualitativa con el enfoque cualitativo; se describió el estudio de casos, su naturaleza y sus principales características así como las etapas de su desarrollo. Asimismo se enunció el rol del investigador y la importancia de éste en la aplicación de los instrumentos. Posteriormente se describió el proceso de la recolección de los datos indicando la población, la muestra y los criterios utilizados para seleccionarla; así como los instrumentos empleados: la observación, la entrevista y el análisis de documentos de planeación. Finalmente se detalló la forma en que se analizaron los datos para que éstos se convirtieran en unidades de análisis y pudieran ser codificados y como se triangularon para asegurar la validez y confiabilidad del estudio. La metodología utilizada y los diferentes aspectos tomados en cuenta en esta sección de la tesis son de vital importancia, ya que nos proveen de la información necesaria para descubrir cómo se formulan las estrategia emergentes en la institución, como se implementan y que tan exitosas son.

Capítulo 4. Análisis de los Resultados

El presente capítulo consta de tres apartados que se desarrollan a lo largo del mismo y muestra los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada en el nivel de educación preescolar del Centro Educativo Anglo Americano. Primeramente se describe el contexto en que se desarrolla la planeación de dicha área, seguidamente se refieren los procesos de formulación de estrategias emergentes y sus fuentes, fuera de los procesos formales de planeación institucional; por último se enumeran los resultados obtenidos a partir de proyectos, actividades y estrategias. La información emanada de entrevistas semi-estructuradas realizadas (Apéndice C), se contrastó con el análisis de la literatura descrito anteriormente. Además se llevaron a cabo observaciones a juntas de planeación y evaluación y se revisaron documentos relacionados con el tema investigado (Apéndice D).

Las profesionales entrevistadas fueron la directora del nivel, la psicopedagoga, quien también funge como asistente de la dirección del área, la psicóloga y dos docentes las cuales tienen un grupo a su cargo. El perfil de las mismas se describe en la tabla ocho.

Tabla 8.
Perfil de las entrevistadas

Género	Puesto	Grado académico	Tiempo de servicio en la institución
5 mujeres	1. Directora	Máster en administración educativa	15 años
	2. Pedagoga y a su vez asistente de dirección	Máster en dificultades del aprendizaje	11 años
	3. Psicóloga	Licenciada en Psicología	2 años
	4. Docente del nivel de kínder	Licenciada en Educación preescolar	4 años
	5. Docente del nivel de preparatoria	Licenciada en Enseñanza del inglés	31 años

La población total de administrativos, docentes y maestras-asistentes en el área de preescolar es de cincuenta y un personas, de las cuales únicamente una pertenece al género masculino; razón por la cual no se consideró como parte de la muestra. Para llevar a cabo las entrevistas se contó con la autorización de la directora del nivel. Asimismo las participantes fueron seleccionadas por conocer los procesos de planeación institucional, tener como mínimo dos años de laborar en la institución, ostentar al menos el grado profesional de Licenciadas en Educación, por su disposición a compartir sus experiencias y el deseo explícito de participar en la presente investigación. Las entrevistas se concertaron de forma personal, a conveniencia de las informantes.

Contexto: Proceso de Planeación en el Nivel de Preescolar

La planeación estratégica es uno de los procesos vitales que se debe implementar para que las entidades tengan éxito y alcancen las metas que se proponen. El planear implica visualizar la organización a futuro y tomar las decisiones pertinentes en aras de

conducirla. Valenzuela (2011) define esta proyección como prever el trabajo y los requerimientos necesarios, que conducen a la institución a alcanzar algunas metas ansiadas.

Los profesionales a cargo de dirigir la escuela Anglo Americana están conscientes de la importancia de dicho proceso. A partir de las entrevistas y observaciones realizadas, se afirma que el nivel de preescolar, en el cual se centra la presente investigación, realiza su planeamiento anual durante el mes de julio de cada año, durante las vacaciones de medio curso en conjunto con los niveles de primaria y secundaria. En este período tanto estudiantes como personal docente se encuentran de vacaciones. Los directores de los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria se reúnen durante una semana y perfilan los proyectos que van a implementar el año siguiente. Asimismo revisan los reglamentos de evaluación y disciplina y definen el calendario anual de la institución.

En relación al calendario, precisan las actividades a realizar en fechas importantes; además la división de los trimestres y la planificación de actividades especiales. De ser necesario, solicitan la colaboración del departamento de psicopedagogía y de los coordinadores de los diferentes departamentos (español, inglés, ciencias, matemáticas, entre otros) para que éstos desarrollen proyectos específicos.

Al finalizar la semana de planeación, se le informa a la Junta Directiva, la cual está conformada por cinco miembros que representan las cinco familias propietarias de la institución; de los proyectos y programas concebidos. Los directores envían una agenda de lo que van a conversar con los miembros del directorio y en ese documento se

registran los puntos que necesitan aprobación de parte de ellos o alguna respuesta en particular a sus inquietudes. En el proceso de planificación, los directores presentan sus ideas. En ocasiones la Junta Directiva tiene sus propios puntos de vista, los cuales pueden diferir de los del cuerpo directivo. Es responsabilidad de los directores analizar dichas propuestas, evaluarlas, retroalimentar a los dueños de la institución, expresar sus opiniones al respecto e implementarlas; de ser éstas aprobadas. Según explica la directora de preescolar, estas reuniones con la mesa directiva no se documentan, “Ahí nadie toma actas. Llevan como una agenda, ahí alguno toma una anotación de lo que se habla”.

Las personas involucradas en este proceso, que puede abarcar hasta una semana, son los tres directores de nivel y las asistentes de dirección; esporádicamente el director administrativo se integra a las sesiones de planeamiento también. Es inusual que alguien externo a dichos profesionales participe del mismo. Todas las profesionales entrevistadas coinciden que el proceso de planificación se desarrolla a nivel de las direcciones, que los docentes no son tomados en cuenta para el mismo; únicamente son informados. La psicóloga afirma que:

La planeación es algo más externo, muchas de lo planificado viene de primaria y secundaria; de parte de los directores. A los maestros y a los departamentos no se les toma en cuenta a la hora de planear; se les informa para que ejecuten. En situaciones particulares se le pide la opinión a ciertos departamentos. La cultura de esta institución es un poco extraña, como de secreto, anonimato.

Las reuniones o sesiones de planificación no se documentan de manera sistemáticamente; no se transcribe un acta de las mismas. Lo usual es que alguien tome

nota en la computadora; la directora afirma “no tenemos un lugar donde decimos ahí está todo escrito”. La persona que toma nota, se encarga de enviar lo acordado por correo electrónico para que cada integrante recuerde lo que se le asignó y cuáles son sus responsabilidades. Las participantes en el trabajo de campo coinciden que aunque las sesiones de planeamiento no se documentan de manera sistemática, algunos proyectos específicos si se encuentran bien fundamentados por escrito: Metas institucionales y Metas por área, Programa de Valores, Escuela sin violencia, entre otros.

Las estrategias actuales de la institución, las cuales van marcando la pauta de hacia adonde se dirige la misma y en lo que quiere convertirse (Ruiz, 2010); emanaron del proceso de planeación estratégica descrito en los párrafos anteriores. Tal como se menciona, los responsables directos de formularlas son los directores y sus respectivas asistentes; la Junta Directiva es la encargada de aprobarlas.

El seguimiento de los lineamientos que emanan de este proceso de planeación formal lo realiza cada director en su área; más adelante se describirá como se hace el mismo en el nivel de preescolar. En relación al trabajo conjunto de toda la institución, la supervisión se lleva a cabo en las reuniones de evaluación y/o planeamiento que se desarrollan semanalmente y en las que participan las direcciones. Para estas reuniones se elabora una agenda, la cual se envía por correo electrónico, cada director va agregando durante la semana los puntos que considere necesarios y que deben de dárseles continuidad.

