



## **Planeación estratégica: ¿elemento de apoyo para la toma de decisiones educativas?**

**David Mendoza García**

*Universidad del Golfo de México, Campus Veracruz*

mgarciadavid@hotmail.com

**Temática general:** Política y gestión de la educación y su evaluación, la ciencia y la tecnología

### **RESUMEN**

El presente documento contiene los resultados de una investigación cuyo propósito central fue identificar cómo se da el proceso de generación de estrategias emergentes que realiza un colectivo de docentes de educación media en el Estado de Veracruz, México. El objetivo específico de este texto tiene que ver con analizar los elementos que los docentes toman en cuenta para la toma de decisiones educativas al interior de la institución y el papel que juega la planeación estratégica en dichos eventos. El método utilizado en este trabajo fue desde el diseño del estudio de caso. La técnica central fue la entrevista semiestructurada y la observación, las cuales se realizaron al colectivo de 9 docentes y un directivo con funciones docentes. Se encontró que a pesar de haber instaurado una metodología de planificación estratégica dentro de los Consejos Técnicos Escolares (nivel normativo), el colectivo toma decisiones con base en sus creencias, opiniones y representaciones de según su experiencia les dicta, dejando a un lado los elementos obtenidos desde el proceso planificador llevado a cabo de forma sistemática y organizada; por otra parte, tampoco se da un trabajo de forma colegiada. Otro de los hallazgos señala la falta de seguimiento de las estrategias diseñadas y de evaluación de resultados.

**Palabras clave:** Estrategias emergentes, planeación, planeación estratégica.

## INTRODUCCIÓN

La planeación es un elemento del proceso administrativo que tiene gran importancia para cualquier organización que aspire a ser exitosa mediante el logro de sus objetivos con el manejo eficiente de sus recursos. La planeación estratégica esencialmente se considera como un proceso (Bozeman y Addair, 2010) de tal forma que está constituida por etapas y elementos que interactúan de forma intencional o autónoma con repercusiones sobre la vida y quehacer de la organización. Cualquiera que sea la organización y el rubro al que se dedique se ve influida por el ambiente, que a través de sus múltiples estímulos y variables internas y externas propicia o demanda acción por parte de la entidad a la que afecta.

Sin embargo, existen eventos emergentes, y diseñar y atender de forma anticipada tantas estrategias como fueran posibles sería impráctico y se alejaría de la función de la planeación que es optimizar los recursos.

Hasta ahora existen diversos estudios realizados (por ejemplo Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (2003), Hambright y Diamantes (2004), Ruíz (2009) y Bozeman y Addair (2010)) que han abordado cada vez más y de forma intensiva a la planeación, a la planeación estratégica y a la definición de estrategias formales tanto en instituciones educativas como en el ámbito de los negocios, sin embargo, pocas investigaciones se pueden hallar que aborden el estudio de la formulación de estrategias emergentes y sobre todo, de conocer el papel que juega dicha planificación en la real toma de decisiones por parte de los colectivos docentes.

La investigación que aquí se presenta tuvo como objetivo analizar los elementos que los docentes toman en cuenta para la toma de decisiones educativas al interior de la institución esto relacionado con el proceso de generación de estrategias emergentes para el caso del Tebaev Tlalixcoyan. Se definieron objetivos a identificar, el esquema de planeación que se lleva a cabo en la institución, identificar el proceso de generación de estrategias no planeadas, sus elementos, roles y su proceso de evaluación y seguimiento.

## I. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ELEMENTOS PARA UNA TOMA DE DECISIONES

La planeación estratégica permite trazar las rutas generales que habrán de recorrerse para lograr llevar a la institución de un punto a otro. Los procesos desarrollados por las organizaciones no se presentan expuestos ni descifrados en sus componentes, tampoco se explicitan las relaciones de sus elementos de forma natural. La mayoría de los fenómenos requieren descifrarse, conocer qué elementos visibles u ocultos intervienen, qué relaciones guardan entre sí y su importancia.

Las instituciones educativas no están libres de este tipo de eventos, en ellas acontecen un sinnúmero de fenómenos que muchas veces requieren la toma de decisiones de forma rápida, pero también con sustento y fundamento. El problema identificado gira en torno a que dicha cultura de la planificación poco ha permeado en las representaciones del colectivo docente, pues aunque hoy por

hoy la planificación estratégica forma parte de las actividades designadas y llevadas a cabo en los Consejos Técnicos Escolares (CTE), cuando los fenómenos de los eventos se presentan, la emergencia de ciertas situaciones saltan a la vista al requerir una toma de decisiones, escasamente se reconoce a la planificación estratégica previamente elaborada como un insumo capaz de coadyuvar o más bien, regir las rutas de acción a seguir frente a determinado fenómeno o necesidad. Es por ello que en este trabajo intenta contestar a lo siguiente: ¿Cuáles son los elementos que el colectivo docente toma en cuenta para tomar decisiones frente a problemáticas emergentes? ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Tebaev Tlalixcoyan?

