

UNA APROXIMACIÓN A LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMERGENTES EN DISTINTOS NIVELES EDUCATIVOS: ANÁLISIS DE ESTUDIO MÚLTIPLE DE CASOS

MARÍA ILEANA RUIZ CANTISANI

Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

RESUMEN: Las instituciones educativas, representadas en todos sus niveles y al igual que el resto de las organizaciones, se ha visto en la necesidad de comprometerse en procesos de planeación con elementos participativos y apoyándose en el aprendizaje organizacional, para lograr diferenciarse e impactar no solo en su ambiente educativo, sino en la sociedad general a la cual pertenecen. Esta investigación resulta del análisis de 6 tesis de investigación de posgrado en administración educativa de la Universidad Virtual del Tecnológico de

Monterrey, lo que implica 6 estudios de casos de distintos niveles educativos cuyo objetivo fue conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes, definiendo sus fuentes y resultados. Para el análisis se plantean semejanzas y diferencias en los tres elementos: fuentes de estrategias emergentes, procesos de formulación, y resultados del desarrollo de estrategias emergentes en la institución.

PALABRAS CLAVE: Planeación Institucional, Planeación Estratégica, Estrategias, Aprendizaje Organizacional.

Introducción

De acuerdo al entorno actual al que se enfrentan las instituciones educativas, un ambiente relativamente estable pero complejo en el impacto a las necesidades (Rowley, Lujan & Dolence, 1997) se plantea la necesidad de definir e implementar estrategias. Las estrategias son consideradas como los medios para lograr los objetivos de largo término los cuáles son la visión y misión de la institución. Derivado de distintos procesos de planeación surgen estrategias, las cuales pueden ser deliberadas (estrategias que surgen de un proceso intencional de planeación) y emergentes (que son patrones realizados a pesar de una ausencia de intencionalidad) (Mintzberg y Waters, 1985; Johnson Acholes, & Whittington, 2006)

Las instituciones educativas desarrollan sus procesos de planeación estratégica apoyados en una mezcla de modelos para formular las directrices que alinearán a la organización para el logro común. Además, por el tipo de organizaciones que son, con su esencia de ser formadora de personas mediante procesos de enseñanza aprendizaje, cuenta con elementos característicos de una organización que aprende (Senge,1998).

Se considera entonces que las instituciones educativas responden a un entorno complejo, pero lo suficientemente estable para aprender de su desempeño, y esto favorece que emerjan estrategias que respondan a su visión y entorno. Por lo que la investigación tiene como finalidad 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 utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos.

Planteamiento del problema

El problema surge de la necesidad de conocer más sobre el proceso de formulación de estrategias, estableciendo la relación entre estrategias deliberadas y emergentes y cómo se implementan en instituciones educativas estas estrategias. Esta combinación de estrategias tiene relación con el tipo de organización y el contexto en el que opera la organización, observándose que no es lo mismo el contexto de una institución educativa que el de una empresa de manufactura por ejemplo. Se definen estrategias en procesos de planeación institucionales para asegurar el logro de objetivos futuros como la visión de la organización y también para responder a las demandas del entorno, y de la sociedad. (Mintzberg, Quinn, Voyer,1997; Rowley, *et al.*, 1997).Las estrategias son los grandes como ó s para lograr la visión y misión institucionales. Son acciones en potencia que requieren tanto de toma de decisiones como de la asignación de recursos, incluyendo la participación de los grupos de interés de la institución. Las estrategias deliberadas, que surgen de un proceso de planeación formal, son normalmente las estrategias a las cuales se les asigna toda lo antes mencionado. Sin embargo, durante el proceso de implementación (al igual que durante la operación académica de la institución) surgen procesos de aprendizaje que influyen en la modificación de las estrategias definidas, o en el surgimiento de nuevas estrategias (conocidas como estrategias emergentes).

Según Slevin y Coven (1997) el que una estrategia sea emergente o deliberada depende de variables contextuales que afectan el proceso, aclarando que las estrategias delibera-

das surgen para responder a ambientes hostiles, mientras que las estrategias emergentes surgen en ambiente estables. Las instituciones de educación se están desarrollando en ambientes con características de cambios profundos en lo que respecta a las necesidades de la sociedad, Herman & Heimovics (citados por Maranville, 1999: 280) afirman que las organizaciones no lucrativas (que en esta clasificación se pudiera incluir a un buen número de instituciones educativas) están en un ambiente complejo donde los “ fundadores, reguladores, beneficiarios, clientes y otras instituciones interaccionan en el sistema de influencia de la institución”.