La reunión semanal de directores se efectúa en la sala de juntas de la institución. Tal como se advirtió durante las observaciones realizadas, de la misma participan los

directivos de cada nivel y sus respectivas asistentes. Dos de los asistentes utilizan su propia computadora personal, para tomar notas; los demás las escriben en papel. Dichas sesiones duran tres horas y de acuerdo a lo observado, se desarrollan en un ambiente de respeto y camaradería. De lo percibido, al asistir a algunas de estas juntas, se desprende que aunque ninguno está oficialmente designado como moderador del grupo; el director de secundaria es quien se encarga de liderarlo. Las asistentes de dirección participan mucho menos que sus jefes; intervienen en contadas ocasiones y en general no toman nota de los acuerdos alcanzados.

Muchos de los temas que se retoman en las sesiones semanales de evaluación y/o planeamiento son específicos de alguno de los tres niveles; sin embargo, se comentan para que toda la mesa directiva esté enterada. La directora de preescolar afirma: “Algunos tópicos a tratar atañen a dos de los niveles, por lo que normalmente lo conversamos en nuestras reuniones para que exista coordinación para implementar estas propuestas”.

Existen algunos proyectos más ambiciosos que requieren mayor análisis y evaluación; éstos no se valoran en las reuniones semanales, por cuestión de tiempo. El estudio de los mismos se lleva a cabo durante la época de planificación anual, en el mes de julio. La encargada del nivel de preescolar aclara: “Por ejemplo.... el proyecto de un reglamento nuevo de disciplina es algo muy largo y que va a requerir mucho tiempo; eso lo hablamos durante la encerrona de julio.algunos proyectos esperan hasta un año para poder empezar a conversar sobre ellos”.

El seguimiento de las estrategias institucionales, específicamente en el nivel de preescolar se realiza de dos formas:

a. Mediante reuniones semanales con todo el personal docente del área y el departamento de psicopedagogía; compuesto por la psicóloga y la psicopedagoga. Estas juntas tienen una duración de noventa minutos, son presididas por la directora; ella entrega una agenda y se van discutiendo los puntos uno a uno. Ella misma se encarga de tomar notas de los comentarios o propuestas de los maestros. Las sesiones tienen como fin informar al personal de directrices institucionales y de planes y proyectos que se desean implementar. Otra meta de dicha reunión es evaluar estrategias que se han realizado y recibir la retroalimentación de los educadores en cuanto a los resultados obtenidos. Una de las docentes entrevistadas comparte: “Nuestras reuniones semanales de planeamiento son como nuestro norte. La agenda generalmente es larga, abarcamos muchos puntos: algunos ejemplos de lo que hacemos es revisar el calendario institucional. También la directora nos informa de situaciones específicas que debemos retomar con los alumnos. A veces evaluamos planes o proyectos que se han echado a andar”.

b. Con reuniones semanales conjuntas entre la directora y el departamento de psicopedagogía. Estas juntas tienen una duración de dos horas, la misma tampoco se documenta. Se analizan casos particulares de alumnos y se evalúan tácticas propias del departamento. La psicóloga de la institución comparte:”.... ¡sin las reuniones de los viernes con Teacher Sinthya (la directora), no sé qué haríamos! Es el momento de la semana en que tomo conciencia de lo que viene la próxima semana”

De las estrategias actuales del centro, que emanan de la planificación institucional anual; se desprenden ciertos proyectos. Dichos programas son desplegados por los

diferentes departamentos con los que cuenta el plantel tales como psicopedagogía, idiomas, ciencias, entre otros. La dirección los delega específicamente en las personas especialistas de cada área.

Posteriormente cada división planifica cómo y cuándo desarrollará dichos proyectos y encomienda responsabilidades puntuales al personal docente. Dependiendo del programa que se quiera poner a funcionar; así será el personal que participe. Para el “Programa de Valores” la ejecución recae sobre las docentes, las asistentes y el departamento psicoeducativo, quien se encarga de coordinar. Sin embargo si lo que se persigue es desplegar las metas anuales del nivel de preescolar; cada docente debe hacerlo y documentar a través de un portafolio profesional lo que alcanzó, cómo lo logró y los obstáculos que enfrentó.

Anualmente se evalúan los proyectos que se implementaron. Algunos programas reportan resultados exitosos; éstos se incorporan al plan institucional y se replican año a año, tal como afirma una de las docentes entrevistadas “ya ni siquiera se cuestionan, es algo que queda establecido”.

Los programas cuyos resultados son negativos, se analizan y se presenta la valoración de los mismos a la Junta Directiva. Se explica por qué la dirección considera que no se debe continuar con el proyecto y se enumeran las razones del porqué no funciona. Tal como afirma la directora del nivel en estudio: “Generalmente los propietarios de la institución apoyan lo plantado por los directores, sin embargo en ocasiones solicitan reevaluarlo y buscar formas alternativas de realizarlo antes de desecharlo definitivamente”.

Aquellos planteamientos que no tuvieron avance o que no lograron ser implementados por completo, son estimados de nuevo para hacerles los ajustes pertinentes y mejorarlos. La asistente de la dirección explica que:

Existen proyectos que no avanzan, pueden ser muy buenos pero no se han logrado implementar como quisiéramos. No se abandona la lucha, se trata de hacer de una forma diferente; de cambiar el enfoque y ver si funciona. Estos proyectos permanecen en las metas permanentes, se repiten algunos años y cuando se logran implementar éstas se cambian por otras nuevas. Algunas se retoman por varios años.

Una de las razones por las que ciertos programas no progresan, se relaciona directamente con la rotación de personal. Para la dirección es muy evidente que “algo que afecta es el cambio de personal, a veces atrasa el proceso, hay que replantearlo, explicarlo otra vez, dar inducción en el tema”.

Otro de los motivos que influyen en la implementación de algunos proyectos es, como afirma la directora, que “la dirección del nivel se encuentra sobrecargada de trabajo”. Este departamento tiene la responsabilidad de echar a andar una serie de planes, cumplir con una lista de obligaciones en su trabajo diario, proveer de espacios para el desarrollo profesional de sus docentes, dar evaluación y retroalimentación al personal en relación al desempeño de sus funciones y además dirigir la implementación y evaluación de los diferentes planes.

Procesos de Formulación de Estrategias Emergentes

Las organizaciones no siempre logran desarrollar totalmente las estrategias que planifican. Tal como sucede en el Centro Educativo Anglo Americano, algunas de estas tácticas se desechan, al no producir los resultados esperados; otras se replantean con base en las experiencias y el aprendizaje. A partir de esa reconsideración, la interacción con el ambiente y el proceso de adquirir nuevos saberes, surgen las estrategias emergentes (Ruiz y Aceves, 2007). Éstas se caracterizan por desarrollarse partiendo del experimento, la prueba y el debate de la misma (Carr, A., Durant, R. y Downs, A., 2004).

Para identificar la forma en que emanan dichas tácticas en la institución investigada, se analizó la información obtenida de las entrevistas; buscando el origen de las mismas, cuál es el proceso para que surjan y quién las propone. En relación a este tipo de maniobras, la directora expresa “son algo que surgen en el camino, pensamos que podrían ser positivas para la escuela, se le da apertura para probarlo. Generalmente surgen cuando algo de lo que planeamos no nos dio el resultado esperado”. La psicóloga por su parte comenta que “conforme van saliendo las cosas nos vamos inventando que hacer”.