Este trabajo se justifica desde diversas ópticas, por un lado, desde una política, pues sin duda este documento puede hacer visible a los tomadores de decisiones, las problemáticas y vicisitudes que acontecen al interior de algunas instituciones en donde no ha bastado con la imposición de un tipo de metodología que trajera aparejada una visión técnica en torno a las funciones de la escuela, sino fuese acompañada de un elemento altamente formativo que permitiera la constitución de agentes educativos con visión amplia de las problemáticas y por ende las vías de acción para su solución.

Por otro lado, este trabajo puede coadyuvar desde un aspecto institucional, pues el análisis aquí realizado permite a los participantes del colectivo docente y directivo reflexionar sobre sus acciones a la hora de tomar decisiones, lo cual muchas veces puede ser poco evidente cuando dichos eventos se suscitan en el día a día.

## II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ELEMENTOS PARA SU COMPRENSIÓN CONCEPTUAL

La planeación debe contemplar un conjunto de trazos que permitan tener una visión clara del punto al cual dirigirse sin perder de vista que es un proceso deliberado que implica ser crítico y autorregularse para administrar las acciones concebidas. La planeación se caracteriza por anticiparse sobre los objetivos a través de definir acciones concretas para lograrlos (Chiavenato, 1995).

En una institución educativa se busca mediante el uso de la planeación, poder organizar las actividades que se desarrollarán durante un ciclo escolar y definir los resultados que se esperan y con esto lograr dar certidumbre y seriedad a las actividades de la institución educativa. Cada institución educativa vive una situación particular en los procesos que se le asignan, aun cuando sean encomiendas u objetivos similares, esto es, los abordan con base en su realidad, sus características, necesidades y recursos disponibles.

Para Tsiakkiris y Pashiardis (2002) la planeación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones lograr sus objetivos en un ambiente de retos con la mínima cantidad de recursos invertidos. Para Druker (1975, citado por Roffe, 2010, p. 47) es “un proceso continuo de toma de decisiones en una manera sistemática y con el mejor conocimiento del futuro, organizar el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparar los resultados a través de una

retroalimentación bien organizada”. Planeación es encaminar los esfuerzos para lograr los objetivos que la escuela persigue (Ruiz, 2009).

Debido a que implica la intención deliberada de abastecerse de información, recursos y decisiones se le llama estratégica a la planeación ya que es un despliegue de los planes tácticos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos. Tsiakkuros y Pashiardis (2002) consideran que el desempeño de las instituciones educativas es de interés de ellas mismas, de la sociedad y de los padres de familia, es decir de todos los actores educativos.

### **III. EL COLECTIVO DOCENTE Y DIRECTIVO FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES**

Independientemente del rol de docente o directivo que tengan asignado los profesionales de la educación, se debe buscar que participen activamente en las decisiones y acciones para evitar que cada quien se desarrolle en su micromundo, donde solo importa que cada individuo sólo haga bien lo que le corresponde (Ruíz, 2009).

Si se considera el trabajo de Mintzberg et al. (2003) se pueden asignar estos tipos de participación dentro de la centralización o descentralización de las decisiones y acciones de una organización.

Para entender el rol de los maestros en la planeación estratégica y derivar su intervención en la generación de estrategias emergentes no basta con saber que deben participar en el proceso de planeación sino que es importante conocer la manera en que aprenden, y lo que los impulsa a cambiar sus prácticas. Esto cobra aún más sentido si se considera que las estrategias emergentes se encuentran dentro de lo que Mintzberg et al. (2003) definieron como la escuela de aprendizaje, en la cual la organización aprende, derivado de que los sujetos que la componen aprenden (Senge, 2004). Se insiste nuevamente que el objetivo de la educación no es administrar a la institución por lo que en las instituciones educativas el aprendizaje organizacional no tiene sentido si sólo se genera en los docentes, administradores y directivos, sino cuando se traduce en una mejor educación para cada generación que ingresa y egresa de las aulas, que habilite a los estudiantes para aprender por sí mismos, de forma contextualizada y significativa para que puedan intervenir de manera propositiva en la sociedad en congruencia con el paradigma de aprendizaje (Barr y Tag, 1995).

