



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMERGENTE Y SU  
RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
EN CENTROS EDUCATIVOS.”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR  
KEREN JEMIMA CASTRO DE ALVARENGA**

**ASESOR  
MCC. CARLOS ANTONIO AGUIRRE AYALA**

**DICIEMBRE, 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN**

**RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**

**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR**

**DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**

**DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE**

**DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Mtra. Karla Melissa Martínez Toledo  
Presidente**

**Mtro. Lisandro Adrián Aldana Najarro  
Primer Vocal**

**Mtro. Jaime Ernesto Rivera Quintanilla  
Segundo Vocal**

**Mtro. Carlos Antonio Aguirre Ayala  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis y treinta horas del día uno de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMERGENTE Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS", presentado por: LICDA. KEREN JEMIMA CASTRO DE ALVARENGA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. KARLA MELISSA MARTÍNEZ TOLEDO  
Presidente

MTRO. LISANDRO ADRIÁN ALDANA NAJARRO  
1er. Vocal

MTRO. JAIME ERNESTO RIVERA QUINTANILLA  
2do. Vocal

LICDA. KEREN JEMIMA CASTRO DE ALVARENGA  
Sustentante

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedico a mis padres Margarita de Castro y Amado Castro, por su apoyo incondicional de principio a fin del postgrado por darme una y otra vez lecciones de vida y acompañarme a alcanzar mis anhelos; los amo infinitamente.

A mi amado esposo Walter Alvarenga por su motivación para abrirme camino en el mundo de la educación; su guía y apoyo en todo el proceso fueron de mucha valía para mí. Gracias, mi amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a:

Dios todo poderoso por regalarme su bendición y su favor en todos los días de mi vida. Su guía y su amparo siempre me acompañan.

Mis padres Margarita de Castro y Amado Castro, porque siempre están allí para mí ayudándome a alcanzar mis anhelos.

Mi amado esposo por su motivación y apoyo caminando de la mano para abrir juntos nuevas puertas en beneficio de nuestro hogar.

Mi equipo de trabajo a quien puedo llamarles amigas por acompañarme en este camino buscando siempre ser TRIUNFADORAS.

Equipo docente de la Maestría por compartir sus conocimientos, especialmente a Maestra Rebeca de Caprile, por su pasión por la educación que inspiró sin duda a muchos de sus maestrantes.

Maestro Aguirre por su acompañamiento en el cierre de esta etapa. Dios le bendiga.

## RESUMEN

La planeación es el tronco fundamental del que crecen las ramas de la organización. Al ser un proceso continuo y un conjunto sistemático de decisiones la planeación refleja los cambios en el entorno y también su adaptación a ellos. (Díaz, 2014) durante el proceso de implementación de la planeación surge la necesidad de realizar acciones que den respuesta a las situaciones o circunstancias que no se habían previsto y que tienen que resolverse, es entonces que surge la planeación estratégica emergente. Los procesos de planeación generan una plataforma efectiva para la implementación de acciones y la evaluación del progreso de las acciones por esto tiene una relación directa con el aprendizaje organizacional.

El objeto de este estudio es establecer la relación entre los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa y el aprendizaje organizacional de instituciones educativas públicas, mediante un proceso investigativo de carácter cualitativo, la propuesta investigativa se fundamenta en el estudio metódico, sistemático de la investigación documental y revisión bibliográfica, en donde la información y las referencias, se categorizan, clasifican y se analizan para la comprensión del problema. Sin esta investigación podría continuar la práctica no formalizada de procesos de planeación estratégica emergente que pudiesen limitar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y por ende poner en decremento la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa.

Los resultados han arrojado información valiosa que facilita, la toma de decisiones estratégicas, evidenciando la necesidad de que la comunidad educativa expanda continuamente su aptitud para comprender la realidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de su aprendizaje, desarrollando capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento.

Palabras Clave: Planeación, Estrategias emergentes, Aprendizaje Organizacional.

## **ABSTRACT**

Planning is the fundamental trunk from which the branches of the organization grow. Being a continuous process and a systematic set of decisions, planning reflects changes in the environment and also its adaptation to them. (Díaz, 2014) during the planning implementation process, the need arises to carry out actions that respond to situations or circumstances that were not foreseen and that have to be resolved, it is then that the emerging strategic planning arises. The planning processes generate an effective platform for the implementation of actions and the evaluation of the progress of the actions, which is why it has a direct relationship with organizational learning.

The purpose of this study is to establish the relationship between the emerging strategic planning processes in the organizational and administrative area and the organizational learning of public educational institutions, through a qualitative research process, the research proposal is based on the methodical, systematic study of documentary research and bibliographic review, where information and references are categorized, classified and analyzed to understand the problem. Without this research, the non-formalized practice of emergent strategic planning processes could continue that could limit the fulfillment of institutional objectives and goals and therefore decrease the quality of the services provided to the educational community.

The results have yielded valuable information that facilitates strategic decision making, evidencing the need for the educational community to continuously expand its ability to understand reality, clarify the vision and improve shared mental models, that is, to be responsible for their learning, developing learning capacities that allow them to capitalize on knowledge.