Sin embargo, no siempre es factible implementar los planes que surgen posteriormente al proceso formal de planeación; ya que el presupuesto institucional se define desde septiembre del año anterior. La asistente directiva explica en este sentido

... aunque estén convencidos de que es algo bueno, lo que se planea debe planearse desde el año anterior, en julio, para que se le asignen los fondos necesarios para llevarlo adelante. Lamentablemente aunque sea algo muy positivo, no podemos

ejecutar las ideas. Algunos planes deben de esperar hasta un año para tratar de agregarlo en la planificación. Por el contrario si la Junta Directiva es quien propone un proyecto a mitad de camino, se hace el ajuste presupuestario.

Otra de las entrevistadas simplemente manifiesta que “todo es muy lento”.

Algunos planes o proyectos más modestos, los cuales no requieren un presupuesto específico y generalmente se ejecutan a nivel del aula, son bien acogidos y se autorizan fácilmente. La institución promueve este tipo de iniciativas; específicamente aquellas ligadas a valores sociales, ecológicos y al mejoramiento académico. Dichos temas se describen y promueven explícitamente en la misión y visión institucional.

Fuentes

Al analizar la información obtenida de las entrevistas, observaciones y análisis de documentos, se puede afirmar que las estrategias emergentes en el nivel de preescolar del Centro Educativo Anglo Americano emanan de diversas fuentes. Éstas pueden ser (ver tabla 9):

Tabla 9.
Fuentes

Fuentes	Justificación
Intereses y necesidades de la Junta Directiva	“Cuando se empezó a dar Francés, ellos querían introducirlo en medio del curso lectivo. Alguien les había sugerido que impartir un tercer idioma era una buena estrategia de mercadeo” (directora).
Intereses y necesidades de la dirección	“El Programa de Valores se ha ido afianzando a lo largo de los años, es algo ya institucionalizado. Sin embargo me di cuenta que podía servirnos de doble propósito, ya que en preescolar los niños no reciben clases de religión. Se me ocurrió darle un “twist” al programa de valores, apoyarnos en historias de la Biblia” (directora).
Interés del docente	“La idea de visitar Talamanca nace a partir de los temas de estudio. Que mejor forma de conocer a nuestros indígenas, que llevando a los alumnos a una reserva y compartiendo con ellos su estilo de vida.” (docente).
De la retroalimentación obtenida del personal que labora en el plantel	“El Programa del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia surgió después de que asistí a una charla a la que me invitaron. Expuse a la dirección los objetivos del proyecto y mis sugerencias de cómo implementarlo” (Psicóloga). “Cuando la psicóloga o la pedagoga van a alguna charla o sesión de refrescamiento profesional, ellas comparten lo escuchado y muchas veces de ahí surgen planes en el camino” (directora). “Al asistir a un seminario o taller de desarrollo profesional, mi deber es transmitir lo aprendido y utilizar esas ideas para mejorar mi práctica docente y a la vez solventar aquellas necesidades académicas o particulares de mis alumnos. Así han visto la luz varios proyectos que a lo largo de los años se han convertido en parte de esta escuela” (docente).
Necesidades específicas	“Se planteó una propuesta desde el manejo conductual de casos específicos que no estipula el reglamento. Es necesario que exista una regulación, una guía de cómo se deben abordar ciertas situaciones....” (psicóloga) “Los diferentes proyectos van surgiendo de una necesidad, por ejemplo la letra cursiva. Éste era un programa que debía incorporarse....” (Psicopedagoga)
Padres de familia	“A veces los padres de familia se me acercan y sugieren alguna cosa. Se revisa el propósito del mismo; si tiene un propósito educativo de ayudar a los chicos, está bien. Es muy posible que se implemente. (directora)

Las fuentes descubiertas podrían agruparse como:

- Internas a la institución (la Junta Directiva, la administración, los docentes).
- Externas a la institución (de los padres de familia)
- Originadas de necesidades específicas (de los alumnos o de situaciones de aprendizaje).

Las fuentes internas a la institución que provienen directamente de la administración, involucran tanto intereses como necesidades de la Junta Directiva y de la dirección de nivel. Envuelve aquello que los administrativos consideran de utilidad, que podría beneficiar a estudiantes, los procesos de enseñanza aprendizaje, la calidad de la educación y los servicios que ofrecen. Estas fuentes se encuentran ligadas con las demandas del medio, con lo que los administradores analizan y deben enfrentar en un mundo cada vez más competitivo de la enseñanza privada. En este sentido, una de las docentes entrevistadas expresa su punto de vista:

Los proyectos no planeados casi nunca surgen. Generalmente surgen de los mismos directores. Uno puede traer alguna idea interesante pero todo tiene que pasar por la Junta Directiva, ellos revisan con lupa cada propuesta, la discuten y tal vez la aprueben.

Las fuentes que nacen de los docentes incluyen los intereses de éstos y la retroalimentación formal obtenida de la evaluación de su práctica. Surgen a partir del análisis y la reflexión, de las carencias que experimenta el maestro para realizar su labor

diariamente, del compartir con otros profesionales en educación. La psicóloga expresa “...uno mismo busca los proyectos. Del IAFA (Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia) me llegó una invitación; asistí y me gustó la propuesta, me pareció interesante y que podía funcionar en esta escuela”. Por su parte, una maestra manifiesta que “los proyectos pueden surgir de talleres que hemos recibido”. Ruiz y Aceves afirman que una forma en que surjan estrategias emergentes se relaciona con la capacidad de la institución de aprender de las experiencias de los docentes al tratar de utilizar lo aprendido (2007).

Las fuentes ligadas a las necesidades envuelven las exigencias de los estudiantes, así como el contexto educativo. Engloban las carencias que se detectan en situaciones específicas o procesos en los que se desenvuelven tanto alumnos o contextos concretos de aprendizaje. Los que normalmente identifican estas insuficiencias son los profesionales en educación. Una de las informantes es enfática al expresar “...han surgido debido a la necesidad. Necesidad de cambio, a implementar nuevas tecnologías, de las necesidades específicas de mis chicos que veo cada día en mi clase”.

Por último se detectaron las fuentes externas a la institución; éstos son los padres de familia. Al ser ésta una institución privada, ellos son clientes que expresan sus sugerencias en busca de un servicio de calidad y mejora constante. Tal como expresa una de las entrevistadas: “...algunos padres y madres de familia tienen buenas iniciativas, perciben necesidades y situaciones que podrían estar mejor. Lo importante aquí es encauzar su dinamismo.....T Sinthya (la directora) lo hace muy bien”.

A partir de las fuentes descritas en los párrafos anteriores, se identifican los actores que promueven el surgimiento de estrategias emergentes: la Junta Directiva o dueños de la institución, la directora del nivel y su asistente, los docentes y en menor medida los padres de familia. Con la información obtenida de las entrevistas y observaciones se deduce que el papel de los docentes es preponderante en el nacimiento de tácticas no deliberadas a nivel del aula. Sin embargo, el institucionalizar dichas estrategias emergentes propuestas por los maestros, las cuales han arrojado resultados positivos; no siempre es tan sencillo debido a la burocracia institucional (tiempo, recursos, etc.)