Además, hay que considerar que no basta con elaborar una planeación sino que se debe concientizar y transmitir la importancia de elaborarla y llevarla a cabo. De lo contrario se puede presentar el fenómeno de la resistencia que puede surgir por falta de comunicación efectiva al desconocerse el objetivo real de la propuesta de cambio. Kotter y Schlesinger (2008) proponen que la disuasión de la resistencia sea balanceada y premeditada. Spee y Jarzabkowski (2011) establecen como elemento de negociación la comunicación efectiva ya que propicia la participación política, los consensos y compromisos más fuertes y positivos. Boyett y Boyett (1999) sugieren que para que el cambio se haga efectivo, se rompa el confort de forma decisiva y se movilice a los individuos para propiciar un cambio radical.

En este marco, como ya se ha apuntado en líneas anteriores, se hace imperante rescatar las experiencias que se viven al interior de los colectivos en las instituciones, pues sin duda es necesario para construir conocimiento que coadyuve a la elaboración de políticas educativas e institucionales que guíen los procesos de toma de decisiones emergentes con miras a resultados concretos y basados en la sistematización de los datos que la planificación estratégica permite evidenciar.

#### IV. MÉTODO

La investigación se ha diseñado siguiendo el enfoque cualitativo. Se obtuvo la información mediante la realización de entrevistas y observación a los docentes y al directivo basadas en un cuestionario semiestructurado; se realizó también la observación de las reuniones de planeación formales y de las informales y la revisión de documentos donde se han plasmado los acuerdos y planes de la institución. El análisis de la información se llevó mediante la identificación de categorías en la información proporcionada por los actores entrevistados, las observaciones y de los documentos. El método de validación de datos elegido fue la triangulación. Una vez elegida la institución se invitó a participar a toda la plantilla docente, se entrevistaron a los diez docentes del Tebaev Tlalixcoyan, se les asignó un número sucesivo del 1 al 10, destaca que el docente 10 también desempeña el rol de directivo.

Para la obtención de la información se empleó la técnica de entrevista. El instrumento de apoyo fue un cuestionario semiestructurado con diez preguntas que indagaban sobre el proceso de planeación, el éxito de los proyectos y planes definidos.

La guía de entrevista y de observación constó de las siguientes preguntas y elementos a observar:

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

proceso y factores que influenciaron a surgimiento de los proyectos. 9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación). 10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

## V. RESULTADOS

Las reuniones de CTE son reuniones formales y previstas como elemento de la planeación formal que sirven para incluir proyectos emergentes que resultan del análisis y de los efectos de ambiente a lo largo del ciclo escolar, también tienen la característica de dar seguimiento y evaluación a los proyectos iniciados. Sin embargo, los docentes no perciben al CTE como herramienta de planeación, de análisis ni de evaluación, sino como un remedio negativo para atender las deficiencias o ausencia de la planeación formal, en ese sentido se puede destacar el siguiente comentario:

*“Pero como no se hace la planeación se hace el consejo técnico, que ahorita tiene dos meses, por cierto, que no se ha llevado a cabo y eso perjudica también”. (Entrevista - Maestro 2).*

También es común que en la institución el escenario de origen sean las reuniones informales de actores educativos, en las que no se realiza tampoco un registro formal de la estrategia ni de los acuerdos. Las reuniones espontáneas de docentes son habituales de llevarse a cabo. En ellas se abordan eventos emergentes y cualquier situación que requiera ser atendida con premura, los acuerdos tomados en ellas no se registran formalmente, pero tienen validez para la estrategia tratada. Durante el trabajo de investigación se presenciaron cinco reuniones de este tipo.

Por otra parte, la evaluación de las propuestas no sigue un protocolo claramente definido y es desconocido por los docentes la manera en que se realiza la evaluación. El docente 9 al ser cuestionado sobre la existencia de una cultura de evaluación expuso:

*“no, bueno al menos por mi parte no... me parece que se ha hecho en consejo técnico nada más. El tesorero informa lo que se ha hecho, por ejemplo, sabes que ya se hizo la división de los salones, es lo único”. (Entrevista – Maestro 9).*

El maestro 10 fue cuestionado sobre cómo verifican en la escuela que el objetivo se haya logrado, cómo se evalúan los resultados, si él hace ese análisis, manifestó que no.

