

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ¿ELEMENTO DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EDUCATIVAS?

Recibido: 27 noviembre 2017 \* Aprobado: 7 marzo 2018

DAVID MENDOZA GARCÍA Y RODOLFO CRUZ VADILLO

Secretaría de Educación de Veracruz y UPAEP

mgarciadavid@hotmail.com y rodolfo.cruz@upaep.mx

### Resumen

El presente texto se centra en analizar los elementos que los docentes de una institución de educación media superior en el Estado de Veracruz, México, consideran para la toma de decisiones educativas al interior de la institución y del papel de la planeación estratégica en esos eventos. Este documento se desprende de una investigación más amplia que tuvo como propósito identificar cómo se da el proceso de generación de estrategias emergentes en la institución. El método utilizado en este trabajo fue desde el diseño del estudio de caso. Participó el colectivo de nueve docentes y un docente con funciones directivas. Se emplearon las técnicas: entrevista semiestructurada, observación y revisión documental. El énfasis del presente documento está en el análisis de las entrevistas, de lo que se encontró, que a pesar de contar con una metodología de planificación estratégica instaurada dentro de los Consejos Técnicos Escolares, el colectivo toma decisiones fundamentadas en sus creencias y representaciones con base en su experiencia, dejan de lado los elementos sistemáticos y organizados obtenidos desde el proceso planificador; tampoco se da un trabajo de forma colegiada. Otros hallazgos indicaron la falta de seguimiento de las estrategias diseñadas y de la evaluación de resultados.

*Palabras clave: Bachillerato, estrategias, planeación, planeación estratégica, toma de decisiones.*

### Abstract

The present text focuses on analyzing the elements that teachers of a high school in the State of Veracruz, Mexico, consider for educational decision making within the institution and the role of strategic planning in those events. This document emerges from a broader investigation that aimed to identify how the process of generation of emerging strategies in the institution occurs. The method used in this work was the design of a case study. The group of nine teachers and a teacher with managerial functions participated. The techniques used were: semi-structured interview, observation and documentary review. The emphasis of this document is on the analysis of the interviews. The results showed that despite having a strategic planning methodology established within the School Technical Councils, the group makes decisions based on their beliefs and representations based on their experience, they leave aside the systematic and organized elements obtained from the planning process; neither is a job done in a collegiate way. Other findings indicated the lack of follow-up of the designed strategies and the evaluation of results.

*Key words: Keywords: High school, strategies, planning, strategic planning, decision making.*



## 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. El ambiente propicia eventos emergentes, de tal forma que diseñar y atender de forma anticipada tantas estrategias como fueran posibles sería inalcanzable e impráctico, además, alejaría a la planeación de su función de servir como una herramienta que permita optimizar los recursos, y en el caso de una institución educativa la alejaría del proceso de aprendizaje y enseñanza.

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, que den a conocer el papel que juega la planeación estratégica en la real toma de decisiones por parte de los colectivos docentes en los centros escolares.

Lo que se aborda en el presente documento se centra en analizar los elementos que los docentes toman en cuenta para la toma de decisiones educativas y para el proceso de generación de estrategias emergentes al interior del Telebachillerato Tlalixcoyan (Tebaev Tlalixcoyan), una institución de educación media superior en el Estado de Veracruz. La forma de lograr lo anterior se desprende de una investigación más amplia que persiguió identificar dos aspectos: 1. El esquema de planeación que se lleva a cabo en la institución y, 2. El proceso de generación de estrategias no planeadas, sus elementos, sus roles y su mecanismo de evaluación y seguimiento.

## **I. La planeación estratégica: elementos para una toma de decisiones**

Aunque la planeación estratégica permite trazar las rutas generales que habrán de recorrerse para lograr llevar a la institución de un punto a otro no siempre es así, incluidas las instituciones educativas acontecen un sinnúmero de fenómenos que muchas veces requieren la toma de decisiones de forma rápida, pero también con sustento y fundamento. Frecuentemente el Tebaev Tlalixcoyan se ha enfrentado a eventos emergentes debido a esto, representó una institución propicia para realizar la presente investigación.