Procesos

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la tesis: investigar el proceso de formulación de estrategias emergentes, partiendo de la planeación formal; se describen a continuación los procesos de enunciación de las mismas (ver tabla 10):

Tabla 10.
Procesos de formulación

Proceso	Descripción del mismo
<p>Se parte de los intereses de la Junta Directiva. Ellos proponen sus ideas, dialogan con los directores y se aprueba el presupuesto necesario para la implementación de las mismas.</p>	<p>“A veces la Junta Directiva tiene sus propias ideas que los directores tenemos que analizar y decidir. Ellos nos comunican en nuestra reunión conjunta, cuales son las cosas nuevas que piensan que deberían hacerse en la institución. Después, en una de nuestras reuniones semanales de dirección estudiamos la propuesta, hacemos nuestros comentarios, pesamos los pros y los contras y la factibilidad. En la siguiente reunión de Junta Directiva les contamos lo que pensamos. Si no estamos a favor del proyecto, ellos nos escuchan y nos cuestionan. A veces aceptan nuestra negativa, pero otras de todas formas deciden seguir adelante y echarlo a andar. Justamente así fue como evolucionó el plan de tener la huerta y animales de granja en el preescolar” (directora).</p>
<p>La directora presenta a la Junta Directiva sus propias sugerencias de proyectos específicos para el nivel de preescolar.</p>	<p>“Yo tenía la idea de tener un orientador en preescolar, pero por la situación presupuestaria no va a ser factible por este año. Ellos (la Junta Directiva) me escucharon y estudiaron la propuesta; a pesar de que les pareció una buena idea, por este año no va a poder ser, por cuestión económica. ... si deciden aprobar, destinan una parte del presupuesto anual para dicho plan. Algunos programas no se implementan inmediatamente; quedan pendientes para el año siguiente” (directora).</p> <p>“El Proyecto de prácticas apropiadas para el desarrollo” nació después de que asistí a la reunión anual de educadores en Estados Unidos. Realmente me pareció una idea que podía traer muchos beneficios a nuestros alumnos. Presenté toda la documentación que traje del congreso y los estudios publicados que encontré sobre el tema. A la Junta Directiva le fascinó la idea, inmediatamente hizo el ajuste presupuestario necesario y pude para traer a la persona certificada que trabaja aquí en Costa Rica a dar la inducción y capacitación para las docentes... para comprar el mobiliario y los materiales didácticos necesarios para cada aula” (directora).</p>
<p>A partir de reuniones conjuntas del</p>	<p>“Hay cosas más grandes como por ejemplo el</p>

<p>departamento de psicopedagogía del centro, el cual está conformado por todos los profesionales en psicología, orientación y psicopedagogía de la institución; surgen proyectos basados en las necesidades o carencias que enfrenta dicha área.</p>	<p>proyecto de psicopedagogía. Eso va a tomar su rato, así que lo vamos a ver en las vacaciones de 15 días; porque en una reunión corta no podemos analizarlo. Ellos nos proponen su plan y nosotros lo estudiamos. De ser necesario, les pedimos más información o investigación que sustente el proyecto; que le hagan correcciones, etc. Si estamos conformes con lo propuesto, lo llevamos a la Junta Directiva para su aprobación final. ” (directora).</p>
<p>La psicóloga, la pedagoga o las maestras asisten a capacitaciones, talleres o sesiones de desarrollo profesional y exponen a la dirección los proyectos que consideran pudieran implementarse.</p>	<p>“Asistí a la capacitación Aprendo a valerme por mi mismo. El enfoque que plantean me gustó mucho. Al comentarle a la directora, ella mostró apertura a que probáramos para ver si resultaba. No es que no nos gustara, ... queríamos combinarlos con los valores. En prepa lo combinamos 2 semanas al mes este programa y dos semanas al mes los valores. El año pasado fue de prueba y solo lo hicimos en el segundo semestre; este año lo mejoramos muchísimo, hasta anoté la retroalimentación de las maestras” (psicóloga).</p>
<p>Existe preocupación entre las docentes en relación a algún tema en particular. Se discute y se intercambian ideas, experiencias y opiniones de cómo implementar soluciones.</p>	<p>Me acuerdo que algunas teachers estaban preocupadas por el proceso de la lectura. Ellas propusieron un plancito para mejorarlo. Aquí Somos flexibles y ellas pueden hacerlo. ... alguna maestra tiene ciertas iniciativas y la dirección las apoya” (directora).</p> <p>“La comunicación con los papás no siempre es tan buen y expedita como yo quisiera, muchos viven desconectados de sus hijos y de lo que hacen o no hacen en la escuela... así que se me ocurrió usar la tecnología para tratar de mejorarla (la comunicación). Se me ocurrió hacer un Blogs, ... asunto virtual para los papás, mi propia página con fotos de lo que hicimos en la semana, etc. La dirección aprobó mi idea inmediatamente. Después me enteré que les habían contado a los otros dos directores y ellos quieren tener algo parecido en sus niveles” (docente)</p>
<p>A partir de intereses particulares de la maestra. Ésta conversa con la directora y de recibir la autorización, se implementa su propuesta; luego se comparte con el resto del cuerpo docente.</p>	<p>“Me pareció que los papás tienen deseos de saber con detalle que hacen sus hijos mientras están en el kínder. Como son niños tan pequeños, no cuentan mucho. Se me ocurrió enviarles una presentación de Power Point con fotos y videos de las actividades del mes. Hablé con la directora, a ella le pareció una idea genial. Inmediatamente me autorizó a</p>

	<p>hacerlo. Además, luego compartí con mis compañeras de trabajo lo que estaba haciendo y los comentarios positivos recibidos de los papás. Varias de ellas lo están haciendo también. Teacher Sinthya (la directora) está analizando la posibilidad de que para el próximo año todas lo hagamos. La reacción y los elogios de los papás han sido muy buenos” (docente)</p>
<p>Se parte de las necesidades específicas detectadas y se trata de dar una respuesta a las mismas.</p>	<p>“Según las tendencias actuales y la teoría de Inteligencias múltiples, nuestro deber es brindar a cada estudiante una educación de calidad y que a la vez sea un reto para sus capacidades. La educación debe ser personalizada, cada niño debe avanzar a su ritmo. Nos dimos cuenta que necesitamos un programa de Instrucción diferenciada. Es una necesidad de ellos y un servicio que ofrecemos a los padres. Partiendo de esto se propuso un proyecto específico en esta área. La dirección lo analizó y lo pasó a la Junta. Ellos estuvieron de acuerdo y asignaron recursos para que las maestras recibiéramos un entrenamiento y además contrataron personal que labora en la escuela, ayudando a las maestras a trabajar con sus alumnos según sus capacidades” (docente).</p>

Para alcanzar el objetivo específico de determinar cómo se formulan las estrategias emergentes a la luz de los modelos encontrados en la bibliografía consultada; se describen a continuación los procesos registrados para desarrollarlas, éstos se organizan en:

- Procesos de asociación administrativa (Junta Directiva y directora de nivel).
- Procesos colaborativos entre los maestros y la directora.

- Procesos de respuesta a intereses particulares de los docentes y necesidades específicas.

Los procesos de asociación administrativa son aquellos en que la Junta Directiva y la dirección de preescolar se retroalimentan en relación a necesidades e inquietudes que detecten; se caracterizan por el trabajo conjunto. Tanto la dirección, como la mesa directiva reflexionan en las necesidades e intereses descubiertos y en conjunto se ocupan de llevar a cabo los diferentes proyectos. El modelo de formulación de estrategias que se genera es el analítico estructurado (Ruiz, 2010). Éste parte del análisis de la información interna y externa de la organización, retomando aquellos aspectos que pueden ser positivos como las fortalezas y oportunidades y enfrentando las amenazas y debilidades. Es en los líderes de más alto nivel, los dueños de la institución y la directora de preescolar, en quienes conjuntamente recae la responsabilidad de esbozar estos planes.

Los procesos colaborativos entre los maestros y la directora son generalmente impulsados por los docentes. Ellos exponen sus ideas, basadas en la cultura de la organización y tal como menciona una de las entrevistadas “... mi experiencia ha sido muy buena. Yo le planteo lo que se me ocurrió y ella (la directora) siempre me escucha super interesada. Además me cuestiona y muchas veces me ayuda a mejorar mi propuesta.”. La administración es quien se encarga de aprobarlos y motivar a estos profesionales a ponerlas en práctica y a compartir sus experiencias con el resto del cuerpo docente. El modelo para la formulación de estrategias que se desarrolla es el de interacción (Ruiz, 2010). Éste destaca la importancia del vínculo entre la cultura organizacional y el conocimiento colectivo presente entre los grupos sociales de la

entidad. Estas relaciones surgen de la cultura organizacional, políticas, costumbres y valores.