**Key Words:** Planning, Emerging Strategies, Organizational Learning.



## INDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	20
1.3 Objetivos de Investigación.....	25
1.4 Justificación del estudio.....	25
1.5 Alcances y Limitaciones del estudio.....	27
2.1 Referente Epistémico.....	29
2.1.1 Planeación.....	29
2.1.2 Planeación Estratégica.....	31
2.1.3 La concepción de estrategia.....	32
2.2 ¿Cómo se forman las estrategias en las organizaciones?.....	33
2.2.1. Estrategias deliberadas.....	35
2.2.2. Estrategias emergentes.....	35
2.2.3 Modelos para la formulación de estrategias.....	36
2.3 La planeación en los centros educativos.....	37
2.3.1 Modelos de formulación de estrategias, características y su aplicación en instituciones educativas.....	38
2.3.2 Planeación estratégica en las instituciones educativas de El Salvador..	42
2.4 Aprendizaje Organizacional.....	45
2.5 Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	47
2.6 Aprendizaje organizacional en la organización educativa.....	51
2.7 Innovación, aprendizaje organizacional y calidad como resultado.....	52
2.8 Proceso de planeación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje. Postulados.....	54
CAPITULO 3. METODOLOGIA.....	60
3.1 Método o enfoque metodológico.....	60

3.2 Técnica de recolección de la información .....	61
3.3 Estrategia de análisis de la información .....	62
CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	66
4.1. Descripción e interpretación de los resultados .....	68
4.1.1 <i>Procesos de planeación estratégica emergente utilizados en instituciones educativas.</i> .....	68
4.1.2 <i>Participantes en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.</i> .....	71
4.1.3 <i>Determinar si la práctica de los procesos de planeación estratégica emergente surge del aprendizaje organizacional.</i> .....	73
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA .....	77
5.1 Conclusiones .....	77
5.2 Propuesta de mejora .....	79
5.2.1 <i>Generalidades</i> .....	79
5.2.2 <i>Descripción del proyecto</i> .....	79
5.2.3 <i>Objetivos</i> .....	80
5.2.4 <i>metas</i> .....	80
5.2.5 <i>Áreas por atender y actividades del proyecto</i> .....	81
5.2.6 <i>recursos humanos, materiales y financieros</i> .....	81
5.2.7 <i>Cronograma de actividades</i> .....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	86
APÉNDICE A .....	91
APÉNDICE B .....	94

## PRESENTACIÓN

La planeación es indispensable para la orientación de todas las acciones vinculadas con la organización escolar, indica el camino que se debe recorrer para generar escenarios deseables (Vanegas, 2006), concebida como un sistema debe responder a los intereses de la institución y además a los fines de la educación, también debe responder a las políticas de cada sistema educativo nacional y sus intereses, las necesidades del contexto local y a las necesidades propias de cada individuo en formación y su contexto familiar.

Para responder a estas demandas, las instituciones educativas 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, apoyándose en el aprendizaje organizacional, para lograr diferenciarse e impactar en un ambiente relativamente estable pero complejo.

De los 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, 1997)

La dirección de esta investigación se orienta a los procesos de planeación desarrollados en las dimensiones administrativa y organizativa en instituciones educativas públicas en los niveles: parvularia, básica y media.

La motivación por el estudio de procesos de planeación estratégica emergente y su relación con el aprendizaje organizacional en instituciones educativas, desde la perspectiva de la complejidad, surge de la visualización de aportar a la comprensión de procesos que favorezcan una mayor probabilidad de éxito en la planeación, lo cual se verá reflejado en un mayor aporte en calidad y aprovechamiento del aprendizaje. No se tienen estudios a nivel nacional que describan en detalle este tema de investigación, por lo que se contribuirá al desarrollo de conocimiento científico, posibilitando a futuro estudios.

Es importante mencionar que la investigación se reconoce en el paradigma cualitativo de la investigación educativa; se fundamenta en el estudio metódico,

sistemático y ordenado de la investigación documental y revisión bibliográfica en donde la información y las referencias se categorizan, clasifican y se analizan para la comprensión del problema.

## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de esta investigación será posible conocer los procesos de formulación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje organizacional, esta información permitirá a las instituciones educativas valorar los espacios de socialización y aprendizaje para responder en forma más oportuna, efectiva y eficiente a las complejas demandas de la sociedad. (Ruiz C. M., 2011)

Por lo anterior este documento está conformado por un primer capítulo denominado planteamiento del problema el cual está constituido por los antecedentes, aspectos teóricos que se consideran importantes para introducir la temática, situando el tema en su marco natural e histórico, incluye el planteamiento del estudio donde se identifica el problema en su entorno, delimitando las condiciones de la investigación, incluyendo la pregunta de investigación que articula el objeto de estudio y los objetivos que orientaran el desarrollo de la investigación, contiene además la justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

Cuenta también con un segundo capítulo denominado Marco Teórico que consolida las consideraciones teóricas en las que se sustenta el estudio a través del análisis y la comparación de diversas fuentes de información considerando aspectos epistemológicos ampliando definiciones desde diferentes perspectivas, así como también un detalle de investigaciones respecto del tema objeto de estudio. Se dedica un apartado a la comprensión del aprendizaje organizacional y su relación con la planeación estratégica en instituciones educativas que permitirán la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones.

En un tercer capítulo denominado Metodología se detalla el tipo de investigación realizada de manera que el lector identifique la idoneidad para lograr el alcance de objetivos, así como las técnicas de recolección de información, se expone brevemente el proceso utilizado de organización, preparación y revisión de la información y/o datos recolectados, además de la estrategia para el análisis de resultados.