Esta investigación lo que busca es **identificar cómo se formulan las estrategias emergentes en las instituciones educativas, y cómo se relaciona el aprendizaje de las mismas instituciones**; esto con el fin de que las mismas instituciones identifiquen sus fuentes, procesos y resultados que permita valorar las estrategias emergentes, generando espacios de aprendizaje organizacional y socialización del conocimiento y participación docente en estos procesos.

Marco teórico

Según Mintzberg y Waters (1985) y Johnson *et al.* (2006), las estrategias se clasifican en deliberadas y emergentes. Entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente se considera que existe una relación como un continuo considerando el grado de control sobre el proceso de generación de la estrategia, en el caso de la estrategia deliberada existe un completo control sobre el proceso de generación, mediante un proceso formal de planeación; en el caso de las estrategias emergentes existe una ausencia de control en su proceso de generación, ya que la estrategia se genera como una reacción al contexto y de manera tácita.

En la investigación en la literatura se observa que un modelo de formulación de estrategias en el ámbito educativo es un modelo mixto de interacción en combinación con el aprendizaje organizacional. Se considera mixto por la relación entre el aprendizaje y la sociabilización de los docentes como a continuación se expresa:

(1) El modelo de aprendizaje, considera como proceso principal el aprendizaje, y el construir las estrategias en base a las experiencias adquiridas en la práctica, y la reflexión en la acción (Mintzberg *et al.*, 2003; Johnson *et al.*, 2006)

(2) El modelo de interacción, donde la estrategia emerge de procesos de interacción entre grupos sociales de la misma organización (Mintzberg *et al.*, 2003; Johnson *et al.*, 2006; Czarniawska, 2001).

Según Rowley *et al.* (1997), debido a la interacción entre la implementación del proceso estratégico de planeación y la operación del proceso académico e institucional, emergen nuevas directrices estratégicas institucionales derivados del aprendizaje generado entre la operación y la acción planeada e implementada. Cooper (2006) apoya la idea afirmando que el enfoque táctico de la institución genera un conocimiento en el día a día, que debe considerarse para obtener ideas estratégicas profundas (lo que llama *strategic insights*). Por ello, se puede considerar el proceso de planeación como un proceso iterativo, de planeación-acción-evaluación-aprendizaje; y es este último, el aprendizaje institucional, el que juega un papel importante y es enriquecido por la comunicación y diálogo entre los individuos y grupos de la institución.

La relación entre aprendizaje y estrategia, se apoya en la idea que las instituciones educativas deben ser no solo instituciones que brindan educación, sino organizaciones que aprenden (Senge, 1998) en un contexto de cambios globales y complejos, cuyos sistemas y estructuras favorecen la colaboración en todos los niveles, el aprendizaje continuo y el uso de dicho aprendizaje. Young (citado por Maranville, 1999: 282) lo confirma al indicar que “por lo tanto para hacer frente a los ambientes complejos debe ser adaptada y desarrollada una mezcla apropiada de habilidades y de perspectivas”. Entre estas habilidades y perspectivas está el transformarse en una organización que tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas (Wheelen & Hunger, 2007).

Particularmente, existe la postura que el proceso de formulación de estrategias no se puede desligar del proceso de despliegue e implementación de la estrategia (Mintzberg *et al.* 1997; Rowley *et al.*, 1997): el aprendizaje que surge durante la implementación permite realizar ajustes estratégicos que terminan generando estrategias emergentes y eventualmente a una estrategia lograda, esto lleva al objetivo de esta investigación presentado anteriormente.

Método de investigación

El estudio que se presenta se fundamenta en una línea de investigación de posgrado que parte de la investigación de estudio doctoral de la autora. Para esta investigación se utiliza

el contraste en estudios de caso múltiples (Yin, 2003), el cual ayuda a entender un fenómeno social complejo al contrastar lo que sucede en la realidad de las instituciones educativas. Cada caso fue desarrollado por estudiantes de posgrado (uno por caso), en el cual se abordan los siguientes niveles educativos:

- Dos instituciones de educación básica.
- Dos instituciones de educación superior.

Cada investigación fue un estudio de caso por si mismo utilizando:

- Misma pregunta de investigación para cada estudio de caso **¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior / institución de educación básica?** Proporcionada por la autora de la presente investigación.
- Se aplicó el mismo método de investigación, basados en Stake (1998) y Yin (2003), y con los mismos instrumentos de recolección: entrevistas de profundidad a profesores y directivos, observaciones en al menos dos reuniones institucionales y análisis de documentos.
- Con respecto a la muestra de cada caso estuvo constituida por profesores, coordinadores de academia o de grado, directores de departamento, facultad y/o de universidad.

Con respecto a cada caso, se describirá brevemente algunas características:

Caso A. Es una institución de educación superior mexicana, que ofrece tres carreras profesionales, las cuales tienen 4 años de duración. Se aplicaron instrumentos a directivos, administrativos (coordinadores académicos y de vinculación) y docentes.