Los procesos de respuesta a intereses particulares de los maestros y necesidades específicas son los que se desarrollan a partir de la retroalimentación; como por ejemplo la evaluación de la práctica docente o la valoración institucional. El docente descubre sus carencias, se concientiza de sus limitaciones para realizar una buena labor educativa. El modelo para la formulación de estrategias que surge es el del aprendizaje (Ruiz, 2010). Este prototipo considera el aprendizaje, sea este individual, del grupo directivo o de la organización, como ingrediente fundamental en el proceso de formulación de estrategias. Toma en cuenta el aprendizaje social, el cual se deriva de las prácticas de la organización, las cuales se convierten en rutinas; que al enfrentarse a una situación desconocida conducen a producir nuevas conductas que a su vez se traducen en rutinas y finalmente en estrategias que emergen de ellas. Se caracteriza por que el nuevo conocimiento se cimenta en las experiencias previas y en la reflexión de los maestros de preescolar. En este modelo, el aprendizaje es la fuente fundamental para la creación de estrategias, por lo que los actores son los individuos que adquieren el aprendizaje (Ruiz, 2010).

Al comparar los tres prototipos se afirma que en el modelo analítico estructurado quien dirige el proceso es el líder; es decir, la Junta Directiva y la dirección de preescolar. En los otros dos tipos, la participación de todos los miembros de la organización es necesaria para que las estrategias emerjan. En el modelo de interacción se destaca el valor de la relación entre la cultura de la Escuela Anglo Americana y el

saber y experiencia de sus docentes. En el arquetipo de aprendizaje, la causa detonante es el aprendizaje en sí; sea éste de los individuos, de la institución o de ambos.

Los resultados indican que las estrategias emergentes en el nivel de preescolar, provienen de las diferentes áreas; administrativa, departamental e individualmente. Dichas maniobras nacen y son implementadas a nivel de la Junta Directiva, de la dirección, del departamento psicoeducativo y de los docentes. Sin embargo, un gran número de las mismas son proyectos a nivel de aula, propuestos y ejecutados por los maestros. Algunas de estas tácticas son: plan de tener huerta y animales de granja, contar con un profesional en el área de la orientación en el preescolar, proyecto “Prácticas apropiadas para el desarrollo”, programa de “Instrucción Diferenciada” (inteligencias múltiples), programa “Aprendo a valerme por mi mismo” (prevención de abuso), mejoramiento en el proceso de lectura-escritura, blogs y presentación de Power Point con fotos y videos de las actividades del mes (para mejorar la comunicación con los padres de familia).

Resultados de la Propuesta de Proyectos, Actividades y Estrategias

A partir de los procesos enunciados en los párrafos anteriores, se implementan las estrategias emergentes en el Centro Educativo Anglo Americano. Retomando el objetivo específico de identificar los resultados obtenidos al implementarlas; a continuación se describe cuales son, cómo se evalúan y los productos generados por dichos proyectos y programas.

Tal como se analizó durante las observaciones, la evaluación del producto del implementar diversas tácticas que nacen de un proceso de planificación no formal, se

lleva a cabo durante las reuniones de directores. En éstas se comentan los aspectos positivos que generan y se escuchan las impresiones al respecto de quienes los propusieron y desarrollaron. La psicóloga opina que la evaluación de la implementación de estrategias emergentes debería de sistematizarse. Ella afirma que “no existen instrumentos para recoger la información, se hace un sondeo más general para oír la opinión de los docentes, se busca si hay que mejorar y en qué”.

Los resultados se enuncian a continuación:

- En cuatro de los casos, aquellos proyectos que nacieron de una estrategia emergente se institucionalizaron y se incluyen en la planeación estratégica anual del centro.
- En dos de los casos, los esfuerzos individuales de algunos maestros tuvieron eco en la práctica docente del resto del personal del nivel y estos proyectos fueron replicados y adoptados por los demás; a la vez que se le hicieron las mejoras pertinentes.
- En dos de los casos, la implementación de los planes recayó únicamente en la administración.
- En uno de los casos, uno de los proyectos no se implementó, al carecer de la partida presupuestaria para echarlo a andar.

Algunos hechos que brotan del análisis de la planeación en el nivel de preescolar son:

- En el centro educativo en donde se realizó la investigación se realiza la planeación estratégica institucional una vez al año; la cual no se documenta de manera sistemática.
- Cada director es el encargado de desplegar las diferentes estrategias deliberadas, que emergen del proceso de planificación formal, en su propio nivel.
- Existe apertura por parte de la Junta Directiva y de la directora del nivel de preescolar hacia las iniciativas de los diferentes departamentos, de los docentes y de los padres de familia.
- Aquellos proyectos que se proponen, los cuales no necesitan de recursos económicos específicos, en general son aprobados más rápida y fácilmente que aquellos que requieren un ajuste presupuestario. Con excepción de los planes propuestos por la Junta Directiva; si ellos lo consideran pertinente, éstos reciben los insumos indispensables.
- Los diferentes proyectos que surgen a partir de la planeación no formal producen resultados, generalmente positivos. La mayoría de este tipo de planes nace de los docentes mismos y las necesidades identificadas y no de un proceso únicamente impuesto por la dirección o la Junta Directiva.
- A los proyectos pequeños, implementados a nivel del aula, no se les da un seguimiento ni evaluación formal, tampoco se documentan.

- Algunos de los planes producen tan buenos resultados que se intenta institucionalizarlos; sin embargo el ponerlos en operación no es tan rápido o efectivo.

Finalmente, respondiendo a la pregunta de investigación planteada, se puede afirmar que las estrategias emergentes surgen de tres fuentes, internas a la institución, de necesidades específicas y externas a la entidad. En relación al proceso, brotan de tres maneras: por medio de la asociación administrativa, de forma colaborativa entre los maestros y la directora y como una respuesta a intereses y necesidades específicas. Los resultados obtenidos son en tres áreas: administrativa, departamental y docente.

Párrafo de Síntesis

En este capítulo se describió el proceso de planeación del nivel de preescolar del Centro Educativo Anglo Americano; con qué frecuencia se realiza, quiénes son los responsables del mismo, los pasos que se siguen para desarrollarlo y cómo se formulan las estrategias o proyectos que se desean implementar. Además se analizó la forma en que surgen estrategias emergentes, cuáles son las fuentes, los procesos que se desarrollan para implementarlas y los resultados que se obtienen de los mismos. La sección finaliza con algunas conclusiones a partir de los resultados.

Capítulo 5. Discusión y Conclusiones

El presente capítulo describe los principales hallazgos, respondiendo a la pregunta de investigación y a los objetivos específicos de la misma; a la luz del marco teórico expuesto en capítulos anteriores y la validez del estudio realizado. La sección está compuesta por diferentes apartados que abarcan la discusión de los resultados, conclusiones y finalmente se desglosan algunas recomendaciones que incluyen la validación interna y externa, los alcances y las limitaciones así como, sugerencias para estudios futuros.

Discusión

La planeación estratégica en instituciones educativas fue el tema analizado. A partir del marco contextual se planteó la pregunta de investigación referente a la formulación de estrategias emergentes en un centro educativo privado, bilingüe de educación básica. Se pretendió establecer la relación existente entre la formulación de tácticas nacientes y la planeación estratégica, con el fin de generar nuevo conocimiento sobre el tema. El cuestionamiento que se buscó responder fue:

¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela privada Anglo Americana en el marco de la planeación estratégica?