De las reuniones de CTE se observó que la evaluación de las estrategias no está sistematizadas, solamente se comenta si se logró o no lo que se perseguía, en las actas de esas reuniones se registran los resultados. En el caso de las reuniones informales de los actores educativos no se realiza registro, sólo se discute de forma verbal.

Según Welsh, Nunez y Petrosko (2005), un elemento en la generación de estrategias formales es el modelo institucional de toma de decisiones de tipo autocrático o plural. En la institución investigada se distingue que coexisten ambas manifestaciones del modelo puesto que gran parte de las decisiones y estrategias adoptadas son consensadas en algún momento y otras son tomadas por el directivo, sin consultar a los docentes.

Las estrategias emergentes, de hecho, son de las que más uso hacen los docentes y el directivo o los padres de familia, ya que en reuniones de tipo informal, de CTE o de padres de familia se insta para tomar decisiones y emprender acciones. En este marco, se apreció que las estrategias emergentes que se revisan en reuniones informales no tienen ningún registro, puesto que la verbalización entre los participantes predomina y su seguimiento no está sistematizado ni sigue alguna metodología de planeación. Tampoco se sigue una metodología clara y formal que considere el cálculo de indicadores que puedan servir en la etapa de retroalimentación al realizar la evaluación del resultado.

Como parte de esa naturaleza de la organización, de las entrevistas se percibió que el Maestro 1, el Maestro 2, el Maestro 3, el Maestro 4 y el Maestro 9 se expresan sobre la ausencia de una planeación formal, por lo que, eso hace evidente no sólo la falta de interés y/o desconocimiento de esos docentes por participar en el proceso administrativo, aspecto que se establece como parte de las obligaciones de los docentes en el Manual de Organización de los Centros de Estudio (Tebaev, 2012), pero también, se exhiben las carencias de comunicación efectiva entre los miembros del grupo docente y el directivo, ya que a decir de él y de acuerdo con los documentos analizados en esta investigación sí se realiza el proceso de planeación premeditado.

La naturaleza intrínseca de la institución incluye: rasgos de sostenimiento, obtención de recursos, formulación de presupuesto, la subordinación a sindicatos y cultura organizacional de ser escuela pública. Es decir, que la institución en cuestión sea una escuela pública la limita a no abordar estrategias emergentes que impliquen recursos del erario de forma constante, esporádicamente obtiene donaciones, según expresó el directivo al ser entrevistado. También el poder de los sindicatos, la falta de autonomía, de presupuesto, los grupos de poder entre docentes y la mala comunicación puede llegar a limitar la implementación de estrategias de capacitación a docentes o directivo. A continuación, se citan los puntos de vista de algunos docentes cuando fueron cuestionados sobre el proceso de planeación en su escuela.

*“En cuestión administrativa, en opinión personal yo desconozco si el mismo coordinador tenga una planeación. Pero si él sabe exactamente y nos dijera, en este semestre va a haber tantos eventos, pero siento que ni ellos mismos saben, vamos sobre la marcha”. (Entrevista - Maestro 1).*

El maestro 2 manifestó: *“Aquí en la escuela se hacen las cosas porque bueno de alguna manera tienen que sacarse pero no veo yo una planeación real de lo que se va a hacer” (Entrevista - Maestro 2).* Otro entrevistado dijo: *“...hablar propiamente de la planeación en la escuela, ahora sí que estamos en ceros, no se hace la planeación correspondiente”. (Entrevista - Maestro 3).*

En la institución la percepción de la mayoría de los docentes es que no existe una planeación, esto se deriva también de que no se les hace partícipe de su formulación y diseño a causa de que a decir del directivo, realiza el análisis FODA y la actividad de planeación de forma personal, aislada: *“normalmente tendríamos que trabajar todos los maestros en esa planeación pero ya por costumbre lo hago yo sólo con base a las tareas previas, no tiene mayor problema. Pero lo ideal sería que fuéramos todos los maestros y un servidor”.* (Entrevista – Directivo).

A pesar de que existen documentos, metodología y eventos de planeación, en el imaginario de la mayoría de los docentes es que no existe ese proceso. Esto se refleja en lo expresiones como: *“Pues yo creo que ni existe, ni por parte del director, ni por parte de nosotros porque si te das cuenta las cosas ni se comentan... la planeación como tal, cosa que incluyendo el director e incluyendo nosotros, que si hay un maestro en todo el Teba de Tlalixcoyan que planee es mucho, incluyéndome yo, que yo no planeo.”* (Entrevista - Maestro 9).