Caso B. Es una institución de educación superior mexicana, ofrece cinco carreras profesionales, con duración de 4 años. Participaron en el estudio personal administrativo, docente y directivos (en mandos medios).

Caso C. Es una institución de educación básica (nivel primaria) mexicana. Cuenta con una plantilla de 25 docentes. Participó el 30% de los docentes y el director en el estudio.

Caso D. Es una institución de educación básica (nivel primaria) mexicana. Cuenta con

una plantilla de 7 docentes. Participaron en el estudio 5 docentes y el director de la institución.

Para el análisis se realizó un estudio comparativo entre los cuatro casos detectando semejanzas y diferencias en los hallazgos en cada caso. Se concluye con la discusión de los resultados.

Análisis de resultados

A continuación se expondrá mediante tablas comparativas la síntesis de cada estudio de caso clasificado por las fuentes, sus procesos de formulación y los resultados del desarrollo e implementación de estrategias emergentes, para luego finalizar con una breve discusión.

Casos A y B: Instituciones de Educación Superior

Tabla 1 Análisis de caso de instituciones de educación superior

	Caso A (Umaña, 2010)	Caso B (Tovar, 2010)
Fuentes de estrategias emergentes	Las estrategias emergentes surgieron en la búsqueda de una solución a problemas espontáneos y para apoyar el desarrollo institucional y el despliegue de la planeación.	Cuenta con un proceso de planeación formal, documentado y con relativa participación del personal de la institución. Fuentes : 1)por la participación en convocatorias federales o estatales 2)a petición expresa de instancias gubernamentales, o bien 3)por situaciones concretas de la Institución
Procesos de formulación de estrategias	A través de un análisis de la situación problemática por parte los docentes y autoridades, propuesta de solución, im-	Convocado por la dirección se realizan juntas extraordinarias con los involucrados.

plementación, análisis de impacto y seguimiento. “donde se propone, discute y eligen las estrategias que mejor expectativa originaron a fin de desarrollar los proyectos que debieron de implementarse, determinando además, los responsables de su ejecución”.(Tovar, 2010,p. 53)

Resultados de las estrategias formuladas	Falta de apoyo institucional para el seguimiento a la estrategia emergente afecta su logro; así como asignación de un responsable. Con alcances de corto plazo	A pesar de que varias estrategias emergentes se llevan hasta su implementación y luego operación, otras no son efectivas. Los que si se llevaron a buen término son las estrategias que se integran al proceso de planeación formal.
--	--	---

Casos C y D: Instituciones de Educación Básica

A continuación se presenta en una tabla las fuentes, procesos y resultados de la formulación de estrategias emergentes (ver tabla 2)

Tabla 2 Análisis de caso de instituciones de educación básica

	Caso C (Garza, 2009)	Caso D (Alvarez, 2010)
Fuentes de estrategias emergentes	Las estrategias emergentes surgieron del aprendizaje generado en la implementación de la estrategia deliberada es decir de la planeación previa antes de iniciar el ciclo escolar, y de dar una solución al problema de la institución	Algunas de estas estrategias se dan debido a situaciones que se presentan a lo largo del ciclo escolar y que vienen a cubrir alguna problemática que no fue contemplada en la planeación institucional. Propuestas por maestros o directivos a una situación que se presenta.
Procesos de formulación de estrategias	Colaboración entre áreas académicas para el diseño de actividades y proyectos, con un análisis de riesgos y oportunidades. Se diseñó un método de seguimiento para	Surge la situación problemática,el docente propone y planifica e implementa.

asegurar la implementación de la estrategia Surge la situación, el director propone y planifica, trata de implementar pero hay poca participación de los docentes.

<p>Resultados de las estrategias formuladas</p>	<p>Se implementó estrategia con involucramiento de varios grupos de interés: maestros, directivos y profesores, modificando la situación problemática e impactando a la planeación del largo plazo.</p>	<p>Las estrategias propuestas por dirección contaron con poca participación docente.</p> <p>Las estrategias propuestas por docentes, tuvieron más impacto en los alumnos.</p> <p>Factor: no participan los maestros en el proceso de planeación estratégica. Lo que tiene relación directa también el impacto de estrategias emergentes.</p>
---	---	--

Discusión de hallazgos

En el caso de las instituciones de educación básica se encontró que la fuente principales de estrategias emergentes es la búsqueda de solucionar problemas que son de interés de los docentes y de la institución. Se detectó en los casos que los proyectos surgen de necesidades académicas detectadas como faltantes del servicio educativo de los alumnos, y /o de la falta de éxito en algunos proyectos que se implementan (Mintzberg *et al.*; 2003; Kaplan y Norton, 2001). Además, de la participación relevante del docente como generador de estrategias. Schön (1987) afirma sobre los profesionales reflexivos, como a través de la experiencia y de su conocimiento previo pueden reformular y plantear nuevas soluciones, apoyándose también de la reflexión en la acción. Por lo que la participación de los docentes en los procesos de formulación de estrategias emergentes, y su participación en los procesos de planeación formal, son clave para el éxito de las mismas.