En la entidad, las estrategias se formulan cuando interactúa la administración con la dirección; cuando trabajan de forma colaborativa los docentes con la directora o cuando se proponen respuestas a situaciones o necesidades específicas de los maestros y/o los alumnos. Esta interacción nos conduce a los procesos de enunciación de

maniobras, descritos en la literatura revisada. Dichos procedimientos se basan en modelos; caracterizándose cada uno de ellos por su proceso general y por los actores involucrados.

En aquellos casos en que las estrategias nacen de manera conjunta de la iniciativa de la administración y la dirección, se despliega el modelo analítico estructurado, cuyo actor principal es el líder. La administración descubre aquellas áreas que necesitan mejorar y los nichos que pueden explotarse; seguidamente proponen planes y proyectos. Tal como plantea Ruiz (2010), los dirigentes evalúan el contexto externo e interno de la entidad, descubriendo las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. La estrategia se diseña a partir del análisis de la información, la creatividad y el conocimiento previo del líder.

El prototipo de interacción se presenta cuando de manera conjunta los docentes y la dirección proponen tácticas novedosas. Generalmente los maestros son los que impulsan nuevas ideas; lo anterior reafirma la importancia del vínculo entre la cultura de la institución y el conocimiento colectivo.

Finalmente, cuando surgen estrategias como respuesta a situaciones particulares o necesidades específicas, se extiende el modelo del aprendizaje; el cual se basa en el aprendizaje individual u organizacional, como propulsor de tácticas emergentes (Ruiz, 2010). Los maestros adquieren conocimientos a partir de sus experiencias, la evaluación de su práctica docente y la retroalimentación; al englobar esos nuevos saberes proponen formas originales de hacer las cosas.

La respuesta a la pregunta de investigación conduce también a identificar las fuentes y los resultados de la formulación de estrategias. En relación a los orígenes, se reconocen las que nacen dentro de la institución; algunos surgen de la administración pero principalmente brotan de los docentes. Los gestores analizan la información interna y externa, retomando aquellos aspectos que pueden ser positivos y enfrentando las amenazas y debilidades para así proponer nuevas formas de abordar situaciones y solucionar problemas (Ruiz, 2010).

Otras fuentes son externas, como lo son los padres de familias. Ellos observan necesidades y/o situaciones de oportunidad y proponen a la administración nuevos planes y proyectos, así como las formas de implementarlos. Por último se plantean aquellas ideas novedosas que se originan en necesidades específicas de los alumnos, de aprendizaje o del entorno. En su libro “Sistema de Planeación para Instituciones Educativas”, Ruiz (2010) enfatiza que la información a tomar en cuenta en el proceso estratégico incluye las necesidades y expectativas de los alumnos y de los padres de familia.

Referente a los resultados se observa que algunas de las tácticas se institucionalizaron y se incluyen en la planificación anual. Asimismo los esfuerzos individuales de algunos maestros tuvieron eco en la práctica docente del resto del personal del nivel y estos proyectos fueron replicados y acogidos por los demás. El ser una organización que aprende, facilita que aquellas ideas utilizadas por algunos y que dieron buenos resultados, sean adoptadas por el resto de los docentes. La organización adquiere la habilidad al buscar nuevas vías para enfrentar los retos y formas específicas

de hacer las cosas, es decir se da aprendizaje organizacional (Boyett y Boyyett, 1999; Ruiz, 2008; Ruiz, 2010; Simonetta 2010; Torres, Villafán y Álvarez, 2008).

Retomando los objetivos específicos de la investigación, los actores identificados en el proceso de formulación son primordialmente los maestros y la directora del nivel de preescolar; en menor medida, la Junta Directiva de la institución. La encargada de la dirección ejerce su liderazgo transmitiendo la visión y optimizando los arquetipos mentales compartidos por el personal; ya que el nuevo enfoque administrativo promueve el aprendizaje colectivo y el laborar transversalmente, uniendo los diferentes sistemas que conforman la organización. Uribe (2007) plantea que el rol del dirigente es clave para crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización. El líder debe de desarrollar una serie de destrezas y habilidades que lo capaciten para cumplir con su trabajo y facilitar el de sus subalternos; éste debe de valorar el contexto en el que desempeña su labor; así como las capacidades, intereses y necesidades de su capital humano.

Los maestros por su parte, son los individuos que adquieren el conocimiento, al reflexionar en la acción. (Boyett y Boyett, 1999; Ruiz, 2010; Senge, 1998). El docente es uno de los principales impulsores de las tácticas no deliberadas, sea por su cuenta o de la mano de la administración. El maestro acuña experiencia laboral, reflexiona sobre su desempeño docente y por ende quiere aprender. Él percibe las necesidades específicas de sus estudiantes y descubre fácilmente condiciones de estudio que pueden ser enriquecidas. A partir de este punto, el profesor propone nuevos proyectos; ya que la

práctica reflexiva incrementa el aprendizaje y su práctica docente mejora constantemente (López, 2010)

Refiriéndose a otro de los propósitos del estudio, los resultados obtenidos al implementar habilidades emergentes, fueron positivos en la superioridad de los casos. Estas tácticas surgieron principalmente, al fallar la implementación de estrategias deliberadas. Cuando las tácticas planificadas no alcanzan los objetivos esperados; los individuos reflexionan, se retroalimentan y con base en las experiencias surgen nuevos conocimientos. A partir de éstos emanan habilidades originales para llevar adelante ideas, planes y proyectos. (Johnson, 2006; Mintzberg et al., 1997; Ruiz, 2008).

Por la información arrojada de la investigación se percibe que surgen muchas estrategias a nivel de aula, propuestas por los educadores, que no requieren de dotación de recursos específicos. A nivel institucional es casi imposible que surjan del maestro solo; éstas emanan de la Junta Directiva o de la combinación de la iniciativa de ésta con el docente. El principal actor en la implementación es el profesor; sin embargo el líder o directivo une sus esfuerzos al del docente.

Conclusiones

1. La planeación estratégica es fundamental para que las instituciones se conduzcan por un camino definido que las lleve a alcanzar sus metas y objetivos. No todas las tácticas deliberadas propuestas van a alcanzar los objetivos planteados. Debe existir flexibilidad y apertura en el liderazgo, a fin de promover, incentivar y acuerpar las iniciativas de los docentes (estrategias emergentes).

2. En la institución investigada no se presenta un único modelo de formulación de estrategias; se distinguen los 3 principales prototipos propuestos por Ruiz (2010) en el marco teórico.
3. La participación del maestro es vital en el surgimiento de estrategias emergentes. Sus conocimientos, su experiencia, la evaluación de su práctica docente lo lleva al aprendizaje. Al compartir los nuevos saberes con sus colegas y propiciar la retroalimentación, se promueve el aprendizaje organizacional. La entidad adquiere la habilidad al buscar nuevas vías para enfrentar los retos y formas específicas de hacer las cosas (Boyett y Boyett, 1999; Ruiz, 2010; Senge, 1998).

Recomendaciones

A partir de la información obtenida, contrastada con la literatura sobre el tema, se recomienda incluir al personal en el planeamiento institucional. Actualmente lo realizan los directivos y los docentes lo desconocen; no lo adoptan fácilmente ya que él mismo es impuesto. Parte del trabajo colaborativo que debe darse y que mejora la calidad en las organizaciones, incluye el trabajo conjunto entre el personal y el liderazgo de la entidad. En la actualidad se incentiva un liderazgo horizontal, a fin de conducir a las organizaciones al éxito (Boyett y Boyett, 1999; Johnson 2006; Lafuente y Rodríguez, 1999; Senge, 1998; Uribe, 2007). Las decisiones deben de tomarse de forma consensuada. Es importante escuchar la opinión y las ideas de los maestros, ya que ellos son los que están en el aula la mayor parte del tiempo, conocen a sus alumnos, sus necesidades y saben cómo abordarlas (Ainscow, 2001).