La planeación estratégica en los centro de Tebaev emana de los manuales de la Dirección General de Telebachillerato (DGTEBAEV) tal como el de Normatividad para el funcionamiento de los centros de estudio (DGTEBAEV), en ese marco se establecen lineamientos generales de la obligatoriedad de la aplicación y desarrollo de figuras de la planeación estratégica tales como la realización de reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE), con los docentes, el directivo, representantes de los padres y de los alumnos, reuniones de padres de familia. Se expresa la necesidad de llevar a cabo procesos de planeación considerando a los diversos actores, el contexto y la rendición de cuentas.

En específico 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 buscan dar seguimiento y ejecutar acciones de evaluación a los proyectos iniciados. En el Tebaev Tlalixcoyan la información de las reuniones se asienta en el libro de actas.

Sin embargo, adicional a esos manuales por indicaciones de la DGTEBAEV alineadas con disposiciones de la autoridad educativa federal, de forma paralela se les ha exigido a las escuelas de Tebaev la elaboración de un documento denominado Plan de Mejora Continua (PLAMEC) que recoge la metodología de la planeación estratégica (normatividad, análisis de contexto, prioridades a atender, formulación de metas, definición de estrategias y de líneas de acción, indicadores, seguimiento y análisis de resultados) aplicada a los centros de estudio. Para su elaboración se ha dispuesto de un formato con los espacios de los componentes a requisitar y que debe ser entregado de forma anual por el docente con funciones directivas (coordinador)<sup>1</sup> al supervisor.

Bajo este orden de ideas el problema identificado gira en torno a que la cultura de la planificación que la autoridad educativa a nivel federal ha instaurado en los centros escolares poco ha permeado en las representaciones del colectivo docente, por ejemplo el Tebaev Tlalixcoyan carece de la planeación normativa, o también aunque hoy por hoy la planificación estratégica forma parte de las actividades designadas y llevadas a cabo en los CTE, cuando las contingencias de algunos eventos y procesos se presentan, se produce la emergencia de requerir una toma de decisiones en la que escasamente se

<sup>1</sup> El coordinador o coordinador de plantel es la figura directiva característica en el Tebaev que recae en un docente en cada centro de estudios, además de la gestión en muchos casos se encarga de la parte netamente administrativa e incluso de estar frente a grupo en una o más asignaturas. En el subsistema no existe la figura de dirección efectiva.

reconoce a la planificación estratégica previamente elaborada como un insumo capaz de coadyuvar o más bien, regir las rutas de acción frente a la situación emergente.

Es por ello que este trabajo intenta contestar a lo siguiente: ¿Cuáles son los elementos que el colectivo docente del Tebaev Tlalixcoyan toma en cuenta para tomar decisiones frente a problemáticas emergentes? ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en la institución?

Este trabajo se justifica desde dos perspectivas. Desde la visión política, este documento puede hacer visible para los tomadores de decisiones las problemáticas y vicisitudes que acontecen al interior de algunas instituciones educativas 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, si no 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, abonando a la cultura organizacional 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**

En una institución educativa se busca mediante el uso de la planeación, poder organizar las actividades que se desarrollarán durante un ciclo escolar. Tomando como base a la planeación normativa que consta de los objetivos máximos e ideales plasmados en la visión, la misión y los valores de la institución, este proceso representa la definición de objetivos generales de largo plazo y debe respaldarse en indicadores que permitan llevar el control y monitoreo para analizar de forma crítica y reflexiva los resultados.

La planeación se caracteriza por anticiparse sobre los objetivos a través de definir acciones concretas para lograrlos (Chiavenato, 1995), 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. Planeación es encaminar los esfuerzos para lograr los objetivos que la escuela persigue (Ruiz, 2009).

En una institución educativa se busca, mediante el uso de la planeación, poder organizar las actividades que se desarrollarán durante un ciclo escolar, definir los resultados que se esperan y con esto lograr dar certidumbre, por otra parte, revestir de importancia a las

actividades planeadas y focalizar los recursos, los actores y los factores internos y externos que converjan en el fenómeno bajo análisis. En este sentido, como que como fin primero y último se incida en el aprendizaje de los estudiantes que integran su comunidad. La planeación debe ser contextualizada a cada institución con base en su realidad, sus características, necesidades y recursos disponibles.

Respecto a la planeación estratégica Druker citado por Roffe (2010) la concibe como “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” (p. 47).