El capítulo cuatro corresponde al análisis y discusión de los resultados. Este inicia introduciendo lo que se realizó en el trabajo de investigación, así como su importancia y utilidad para la comprensión del tema analizado, realizando una

vinculación con los objetivos y preguntas planteadas. Asimismo, se detallan los resultados obtenidos desde una perspectiva cualitativa desde el paradigma sistémico y la formalidad de la investigación documental. Se hace una descripción e interpretación de los resultados dividida en tres fases.

En el siguiente capítulo se encuentran las conclusiones las cuales forman la parte medular del trabajo. Se dividen en apartados y responden a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación. Las conclusiones han sido argumentadas y contrastadas con el marco teórico.

Finalmente se encuentra la propuesta de mejora la cual surge de la transformación de las recomendaciones que den respuesta a los objetivos planteados. En ella se detallan los aportes a la comunidad educativa y las estrategias concretas para llevarse a cabo.

Además, este documento deja plasmadas las referencias bibliográficas regidas por el Formato APA (American Psychological Association). Cerrando el documento con los apéndices.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

Desde el surgimiento de la Teoría de la Administración Científica en la década de 1910 hasta la época actual, se ha considerado a la planeación como una de las dimensiones más importantes de la teoría administrativa, destacándose los aportes en su desarrollo epistémico fundamentalmente desde el Enfoque Clásico, el Enfoque del Comportamiento, así como desde el Enfoque Situacional y últimamente el Enfoque Estratégico. (Sánchez, 2009)

Un precursor de la teoría de la planeación como función sustantiva de la Administración Científica es Fayol quien en el año 1916 afirmara que la planeación implica evaluar el futuro y tomar previsiones de él, donde la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción. Estas contribuciones constituyeron parte de la denominada Teoría Clásica de la Administración. (Chiavenato, 1999)

(Sánchez, 2009) afirma que en el Enfoque Neoclásico de la Administración se hizo énfasis en los objetivos y los resultados, lo que llevo a una maduración importante de la teoría de la planeación, destacándose como una de sus teorías importantes “La Administración por Objetivos -APO-, cuyo surgimiento se puede ubicar en la década de 1950.

En el marco del Enfoque del Comportamiento en la Administración, a partir de la década de 1960, se reconoce como una importante contribución al desarrollo epistémico de la planeación, los aportes dados desde la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), se concibió el DO como un proceso lento y gradual que conduce al conocimiento de la organización en su contexto y la plena realización de sus potencialidades. Se propuso a partir de ello tres clases de estrategias de cambio: evolutivo, revolucionario y desarrollo sistemático. (Sánchez, 2009)

Por otra parte, y desde la Teoría Situacional de la Administración, desarrollada a partir de 1960, se reconoció que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor, este enfoque declara que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas

adecuadas para alcanzar con eficacia los fines de la organización. En el marco de este Enfoque surgió la denominada Planeación Estratégica Situacional, que se dividió, según su contexto de desarrollo, en Planeación Estratégica Situacional Social, pensada para escenarios barriales, comunitarios y locales y Planeación Estratégica Situacional Corporativa, para escenarios organizacionales e institucionales. Esta última vertiente marcó posición hegemónica en la última parte del Siglo XX, hasta finales de los años 90s. (Sánchez, 2009)

De igual manera el desarrollo de la planeación educativa en El Salvador se ha ajustado a las diferentes teorías y enfoques, La Revista Latinoamericana de Estudios Educativos vol. XXXVI, del año 2006, hace referencia de la primera mención de “planeación educativa” en documentos del Ministerio de Educación de El Salvador en 1957. En 1964, Revelo Borja, Ministro de Educación, creó el departamento de Planeación, apoyado conjuntamente por un equipo de la UNESCO y USAID, pero su finalidad no fue concretada quedándose su aporte a nivel de reportería, por lo que fue abolido por su sucesor Walter Beneke en 1968, quién aludía pérdida de tiempo en la planeación. (McGinn, 2006)

Sin embargo, fue bajo su gestión que se desarrolló la segunda reforma educativa en El Salvador, un informe de un asesor extranjero con poder de persuasión aportó argumentos adicionales para convencer a Beneke de la necesidad de planeación. Beneke accedió a los consejos y en septiembre de 1971 aceptó establecer la Oficina de Planeación y Organización (ODEPOR) el trabajo básico de planeación en ODEPOR comenzó con la implantación más amplia de las nociones que el director tenía sobre la involucración de las dependencias operativas en el proceso de planeación. Como parte del trabajo para el Plan Quinquenal, se había pedido a los directores de las divisiones operativas que identificaran las funciones de sus unidades. La siguiente etapa consistió en que especificaran los proyectos con los cuales se llevarían a cabo esas funciones y que desarrollarían el sistema hacia el logro de las metas de matrícula especificadas en el plan operativo anual. (McGinn, 2006). Por lo anterior podemos afirmar que a finales de los 80', El Salvador estaba encaminado hacia la planificación situacional. La planificación



situacional como un término que acompaña la planeación estratégica, un modelo de planificación por proyectos.

Este modelo le agrega a la gestión de las instituciones educativas un espacio de participación y compromiso (Aguerrondo, 2005). En el marco de la Reforma Educativa de los años 90´ y como parte de la descentralización, se implementó en los centros educativos tres modalidades de administración escolar: las Asociaciones Comunes para la Educación (ACE), los Consejos Directivos Escolares (CDE) y los Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) a partir de 1997.