Otra sugerencia es sistematizar la información obtenida de la retroalimentación para el mejoramiento de las estrategias implementadas. Asimismo se deben documentar las sesiones de trabajos, los proyectos, programas, etc. En la medida en que las experiencias tanto positivas como negativas queden registradas, estos datos proporcionaran información para la mejora de la práctica y calidad educativa.

Validez interna y externa

La investigación realizada se validó internamente al cumplir con las cuatro etapas en que se desarrolla un estudio de casos. Primeramente se seleccionó el caso analizando los antecedentes y el contexto donde se realizaría la indagación. A continuación se eligió la muestra y se recolectaron los datos. Seguidamente se analizó, interpretó e integró la información obtenida. Por último, se discutió la relación que existe entre lo investigado en la literatura con las ideas que surgen a partir de los datos obtenidos.

A fin de validar externamente el estudio, éste debería de realizarse en otras instituciones educativas de características similares tales como privadas, bilingües y de zona urbana.

Alcances y limitaciones

Las personas integrantes de la muestra aportaron sus conocimientos, ideas y experiencias en las entrevistas semi-estructuradas; ellas mostraron deseos de participar en el estudio y disposición para contestar ampliamente las preguntas planteadas. Al realizarse las entrevistas en el lugar y hora propuesto por las informantes, se facilitó el desarrollo de las mismas. Al asegurárseles que la información obtenida se usaría de

forma anónima, únicamente con fines de mejora de los procesos de planeación institucional; esto les proporcionó confianza para expresar lo que realmente pensaban.

Sin embargo la mayor limitación experimentada, es que son muy pocas las personas dentro de la institución que conocen a fondo el proceso de planeación institucional; dicha realidad limitó la escogencia de la muestra. Además las entrevistadas que no ejercen ningún rol administrativo, expresaron sus percepciones, pero realmente no tenían amplio conocimiento sobre el tema.

Otra limitante fue la falta de documentación disponible. Al no contar el plantel con actas de las reuniones de planeación y evaluación, ni forma sistematizada de documentar planes y proyectos; la revisión de documentos fue complicada y aportó poco a la investigación.

Sugerencias para estudios futuros

Una vez conocido a fondo el proceso de planeación estratégica en el Centro Educativo Anglo Americano, se podría proponer una investigación futura que arroje más luz y ahonde en el porqué algunas de las estrategias emergentes llegan a formar parte del planeamiento institucional y otras no.

Finalmente, otro estudio a futuro podría investigar en qué medida estas estrategias emergentes facilitan el alcance de la visión y misión institucionales, así como el mejoramiento de los procesos de enseñanza educativa y la calidad de la educación.

La planificación es una herramienta con que cuentan las organizaciones para enfrentar los retos actuales y los futuros. Las estrategias emergentes son aquellas que realmente se implementan en la planificación institucional y que producen resultados positivos. Por ésta razón, aquellos en quien recae la responsabilidad de conducir una entidad educativa, deben incentivar y promover el nacimiento y la implementación de las mismas. El éxito de este tipo de tácticas radica en que éstas emanan del aprendizaje organizacional, del conocimiento colectivo y de la iniciativa de los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo: administradores, docentes, padres de familia y necesidades de los alumnos. La iniciativa, las necesidades y el trabajo conjunto de los directivos, los encargados de los educandos así como los estudiantes mismos en unión de las experiencias y el aprendizaje organizacional, conforman el nicho perfecto para que las estrategias emergentes surjan y se desplieguen en una institución.

Referencias

- Ackoff, R. (1984). *Un concepto de Planeación de Empresas*, (7^a reimpresión). México: Limusa.
- Aguilar, M. y Mendoza F. M. (2008). La Planificación Estratégica como herramienta para el desarrollo y consolidación de las IES. *Revista electrónica COEPES* Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C. Recuperada de http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/index.php?option=com_content&view=article&id=194:mtraaguilarunicelaya&catid=3:articulos&Itemid=50
- Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth, G. y West, M. (2001). *Hacia Escuelas Eficaces para todos. Manual para la Formación del Profesorado*. Madrid: Nancea.
- Anglo American School (2011). *Escuela Anglo Americana*. Recuperado el 27/1/2011 www.angloamericano.ed.cr
- Arrieta, M. L. (2010). *Planeación Estratégica en una Institución de Educación Básica*. Tesis de maestría no publicada. Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.

- Carr, A., Durant, R. y Downs, A. (2004). Emergent strategy development, abduction and pragmatism: new lessons for corporations. [Versión electrónica] *Human System Management*. IOS Press, 23. (2), 79-91.
- Cantón, I. (2004). *La organización escolar normativa y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cantón, I. y Arias A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re345_10.html
- Caldera R. (2006). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/219/
- CIA World Factbook. (11/3/2011). *Index Mundi*. Recuperado el 18/4/2011 de http://www.indexmundi.com/es/costa_rica/tasa_de_alfabetizacion.html
- Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. (3ª ed.). Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Eyzaguirre, N. (2006). Metodología integrada para la planeación estratégica. Ministerio de Educación, Secretaría de Planificación Estratégica. Lima: Perú.
- Fernández, P. y Pértegas, S. (27/5/2002). *Atención Primaria en la Red*. Recuperado el 4/04/2011 de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

- Flores, F. (1994). *Crenado organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen.
- Flores, F. M. y Torres, H. M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México, DF: Trillas.
- Franklin, C. y Ballan, M. (2005) Reliability and validity in qualitative research en Grinnell, R. M. y Unrau, Y. A. (eds.), *Social Work: Research and Evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a. ed., pp. 438-449). New York: Oxford University Press
- Fullan, M. (2001) *The new meaning of educational change* (3ª ed.). E.U.:Teachers College Press.
- Garza, J.C. (2010). *Planeación Estratégica en Instituciones de Educación*. Tesis de maestría no publicada. Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico de Monterrey.
- González, F. (2002). *Sujeto y subjetividad: Una aproximación histórica cultural*. México: Thompson.
- Giroux S. y Tremblay G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas. La investigación en Acción*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Gutiérrez, A. (2010). La planeación de la Educación Superior. *ANUIES Región Noroeste*. Recuperado el 12, marzo, 2011 de http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuiess/confluencia/no_001/1_15.htm

- Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Acholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. México: Pearson.
- Lafuente, L. y Rodríguez, M. (1999). Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica. *Revista de la Universidad Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"*
Recuperado de
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0120/1dd54f8f.dir/doc.pdf>
- López, J.L., (2010). El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: Adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores en Flores, F. M y Torres, H. M. (eds.), *La escuela como organización de conocimiento* (pp.79-103). México: Trillas.
- Lozano, F. (2010). *Metodología utilizando la Investigación Cualitativa: Recolección de Apuntes*. Monterrey, Nuevo León: Universidad Virtual del tecnológico de Monterrey.
- Mendoza, R. (enero, 2011). *Instituto Nacional de Salud Pública*. Recuperado el 1/04/2011 de
http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/investigacion.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. PrenticeHall

- Mintzberg, H., Quinn, J.& Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos (edición breve)*.(Nuñez,J. Trad.) México: Prentice Hall
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1997). *Of Strategies deliberate and emergent* en Strategic Management. Editorial Pearson: Madrid
- Molina, G. (2009). Una visión sobre el sector del salmón en Chile. Recuperado el 15/04/2011 de <http://www.alafec.unam.mx/mem/lima/administracion/ADMON6.PDF>
- Nevis, E., DiBella, A. y Gould, J. (s.f.) Understanding organizations as learning systems. Recuperado el 3/02/2011 de http://www.solonline.org/res/wp/learning_sys.html#toc
- Organización de Estados Americanos Para La Educación La Ciencia y La Cultura OEI. *Sistemas Educativos Nacionales - Costa Rica*. Recuperado el 20/4/2011 de <http://www.oei.es/quipu/costarica/#pol>
- Pichardo, A. (1991). *Planificación y programación social: bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. San José, Costa Rica: U.C.R.
- Robbins, S. y De Censo, D. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Halla Hispanoamericana, S.A.
- Ruiz, M.I., (2008). *La relación entre el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el Aprendizaje Organizacional en una Institución*. Disertación

doctoral no publicada. Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico de Monterrey.