Para las instituciones de educación superior, se nota una planeación más formal en su proceso deliberado, y la necesidad de generar un desarrollo institucional como fuente de estrategias emergentes, en donde también es más evidente el impacto de situaciones externas (como convocatorias, proyectos solicitados por la sociedad) como generador de

estrategias emergentes. La interacción de la institución con el entorno genera un aprendizaje que se convierte en conocimiento, promotor de proyectos y estrategias emergentes (Nonaka y Takeuchi, 1999; Beveridge, Gear, & Minkes, 1997; Feurer & Chaharbaghi, 1995). En estos casos, las reuniones para definición de acciones para responder a la demanda fue parte del proceso, además de mencionar que una de las claves del éxito de la estrategia emergentes en su formalización e integración al proceso de planeación institucional.

El conocer las fuentes, los procesos de formulación y el impacto de los resultados de estrategias emergentes permitirá a las instituciones educativas valorar los espacios de socialización y aprendizaje entre docentes para responder en forma más oportuna, efectiva y eficiente a las cada vez más complejas demandas de la sociedad.

Referencias

- Alvarez, N. (2010) *Planeación Estratégica en una Escuela primaria con Servicio de Educación Especial*. Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey
- Beveridge, M.; Gear, A. & Minkes, A. (1997) Organizational learning and strategic decisions support. [Versión electrónica], *Emerald Fulltext*. 4(5) 217-227.
- Cooper, T. (2006) Enhancing insight discovery by balancing the focus of analytics between strategic and tactic levels. [Versión electrónica], *Database Making & Customer Strategy Management*. 13(4) 261-270.
- Czarniawska, B. (2001). Anthropology and organizational learning. En M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 118-135). Oxford: Oxford University Press.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995) Strategy formulation: a learning methodology. [Versión electrónica], *Management & Technology*. 2(1) 38-55.
- Garza, J.C. (2009) *Planeación estratégica en Instituciones de Educación*. Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey
- Johnson, G.; Aholes, K. & Whittington, R. (2006) *Dirección estratégica*. México: Pearson.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001) *The strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Maranville, S.J. (1999) Requisite variety of strategic management modes. A cultural study of strategic actions in a deterministic environment. [Versión electrónica], *Nonprofit management & leadership*. 9(3) 277-291.

- Mintzberg, H. Quinn, J. & Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos* (edición breve). (Nuñez, J. Trad.) México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. [Versión electrónica], *Strategic Management Journal* .ABI Inform Global. Proquest. 6,257-272.
- Mintzberg, H. & Westley , F. (1989) Visionary Leadership and Strategic management. [Versión electrónica], *Strategic Management Journal*. ABI Inform Global .Proquest 10,17-32
- Nonaka, I. ; Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* (Hernández, M., Trad.) México: Oxford University Press. (Trabajo original publicado en 1995).
- Rowley, D., Lujan, H. & Dolence, M. (1997) *Strategic change in colleges and universities*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini Trad.). México: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Slevin, D. & Covin, J. (1997) Strategy formulation patterns, performance and the significance of the context. [Versión electrónica] *Journal of Management*. 23(2) 189-209.
- Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan.* (J. Bayo, Trad.). Barcelona, España: Paidós. (Trabajo original publicado en 1983).
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos (2ª. Ed.)*. (Filella, R. Trad.) Madrid: Morata. (Trabajo original publicado en 1995)
- Tovar, A. (2010) *Indagación sobre el proceso de Planeación de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec*. Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey.
- Umaña, J.L. (2010) *Planeación Estratégica en Instituciones Educativas: Formulación, aplicación y evaluación de estrategias emergentes en una institución de educación superior*. Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey
- Wheelen, T.; Hunger, J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. (10ª. Ed.). (Sánchez, M. Trad.) México: Pearson. (Trabajo original publicado en 1992).
- Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. (3a.ed.Vol.5) Thousand Oaks, CA, EUA: SAGE.

Agradecimientos especiales

A los Jose Luis Umaña, Juan Carlos Garza Núñez, Natalia Carolina Alvarez Castro y Antonio Tovar Pérez, Lorena Salinas, Gilberto Rebolledo y la Dra. América Martínez.