A dichas modalidades de administración escolar se les delegó la gestión educativa en el ámbito local, en manos de todos los miembros de la comunidad educativa para que dicha gestión sea pertinente y responda a sus necesidades, problemas e intereses de su entorno. En el 2002 las ACE y los CDE pasaron a manejar directamente el 17% del presupuesto asignado al MINED, y el 41%, si se excluye del presupuesto lo asignado para salarios. (UNESCO - IBE, 2006) Se constituyen entonces: el Proyecto Educativo Institucional PEI (planeación estratégica), el Proyecto Curricular (planeación táctica) y los Proyectos Específicos (planeación operacional).

Es bajo esta dirección que 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, por el tipo de organizaciones que son, cuenta con elementos característicos de una organización que aprende (Senge, 2005). 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. (Ruiz C. M., 2011)

Las estrategias, responden a cómo 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.

Según (Mintzberg, 1997) las estrategias se clasifican en deliberadas y emergentes. Se considera que entre estas existe una relación de continuidad

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.

La actuación que proviene de la estrategia emergente va a tomar ventaja de las oportunidades que se le ofrezcan en la estructura del quehacer diario de la institución educativa, va a “corregir” la operación de la estrategia deliberada y va a fracturar en algún grado la simetría del espacio de nichos reales de un ente de jerarquía superior. (Montoya I. &, 2013)

Según Rowley citado por (Ruiz Cantisani, 2008), 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 conocidas como 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.

En la memoria electrónica del XI Congreso Nacional de Investigación Educativa (2011) en el área de Política y Gestión, se encuentra un artículo sobre el estudio de caso múltiple, casos de distintos niveles educativos, donde se busca identificar cómo se formulan las estrategias emergentes en las instituciones educativas, y cómo se relaciona el aprendizaje de las mismas instituciones. En el artículo la autora en el cierre de su publicación sugiere:

“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.” (Ruiz C. M., 2011)

Inés Aguerro, docente de la universidad nacional de Argentina, en el estado del arte publicado en 2014, en la revista brasileña “Cadernos de Pesquisa” presenta una reflexión enmarcada en las actividades de planificación educativa en América Latina, referida al reto actual que enfrenta en relación con su capacidad de transformarse en una herramienta útil para gestionar los procesos de reforma educativa en la región. Aguerro en su discurso sostiene que el análisis de los procesos de cambio educativo conviniera ser desde las ciencias de la complejidad, puesto que las instituciones educativas son sistemas complejos, explica:

“En los contextos complejos, la pertinencia de las decisiones tiene que ver con la capacidad de comprender y reconocer el surgimiento de los procesos “emergentes” no lineales que son los que dan paso a los cambios. ¿Qué son los emergentes? Una característica de los sistemas complejos es que están en permanente movimiento, son dinámicos; el todo es mayor que las partes y las soluciones no se pueden imponer; más bien, estas surgen de las circunstancias. Este proceso se llama *emergencia*. Entender y utilizar los emergentes es quizás la herramienta más importante para lograr objetivos en el marco de una planificación desde la complejidad.” (Aguerrondo I. , 2014)

La visión de la UNESCO y el IIEP descrita en la 10ª Estrategia de plazo medio 2018-2021 como Educación 2030, considera al sistema de educación como un todo, visualiza una necesidad de tener políticas y planes amplios del sector, con especial atención al balance y vínculos entre subsectores. En la prioridad temática tres, hace referencia a incluir mayor resiliencia de los sistemas de educación a través de una planificación sensible a las crisis, y al hablar del trabajo del Instituto Internacional de planeamiento de la educación, expresa:

El trabajo del IIEP en planificación educativa sensible a las crisis está estrechamente vinculado con el énfasis en la agenda de Educación 2030 para asegurar la provisión de educación a niños afectados por las crisis producidas por desastres naturales, pandemias o conflictos...En respuesta a las

necesidades acuciantes, el Instituto reunirá a los ministerios y a los colaboradores con experticia en temas humanitarios y de desarrollo para explorar nuevas formas de planear la educación en contextos afectados por la crisis. (IIEP, 2017)

Es importante considerar que en el recorrido histórico de la planeación en educación se ha venido realizando ajustes y adecuaciones que mediante los lineamientos de organismos internacionales y del Ministerio de Educación, permiten a las instituciones educativas responder a las necesidades imperantes de la comunidad que les integra, es así como en la actualidad la planeación estratégica en instituciones educativas debe considerar dentro de sus procesos elementos que contribuyan a prepararse no sólo con consideraciones deliberadas, sino además considerar elementos que permitan responder a situaciones que emergen dentro de la dinámica de la gestión educativa, indistintamente de su procedencia, tal es el caso de la adecuación tecnológica suscitada en El Salvador para hacer frente a la continuidad educativa durante la pandemia por coronavirus (Covid-19).

La estrategia de la continuidad educativa se ha desarrollado en tres fases, la cual se desarrolla desde que inició la emergencia, estableciendo estrategias para el desarrollo de los aprendizajes. El MINEDUCYT organizó un equipo de especialistas para apoyar el esfuerzo de los directores y docentes en el seguimiento de la primera fase, e inició el diseño de materiales educativos y guías de estudio para la segunda fase de continuidad educativa; además, ha iniciado la digitalización de todo el proceso educativo de los estudiantes por medio de la plataforma Google Classroom. (MINEDUCYT, 2020)

En el párrafo anterior, queda de manifiesto la Planeación Estratégica Emergente considerada en fases que garanticen la continuidad educativa y contribuyan al logro de objetivos trazados en el plan Cuzcatlán.