- Ruiz, M.I., (2008). *La relación entre el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el Aprendizaje Organizacional en una Institución*. Ponencia presentada en el III Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas, ITESM, Monterrey, Nuevo León, México.
- Ruiz, M.I. (2010). La formulación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje organizacional en Flores, F. M y Torres, H. M. (eds.), *La escuela como organización de conocimiento* (pp.36-56). México: Trillas
- Ruiz, M.I., (2010). *Sistemas de Planeación para Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Ruiz, M.I. y Aceves, N. (2007). *Proceso de Planeación Estratégico Participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas*. Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE, Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Mérida, Yucatán, México.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Granica.
- Simonetta, D. (2010). La estructura escolar inhibidora del aprendizaje organizacional: experiencia derivada de caso. *Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica* 10(1), 1-22. Recuperado de http://www.latindex.ucr.ac.cr/actuainv_2010_10/actuainv_2010_10_10.pdf

- Stake R., (1988) *Investigación con estudio de casos (Filella, R. Trad.)*. (2ª ed.). Madrid: Morata. (Trabajo original publicado en 1995).
- Taylor,S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Torres P., Villafán J. y Álvarez M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36 (4), 2-11. Recuperado de <http://www.rieoei.org/2511.htm>
- Unesco-IBE. (2006/07). *Word Data on Education*. (6ª ed.). Recuperado el 20/4/2011 de http://www.oei.es/pdfs/Costa_Rica_datos2006.pdf .
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Reice - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5e (5), 149-156. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art21.pdf>
- Valenzuela J., (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. (Reimpresión 2011). México: Trillas.
- Vilardy, W.N., Plata D. y Romero M. (2009). Innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria. *REDHECS Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 8(5), 82-89. Recuperado de

http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_8/1.6-innovacion-administrativa-en-el-fortalecimiento.pdf

Villegas J. y Garza J.C. (1994) *Cambio y mejoramiento continuo: un programa de calidad y productividad al alcance de todos*. México: Diana

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. (2a.ed.Vol.5). Newbury Park, CA: Sage.

Apéndice A

Historia del Anglo American School

El Centro Educativo Anglo Americano se creó en 1949. Debido a la poca cantidad de escuelas bilingües existentes en esa época, se establecen como objetivos principales, cumplir a cabalidad y satisfactoriamente los requisitos establecidos por las entidades educativas del país. Así mismo, impartir, como mínimo, la mitad de sus lecciones en inglés. Prevalció la idea de que el idioma inglés que se iba a enseñar fuera de origen anglosajón, como lo es en Estados Unidos de Norteamérica, por esta razón, en ese entonces, la Institución recibió el nombre de Escuela Anglo Americana.

Es en la celebración del veinticinco aniversario que se habla de la necesidad de ampliar los servicios a la Educación Secundaria, de este modo los estudiantes de sexto grado realizarán sus estudios de Tercer Ciclo y Educación Diversificada bajo los mismos lineamientos institucionales. No fue sino hasta en 1993 que se concreta la idea y amparados bajo el decreto de la creación de la Escuela, inicia con mucho entusiasmo la etapa de Secundaria.

Es entonces donde Preescolar, Primaria y Secundaria pasan a ser lo que hoy conocemos como el Centro Educativo Anglo Americano, Institución que ofrece una educación de muy alta calidad, preparando jóvenes críticos, comprometidos con el aprendizaje y capacitados para enfrentar los retos fundamentales de su vida personal y social, dando así un aporte al proceso de desarrollo de la Nación y de las personas, siendo la educación instrumento para lograr esta doble tarea. Con la nueva estructuración de la Institución se adoptó el lema que aparece escrito en el escudo actual:

ENTER TO LEARN, GO FORTH TO SERVE

Conforme pasaban los años se dio un aumento en las solicitudes de ingreso y por tanto en las necesidades de desarrollo educativo y de espacio físico para los niños, por esto surge la idea de trasladar la Institución a un terreno más grande, lo que se concreta con la construcción de las instalaciones actuales, situadas en el distrito de Concepción de La Unión, donde funciona con amplios edificios separados por áreas; Preescolar, Primaria y Secundaria. Las instalaciones se encuentran rodeadas de amplias áreas verdes y del bello paisaje de los cerros de Ochomogo y de La Carpintera.

Apéndice B

Misión y Visión Institucional

Misión institucional: Nos dedicamos a la formación integral de ciudadanos responsables, conscientes y seguros de sí mismos, capaces de vivir con preparación y optimismo los retos del futuro, ofreciendo soluciones oportunas a los problemas de nuestra sociedad.

Visión institucional: Visualizamos al Centro Educativo Anglo Americano como una institución integral y dinámica, acorde con los intereses y necesidades de los procesos educativos, donde prevalezcan la confianza, el respeto y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, con personal calificado y motivado para que se involucre y participe entusiasta y activamente en el logro de sus metas.

Apéndice C

Instrumento para el Trabajo de Campo

Guía de la entrevista a profundidad

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 académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Apéndice D

Lista de Documentos Revisados

Metas Profesionales Nivel de Preescolar 2011

Plan Anual de Trabajo “Bandera Azul Ecológica” 2011

Plan Anual de Trabajo “Programa de Reciclaje” 2011

Plan Anual Institucional

Programa Anti Acoso Escolar

Programa D.A.R.E (prevención de adicciones)

Programas de Proyección Social

- Escuela Hermana
- Hogarcito
- Visita a Talamanca
- Sueño de Navidad

Programa Escuela para Padres

Programa de Valores

Apéndice E

Carta de Consentimiento

“Planeación Estratégica en Instituciones Educativas”

Msc. Sinthya Solera

Directora de Preescolar

Escuela Anglo Americana

Presente.

Estimado(a) Msc. Sinthya Solera:

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar mi proyecto de tesis en el Preescolar de la Escuela Anglo Americana que usted dirige. Soy alumna del programa de la Maestría de Administración Educativa con acentuación en Educación Básica de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio se está realizando como trabajo final de graduación de los cursos Proyecto I y II que imparte la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani y la profesora tutora Luz Grisel Ramírez B.

La investigación a realizar consiste en entrevistas semi estructuradas, observaciones de sesiones de planeamiento y/o evaluación y análisis de documentos a fin de estudiar el proceso de formulación de estrategias emergentes en el plantel educativo. La tesis será parte de un proyecto más amplio llamado “Planeación estratégica en instituciones educativas” que pretende realizar estudios iguales en diferentes países

latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países. Forma parte también de la Cátedra de Investigación "La Escuela como organización de conocimiento".

Toda información obtenida será estrictamente confidencial, asegurando el anonimato de los informantes. Cabe señalar que únicamente usted tendrá acceso a los datos obtenidos. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en ischosinsky@hotmail.com. Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesora, ella estará gustosa de explicar el propósito de este proyecto en el contexto de la materia que ella imparte. Ella estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico: miruiz@itesm.mx. Si desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la daré.

Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su

consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

Ilonka Schosinsky Ilonka Schosinsky V. 21/2/2011

Lic. Ilonka Schosinsky Valls Firma Fecha

Sinthya Fern Solera Ramo Sinthya Fern Solera Ramo 21/2/2011

Msc. Sinthya Solera Firma Fecha