Carr, Durant, y Downs, (2004) enuncian que “las decisiones estratégicas efectivas emergen de la interacción comunicativa entre miembros relevantes de la organización... los miembros relevantes en la organización son directivos y empleados” (p. 84). Esto es, en el caso de las instituciones educativas los maestros y no sólo los directivos, son pieza clave en la generación de estrategias debido a que ellos son los que inciden directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje con los alumnos.

Para Tsiakkiros 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. Se le llama estratégica a la planeación debido a que implica la intención deliberada de abastecerse de información, recursos y decisiones ya que es un despliegue de los planes tácticos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Tsiakkiros y Pashiardis (2002) consideran que el desempeño de las instituciones educativas es de interés de ellas mismas, de los padres de familia y la sociedad, es decir de todos los actores educativos, bajo esta consideración es que se deben tomar en cuenta sus puntos de vista y peticiones en la toma de decisiones durante las reuniones de CTE.

Así se tiene la contribución de la planeación estratégica a la organización escolar<sup>2</sup>, su aporte para la institución está en responder a las necesidades de los estudiantes y a lo que se le exija por parte de las instituciones que defina el aparato gubernamental del cual dependen. A los padres por el fuerte vínculo familiar con sus hijos estudiantes, que para el nivel medio superior frecuentemente son menores de edad, pero incluso porque reciben aportaciones económicas a través de la sociedad de padres de familia que se deben destinar al manejo y sostén de las operaciones institucionales que impacten en la educación de los estudiantes y que finalmente impacte en la sociedad.

<sup>2</sup> Para Fuentes-Sordo (2015) “la organización escolar tiene su campo de estudio muy concreto en el estudio integral de la organización del proceso pedagógico en la institución educativa en sus diversas relaciones” (p. 3) y también dice que implica un proceso dinámico e inacabado a través del cual se relacionan los actores educativos en un contexto interno y externo, complejo y de múltiples variables en el que se debe poder cumplir con los objetivos que la escuela se plantea en respuesta a las exigencias de las instituciones y en fin último a la sociedad.

### **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 de la organización para evitar que cada quien se desarrolle en su micromundo, donde sólo importa que cada individuo únicamente haga bien lo que le corresponde (Ruíz, 2009).

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).

Para lograr que la planeación estratégica sea efectiva, el rol del directivo es determinante, ya que se considera que la máxima responsabilidad en el centro escolar recae en esta figura y debe ser quien dé unidad y coherencia a lo que se planea, aplica y evalúa. El directivo se debe encargar de crear el consenso con los demás actores educativos e impulsar el logro de los objetivos establecidos (Ramos, 2008). Resulta evidente que en el ejercicio del liderazgo compartido se requiere un alto grado de madurez entre los involucrados para que las intervenciones sean adecuadas, de ser así se logran beneficios tales como la aceptación de los acuerdos o los cambios eventuales y la identificación con las decisiones, de lo contrario pueden producirse efectos negativos como las luchas de poder o resistencias.

Se insiste nuevamente que el objetivo de las instituciones educativas no es desplegar el proceso administrativo, pero incluso 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. 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 por medio del estudio de caso. En el trabajo de Stake (1998) sobre el estudio de caso, expone que es una herramienta muy útil en la investigación cualitativa debido a que permite estudiar un fenómeno complejo con gran profundidad y sin que su objetivo sea la generalización de los resultados, sino entender ampliamente el caso estudiado, lo que permite poder trabajar con muestras pequeñas.

Barrio, González, Peral, Sánchez y Tarín (2009), destacan cuatro estrategias para realizar investigaciones en el área social: a) experimentación, b) encuesta, c) registro de archivos y d) entrevista. La investigación realizada en el Tebaev Tlalixcoyan da cuenta del registro de archivos y la entrevista, además incorpora la observación ya que de esas herramientas excluye a la experimentación puesto que la intervención que se pretendió realizar fue observar los eventos como ocurren de forma natural en el contexto y sin manipular las variables, pero sí apreciando las relaciones y cambios que ocurran en ellas (Grinnell, 1997 y Creswell, 1997, citados por Hernández et al. (2006) sin que esto implique realmente no contar con información explicativa o causal (Yin citado por Escudero et al., 2008).