## **1.2 Definición o planteamiento del estudio**

La planeación estratégica exitosa constituye una serie de ventajas para la institución particularmente “el proceso de autoexamen, la confrontación de

elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades... con implementación diaria”, indispensables en el día a día de cualquier institución educativa que pretenda tener cierto prestigio. Goodstein,2001, Citado en (Ruiz Cantisani, 2008).

El documento de sistematización del Modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno al hablar del fundamento teórico que rige la filosofía sobre la base de una escuela concebida como ambiente de aprendizaje, concreta la aceptación de la idea de complejidad de los modelos de la educación y afirma la comprensión del nuevo paradigma en educación:

Desde hace un buen tiempo, los diferentes teóricos de la gestión de las instituciones educativas, nos vienen invitando a reflexionar de manera más profunda sobre la gestión educativa dentro del nuevo paradigma ...el paradigma emergente en educación retoma, para la gestión educativa, los principios fundamentales de la administración educativa, pero trasciende los mismos centrándose actualmente en el estudio de la organización de la “labor educativa o educadora” o del trabajo que realizan las instituciones para cumplir de manera exitosa su función de educar a la población. Esta proposición implica el reconocimiento y conjunción de los principios teóricos de la administración, la gestión y la educación. (MINED, (s.f))

La planificación de la estrategia mediante contextos explícitos de aprendizaje si bien no es un concepto nuevo, sólo recientemente se ha convertido en terreno fértil de interés con el crecimiento de enfoques como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, y la gestión del conocimiento (Cessa, 2013)

Ninguna persona u organización sabe lo suficiente como para resolver todo anticipadamente. Si bien pueden trazarse grandes líneas que orienten el accionar organizacional –sin dejar las cosas al azar y a la capacidad espontánea de reaccionar ante lo que vaya ocurriendo-, el impredecible devenir obliga a desarrollar formas que permitan el aprendizaje activo de la organización y de sus estrategias, siendo una función de éstos impulsar el aprendizaje institucional. (Lip Licham, 2005)

La estrategia emergente permite aprender, siempre y cuando lo que las instancias operativas creen sea sistematizada por las instancias directivas que son las que tienen la visión del conjunto de la organización. (Vega Almeida, 2007) Por eso, una de las varias capacidades que deben desarrollar los planificadores es encontrar la lógica en la acción que tiene la organización.

El Plan Social Educativo, que el Ministerio de Educación de El Salvador impulsó, propuso que cada centro educativo definiera su propia estrategia – sin desatender los marcos normativos existentes - intentando que esta sea un proceso sencillo, participativo, pertinente y significativo para el abordaje de los procesos en el quehacer de la educación inclusiva, desde un paradigma emergente en educación, que no es otro que el paradigma de la complejidad, es decir pensar la institución educativa como un sistema complejo, compuesta por partes que requieren atención. Si estas partes mejoran, gracias a sus interacciones, se logrará un mejoramiento institucional. (MINED, (s.f))

Es entonces que esta 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, 2005) 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.

El aprendizaje organizacional tiene una importante asociación con el desarrollo de las innovaciones. La organización que aprende es aquella que desarrolla un aprendizaje en forma continua y una capacidad de adaptación y cambio continuo. Se requiere de una gestión que comprenda en general este aprendizaje y que haga comprender a la organización la capacidad organizacional, como colectivo, y lleve a sus integrantes para su aplicación, según los objetivos organizacionales. (Garvanzo, 2015)

Las organizaciones educativas inteligentes son capaces de llevar a cabo sus procesos de cambio, según propuestas de planeación institucional, además de tener la capacidad de determinar sus programas, proyectos, estrategias y acciones, también saben cómo transformarlas en acciones, superan el nivel

documental de la planeación institucional. Muchas organizaciones tienen la capacidad de generar ideas, planteamientos, saber qué hacer; pero son pocas las que tienen la capacidad de transformar sus propuestas de planeación institucional en acción. (Garvanzo, 2015)

Las herramientas que facilitan el aprendizaje en las organizaciones no son uno de los elementos más tratados por las distintas teorías y perspectivas de estudio, enfoques, como el de Levinthal y March (1993) citados por (Martínez, s/f), identifican como herramientas útiles las tecnologías de la información, las cuales liberan el potencial individual o son usadas como una herramienta de control para ayudar al aprendizaje y no inhibirlo. Entre las múltiples herramientas tecnológicas relacionadas con el aprendizaje en las organizaciones destacan las intranets, internet, bases de datos, correo electrónico, chat, groupware, simuladores, redes de conocimiento, videoconferencia y espacios electrónicos compartidos con distintos sujetos.

Según la revista española Educación XXI, de la Universidad Complutense de Madrid. Refuerza la idea de conexión entre aprendizaje organizacional e innovación afirmando:

En este contexto, surgen nuevas formas de aprendizaje, superando la formación individual por propia iniciativa para pasar a formas de aprendizaje colectivo, ... donde la participación de cada uno enriquece a todo el grupo, cambios en ideas, en formas de pensamiento, en actitudes y en creencias son algunas de las consecuencias que se derivan de este nuevo sistema. Son las denominadas redes profesionales, redes de escuelas o redes locales, más o menos amplias, que se presentan como una nueva forma no sólo para el aprendizaje, base de las innovaciones, sino también para el desarrollo de proyectos comunitarios de cambio, de mejora o de innovación. (Fernández, 2005)