#### **IV. CONSIDERACIONES FINALES**

Se realizó un trabajo de aproximación al objeto de estudio mediante la observación y entrevista del directivo y docentes en la institución educativa. El resultado de la investigación reveló que en la institución se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica, sin embargo, la falta de conocimiento y de involucramiento en torno al tema, genera confusión entre los docentes y el directivo respecto a los mecanismos, metodologías, formas y procedimientos que tienen que adoptar.

Bajo el contexto previamente caracterizado, la escuela usualmente se ve afectada por los factores ambientales. La escuela no posee una planeación normativa como una alta aspiración de mediano o largo plazo y se observó el desapego de dar seguimiento de forma sistemática a la planeación, que contrario a la normatividad es definida unilateralmente por el directivo. Se ha generalizado entre los docentes la percepción de la falta de una planeación, eso propicia que muchos de los objetivos que atiende escuela se aborden mediante estrategias emergentes, sin evaluarse más allá del cumplimiento o no y limitadas mayormente a atender necesidades materiales.

Para generar una estrategia emergente en el Tebaev Tlalixcoyan se requiere en primera instancia el estímulo detonante del ambiente interno o externo. Dependiendo la naturaleza del estímulo, los diferentes actores educativos lo analizan de forma separada o colectiva en términos de impacto, efectos, viabilidad, recursos a invertir y responsables. El resultado de la estrategia generalmente se limita a ser evaluado como positivo o negativo en términos de haberse logrado o no el objetivo sin un mayor análisis de los factores determinantes y sin establecer indicadores auxiliares.

## REFERENCIAS

- Barr, R. y Tagg, J. (1995). De la enseñanza al aprendizaje, un nuevo paradigma para la educación de pregrado. *Change*. 27 (6), 1-18.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia. Norma.
- Bozeman, W. y Addair, J. (2010). Strategic planning for educational excellence. Techniques: Connecting Education & Careers. 85 (1), p. 10. Recuperado de [http://www.acteonline.org/uploadedFiles/Publications and E-Media/files/files-techniques-2010/Leadership\\_Matters.pdf](http://www.acteonline.org/uploadedFiles/Publications and E-Media/files/files-techniques-2010/Leadership_Matters.pdf)
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4a edición) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hambright, G. y Diamantes, T. (2004). An analysis of prevailing K-12 educational strategic planning models. *ProQuest Education Journals*, 125 (1) Recuperado de <http://0-search.proquest.com/millennium.itesm.mx/education/docview/213905661/fulltextPDF/13A3491B1072DB5FE5/1?accountid=11643>
- Kotter, J. P. y Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. recuperado de la Red el 12 de febrero de 2012 de <http://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/1> asad.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. (1ª edición). España. Granica.
- Roffe Samaniego, N. F. (2010). *Modelo de Planeación para la educación del Siglo XXI. Recursos y Competencias*. México. Plaza y Valdés.
- Ruíz Cantisani, M. I. (2009) *Sistemas de Planeación para Instituciones Educativas*. México. Trillas.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. México. Granica.
- Spee, A. P. y Jarzabkowski P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*. 32. 1217
- Tebaev. (2012). *Manual de organización del centro escolar*. Manual. Xalapa. Autor. Recuperado de [http://www.telebachilleratozonaveracruz.com/manual\\_organizacion.pdf](http://www.telebachilleratozonaveracruz.com/manual_organizacion.pdf)
- Tsiakkuros, A. y Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: The case of Cyprus. *ProQuest Education Journals*, 16 (1). Recuperado de <http://0->



[search.proquest.com/millennium.itesm.mx/education/docview/229192487/fulltextPDF/13A3493A4441B289553/1?accountid=11643](http://search.proquest.com/millennium.itesm.mx/education/docview/229192487/fulltextPDF/13A3493A4441B289553/1?accountid=11643)

Welsh, J. F., Nunez, W. J., Petrosko, J. (2005). Faculty and administrative support for strategic planning: a comparison of two- and four-year institutions. *Community College Review*. 32 (4).

Recuperado de [http://0-](http://0-search.proquest.com/millennium.itesm.mx/docview/213206820/fulltextPDF/13A34B23C683D781210/1?accountid=11643)

[search.proquest.com/millennium.itesm.mx/docview/213206820/fulltextPDF/13A34B23C683D781210/1?accountid=11643](http://0-search.proquest.com/millennium.itesm.mx/docview/213206820/fulltextPDF/13A34B23C683D781210/1?accountid=11643)