El método elegido para la validación de datos fue la triangulación, respecto de ese método Stake (1998) lo considera como un instrumento que permite corroborar los datos obtenidos por diversas vías. En la investigación el análisis de la información se llevó mediante la identificación de categorías de los datos proporcionados por los actores entrevistados, las observaciones y de los documentos.

Se tuvo acceso a las actas de CTE y se analizaron las actas de reuniones de padres de familia de la escuela. El análisis de los documentos permitió obtener una perspectiva de un mayor lapso de tiempo de los planes, programas y proyectos, en términos de: el mecanismo de generación, los involucrados, el seguimiento y la evaluación.

La revisión documental incluyó el análisis del PLAMEC, este documento contempla el desarrollo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta el centro de estudios y finaliza con la presentación de planes de acción. El PLAMEC es elaborado anualmente por el coordinador de la escuela como parte de un requerimiento de la autoridad educativa.

Respecto a la herramienta para realizar la observación de las reuniones se empleó una guía de observación que incluía anotaciones sobre la dinámica de las reuniones de planeación de tipo imprevistas, celebradas por los docentes y el coordinador, y planificadas que podían incluir además las de CTE.

Después de haber sido elegida la institución y aceptada la realización de la investigación 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, se destaca que el docente 10 es el coordinador.

Para la obtención de la información a través de 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 (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**

En esta instancia se hace conveniente retomar y puntualizar que el presente documento ha girado el propósito de analizar la perspectiva de los docentes del Tebaev Tlalixcoyan sobre los elementos que consideran para la toma de decisiones educativas y del papel de la planeación estratégica en esos eventos.



### **Se hace la planeación pero sólo se entrega en papel, se guarda**

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 (coordinador) 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 sistematizada, 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 distinguió 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 la 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 con 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 de partidas presupuestales 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”.* 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).*

A través del CTE es que se debe generar el PLAMEC ya que este documento contempla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta

el centro de estudios en su contexto interno y externo y contiene la propuesta de objetivos, metas y líneas de acción definidas en consenso por todos los actores educativos. Sin embargo, en la práctica no fue así, el documento era elaborado de forma solitaria por el coordinador solo por dar cumplimiento a la petición administrativa de la autoridad superior. 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 expresiones tales 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 revisión documental, la observación y entrevistas del directivo y docentes en la institución educativa. El resultado de la investigación reveló que en el Tebaev Tlalixcoyan 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, el Tebaev Tlalixcoyan usualmente se ve afectado por los factores ambientales. La escuela no posee una planeación normativa como una alta aspiración que trace el camino a 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.

La planeación estratégica plasmada en el PLAMEC se realiza por el coordinador como simple trámite administrativo que debe entregar en la supervisión y a su vez enviada a la Dirección General, el documento se archiva en la escuela sin socializarse ni consultarse. Se ha generalizado entre los docentes la percepción de la falta de una planeación, eso propicia que muchos de los objetivos que atiende la escuela se aborden mediante estrategias emergentes, sin seguir una metodología y dejando a un lado el proceso implantado por la autoridad educativa, tampoco se evalúa más allá del cumplimiento o no

de las acciones a emprender y de los objetivos que alcanzar. Las reuniones de CTE y las estrategias emergentes están mayormente enfocadas a atender necesidades materiales, no se enfatiza el proceso de aprendizaje y enseñanza.

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 que permitan el aprendizaje organizacional por medio de la reflexión.

## 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.
- Barrio, C. I., González, J. J., Peral, S. P., Sánchez, M. I. y Tarín, L. E. (2009). El estudio de casos. Universidad autónoma de Madrid. Recuperado de: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf).
- 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)
- Carr, A., Durant, R. y Downs, A. (2004). Emergent strategy development, abduction, and pragmatism: New lessons for corporations. *IOS Press*, 23, 79-91. Recuperado de <http://www.deepdyve.com/lp/ios-press/emergent-strategy-development-abduction-and-pragmatism-new-lessons-for-z8mt3aCvv9>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4a edición) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, (61), 1-12.
- 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.
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá. *EIA*, 9. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=149216913001>
- Roffe S. N. F. (2010). *Modelo de Planeación para la educación del Siglo XXI. Recursos y Competencias*. México. Plaza y Valdés.
- Ruiz C. 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)
- Tsiakkiros, 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>
- 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-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/213206820/fulltextPDF/13A34B23C683D781210/1?accountid=11643>