Son, estrategias fundamentales que están logrando potenciar el desarrollo de los centros educativos hacia nuevas formas de trabajo con resultados de gran éxito. Lo evidenciamos en El Salvador en la planeación estratégica estampada en el Plan Cuscatlán, siendo que una de sus metas es la Tecnología e innovación educativa,

donde incluye redes, Inter vínculos institucionales informática, robótica, mecánica y electrónica. (MINEDUCYT, Plan de Educación Cuscatlán, 2019) . A pesar de las dificultades que conlleva, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han facilitado la intercomunicación de estos grupos y favorecen el intercambio y la interacción. El feed back es un elemento fundamental de funcionamiento dentro de la red para intercambios asistemáticos, o la realización de foros, reuniones, conferencias, seminarios o cualquier tipo de actividad que permita al grupo retroalimentarse y realizar los intercambios que permitan ir generando cambios en las formas de pensar y actuar. (Fernández, 2005)

En esta línea de pensamiento puede mencionarse además el Groupware (uso de programa informático o software), una herramienta que permite generar ideas y reforzar las existentes, reduce los tiempos de toma de decisiones y elimina problemas de grupo, ya que admite la interacción entre individuos separados geográficamente. Esto permite la apertura de líneas de comunicación, colaboración y que sus integrantes examinen conocimientos y respondan a ellos. (Martínez, s/f) Evidenciado como parte de la planeación estratégica emergente del MINEDUCYT ante el COVID-19 para seguir en sintonía con los ejes estratégicos planteados en el plan Cuscatlán, según la Circular 17 del año 2020 (Ver Anexo B), El Salvador se dirige hacia un sistema educativo multimodal, que busca facilitar plataformas y modelos educativos que respondan a las necesidades educativas actuales; considerando previamente la preparación de los docentes en herramientas tecnológicas y psicoemocionales mediante la formación en línea, mediante plataformas como Zoom, Meet, Teams, entre otros. (MINEDUCYT, 2020)

Por lo anterior esta investigación mediante el análisis documental, pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación del aprendizaje organizacional con el proceso de planeación estratégica emergente en las dimensiones administrativa y organizativa de instituciones educativas públicas?



### **1.3 Objetivos de Investigación**

#### Objetivo General

Establecer la relación entre los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa y el aprendizaje organizacional de instituciones educativas públicas.

#### Objetivos específicos

- Definir procesos de planeación estratégica emergente utilizados en instituciones educativas.
- Identificar quiénes participan en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.
- Determinar si la práctica de los procesos de planeación estratégica emergente surge del aprendizaje organizacional.
- Presentar una propuesta de buenas prácticas de planeación estratégica emergente para el área organizativa y administrativa de instituciones públicas.

Los objetivos sugeridos buscan esclarecer particularmente un punto importante en la exploración del tema de esta tesis, mediante el análisis documental, sirviendo de eje central para el trabajo de investigación, dejando en claro el proceso de planeación estratégica emergente implementado y la capitalización y sistematización de experiencias exitosas que generen procesos de aprendizaje.

### **1.4 Justificación del estudio**

Las instituciones educativas deben flexibilizar y adecuar sus procesos y métodos para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas a las que el contexto le obliga a enfrentarse, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo construir el futuro deseado y crear formas innovadoras de acción. (Salinas, 2013)

Existe amplia bibliografía relacionada con el tema de planeación formal a nivel educativo, conocida también como planeación deliberada. Sin embargo, la

propuesta teórica de las instituciones educativas que aprovechan para aprender de las estrategias emergentes es reciente y no ha habido mayores esfuerzos que evidencien investigaciones sobre esta temática en El Salvador, existen reportes de experiencias a través de estudio de casos a nivel latinoamericano que aportan a la teoría argumentos que la enriquecen, por lo que en la presente se analizarán estudios de casos presentados como trabajo de tesis para obtener el grado de Maestría y Doctorado, del Instituto Tecnológico de Monterrey de la Escuela de graduados en educación.

Actualmente, se requiere construir organizaciones donde las personas expandan continuamente su aptitud para comprender la realidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de su aprendizaje, desarrollando capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento (Pirela & Sanchez, 2009).

Lo anterior permite comprender la necesidad de desarrollar proyectos de investigación que aporten información confiable relacionada con este tema, analizar la relación entre la planeación estratégica emergente y el aprendizaje organizacional, permitirá identificar elementos exitosos de estos procesos e implementar acciones correctivas en la práctica de la administración educativa salvadoreña, para alcanzar objetivos que abonen a la calidad en su administración y organización, que contribuyan a cumplir con su misión, visión, metas y objetivos trazados.

Actualmente en El Salvador, el MINEDUCYT establece la guía estratégica que deben seguir las instituciones educativas públicas, para la cobertura de educación parvularia, básica y media, trazando la ruta mediante proyectos y programas de nación, dando espacio a la planeación estratégica deliberada mediante la instrumentalización de documentos institucionales como el POA, PEI, PEA, entre otros, sin embargo en materia de planeación estratégica emergente no existen orientaciones, aun cuando es sabido que esta práctica se encuentra presente en la dinámica de los centros educativos.

Esta investigación dará la pauta para que se lleven a cabo investigaciones de campo (estudio de caso) que aporten mayor riqueza a la información relacionada

con procesos de planeación emergente en instituciones educativas, que orienten el trabajo de directivos, con base en datos confiables y cercanos a su realidad y eventualmente contribuir al mejoramiento de estas, mediante la propuesta de un modelo de proceso de planeación emergente para instituciones públicas con población estudiantil de nivel básico y media que les permita enfrentar aquellas situaciones que se presentan fuera de planeación deliberada.

## **1.5 Alcances y Limitaciones del estudio**

### **Alcances**

1. Identificar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y los procesos de planeación estratégica emergente en instituciones educativas.
2. Proporcionar la base teórica para llevar a cabo futuras investigaciones y estudio de caso en planeación emergente de instituciones públicas salvadoreñas.
3. Proponer un modelo de buenas prácticas de planeación estratégica emergente para instituciones públicas con población estudiantil de nivel básico y media que promueva la mejora de la capacidad de innovación en el ecosistema en concordancia con las estrategias establecidas en el plan Cuscatlán (Construcción y desarrollo de áreas educativas).

### **Limitaciones**

1. Carencia de antecedentes sobre investigaciones acerca del proceso de planeación estratégica emergente y su relación con el aprendizaje organizacional de instituciones educativas en El Salvador. Por tal razón se ha considerado postulados de investigadores latinoamericanos que enriquecen el análisis y aportan a dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.
2. Dificultad para ampliar la información nacional debido a la falta de movilidad a razón de la pandemia COVID-19
3. Sustitución de método de investigación de “estudio de caso” debido a emergencia por COVID-19, por lo que se procedió a retomar el Método de

investigación documental, incluyendo postulados de investigaciones de campo en la temática, para contrarrestar la limitante.

4. Dificultades de salud familiares y personales a causa de la pandemia.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Referente Epistémico

La literatura relacionada con la teoría e historia de la planeación permitirá observar que existen varias corrientes teóricas, con sus correspondientes descripciones del proceso, así como ciertos elementos que son comunes en ellas, Esta clasificación tiene un carácter exploratorio; que contribuye a comprender mejor los diferentes matices y formas de describir el proceso de planeación.

#### 2.1.1 Planeación

En la historia de la planeación moderna es posible identificar corrientes teóricas, en relación con la definición de conceptos básicos y la descripción del proceso general de planeación, para el estudio que nos ocupa desarrollaremos dos: corriente administrativa y corriente de sistemas.

##### ***2.1.1.1 Conceptos de planeación basados en la teoría clásica de la administración.***

(Ahumada, 2013) para conceptualizar desde esta teoría la planeación cita:

“James H. Donnelly y colaboradores cuando comentan que la planeación es "la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas ... Roger A. Kaufman ... la planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. William H. Newman, por su parte, define al proceso de planeación en los siguientes términos: Entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”.

Las definiciones anteriores identifican la planeación como una etapa del

proceso administrativo, como una actividad unidisciplinaria y como una responsabilidad del gerente o ejecutivo, a quien corresponde establecer la vinculación entre el contenido de los planes, programas, proyectos y su instrumentación. Supone, de hecho, una separación entre la elaboración de planes y su realización.

### **2.1.1.2 Conceptos de planeación basados en la teoría de sistemas.**

La teoría general de sistemas, como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como los planteamientos sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, defiere entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

En la obra Fundamentos de la teoría de la planeación (Ahumada, 2013) conceptualiza desde esta teoría la planeación citando:

...Gehard Colm sostiene que la planeación consiste en "un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes"...Ernesto Schiefelbein, por su parte, considera que "la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización". El mismo autor comenta que las denominadas etapas del proceso de planeación deben considerarse como momentos lógicos, más que cronológicos... Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

En la corriente de sistemas, la planeación ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico, de

carácter interdisciplinario.

De acuerdo con los aspectos relativos al método, se clasifica en normativa y estratégica. Esta última como propuesta con distinta génesis, con enfoques diferentes y en constante renovación. Bajo cualquiera de los dos marcos epistémicos, se define a su vez la forma como se establecen los procedimientos. (Lopera M. , 2014) Íntimamente relacionado con la corriente de sistemas, surge el concepto de "planeación estratégica", aunque en la realidad la estrategia constituye uno de los elementos fundamentales y, sin lugar a duda, el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación bien entendido, dándonos la pauta para explorar aún más este concepto.

### **2.1.2 Planeación Estratégica**

La planificación estratégica no responde a un cuerpo teórico y metodológico único. Han surgido varias corrientes producto de los desarrollos de la industria que han permeado la administración, en tanto que han aparecido otras como una forma de democratizar las decisiones mediante el surgimiento de métodos participativos.

En el artículo científico de la revista Acimed titulado "La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional" publicado en 2007, la autora Lic. Rosa Lidia Vega Almeida nos introduce a la comprensión de la planeación estratégica desde la perspectiva de diferentes autores, cita:

Smith advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo. Steiner la define como "el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización". Crittenden y Crittenden se refieren a ella como "la sistematización de procesos que posibilitan la consecución de las metas y objetivos de una organización".

(Vega Almeida, 2007) resalta el carácter de proceso y destaca la estrecha relación con las estrategias de la organización al definirla como: un conjunto de

procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional. Precisamente, en torno a las estrategias también focaliza su atención Mintzberg, quien plantea que la planificación estratégica debió “promoverse como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano” (Mintzberg, 1997) quien considera que el proceso como se implementó hasta la década de los años 80, -secuencia de acciones a ejecutar sin variación en un entorno estable- debió recibir la denominación de “programación estratégica”. (Ahumada, 2013)

Considerando lo anterior la planificación estratégica debe verse como un proceso más dentro de la organización, cuyo objetivo será definir el direccionamiento estratégico a seguir incluyendo las metas a conseguir y las estrategias para lograrlas.

### **2.1.3 La concepción de estrategia**

La estrategia en términos de producto, y como concepto para su aplicación general, se reconoce como la concepción de la declaración de la ubicación de un agente u organización en un entorno, sobre una representación del mundo. (Montoya I. &, 2013).

Esta noción implica un proceso mediante el cual la organización posibilita su viabilidad en un entorno cambiante, asociada a la relación circular con el entorno, la cual implica las dimensiones de las actividades que le generan competencia y su valoración, sus procesos y la generación de su institucionalidad propia e identidad, (Montoya I. &, 2013) enfatiza que el empleo de la palabra “estrategia”, como se hace comúnmente, alude a una declaración “estática” en un momento dado, del problema de declarar una decisión o actuación en el sistema representacional o real de interacciones, con una visión del mundo particular y un propósito dado, que corresponde al de mejorar su ubicación, o el de interactuar consigo mismo.

(Mintzberg, 1997) señala que hay una gran diversidad en el concepto de estrategia.

Se la concibe como un plan (una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía), como una “estratagema” o “engaño”, pensado



para alardear y permiten al realizador posar en la ejecución de iniciativas que no van a realizarse pero que sugieran a los rivales amenaza o disuasión, en situaciones de negociación con asimetrías en información, o tamaño.

(Montoya I. &, 2013) la identifica como un patrón, o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo, y como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo. En estas definiciones la estrategia es tratada como explícita, desarrollada desde un propósito y de manera consciente, y realizada con anticipación a una decisión específica a la cual aplica.

Para destacados autores, particularmente de década del sesenta, la estrategia es el resultado de un proceso formal al que denominan “planeación” de carácter racional en virtud de que el agente del proceso decisor pretende la maximización del retorno económico (Montoya I. , 2010). La estrategia sería un proceso de formulación de patrones de objetivos, propósitos o metas de acuerdo con el modelo de negocios y las principales políticas y planes para el logro de las metas, de forma que la formación de la estrategia resulta en un proceso de formulación analíticamente objetivo (Montoya I. , 2010)

(Montoya I. &, 2013) afirma que

La definición de los sistemas “estrategia deliberada” y “estrategia emergente” vienen a esclarecer buena parte de esta multiplicidad de concepciones sobre lo que se entiende por estrategia. De igual manera sucede con la estrategia emergente, la orientación ontológica–epistemológica del ente en su condición de observador interno, y su operación en un sistema “real” de interacciones, que afecta, entre otros dispositivos, la forma de representación posterior del ente.

## **2.2 ¿Cómo se forman las estrategias en las organizaciones?**

(Mintzberg, 1997) La formación de la estrategia ha tendido a ser tratada como un proceso analítico para el establecimiento de metas de largo plazo y planes de acción para una organización; esto es, como una de formulación seguida por otra

de implementación. Los autores argumentan que esta concepción es limitante, no evolutiva, y que el proceso requiere ser visto desde una perspectiva en donde sea posible ver una variedad de formas que toma la estrategia (Mintzberg y Waters, 1985). Tsoukas y Knudsen citados por (Montoya I. , 2010) avanzan en esta argumentación, y sugieren que los modelos de estrategia formal no ofrecen en la actualidad sensibilidad al tiempo y al entorno, ni pueden sugerir novedosas formas de actuar.

Para explicar lo distinto y singular, e incorporar esa sensibilidad, afirman que los investigadores necesitan comprometerse con modos de investigación nuevos, y requieren adoptar explicaciones de proceso que reflejen el potencial de novedades y lo situacional de la elaboración de la estrategia. Para ellos, se requieren teorías de acción creativa en las organizaciones, en particular sugieren reflexionar sobre cómo emergen nuevas acciones y cómo se hacen coherentes para constituir un patrón, proponen la definición de estrategia, como un patrón en el flujo de decisiones. (Montoya I. &, 2013)

Dos tipos de estrategias evidencia (Mintzberg, 1997) i) estrategias intencionadas (las cuales son las más recurrentes y a las que acude el modo de planeación) y ii) estrategias realizadas, las cuales el autor combina en tres maneras: 1. Estrategias intencionadas que resultan realizadas. A estas las denominan estrategias deliberadas. 2. Estrategias intencionadas que no llegan a realizarse, quizá debido a expectativas no realistas, malos juicios sobre el entorno o cambios en o durante la implementación. Estas se denominan estrategias no realizadas. 3. Estrategias realizadas que nunca fueron pretendidas, quizá debido a que ninguna estrategia fue intencionada, o vía estrategias no realizadas que fueron desplazadas; los patrones que pueden reconocerse originados de estas estrategias se denominan estrategias emergentes (Montoya I. , 2010).

También resulta útil pensar en las estrategias emergentes como un patrón que surge de revisar las estrategias, cuando se presenta la emergencia de consecuencias no intencionadas Desde la noción de estrategia realizada, el autor observa que existen estrategias que fueron realizadas y pretendidas, con lo cual existe un esfuerzo deliberado en la mente del estratega para concebir y ejecutar

intencionadamente sus iniciativas. Por otra parte, puede también darse la situación de estrategias realizadas que no fueron pretendidas, las cuales surgieron de forma espontánea, o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones (o a pesar de ellas), denominadas emergentes.

Sugieren Mintzberg y Waters citados por (Montoya I. , 2010) que las estrategias deliberadas y emergentes pueden ser concebidas como dos fines de un continuum entre las cuales se forma la estrategia.

### **2.2.1. Estrategias deliberadas**

Para que una estrategia sea perfectamente deliberada – esto es, para que la estrategia realizada (patrones en acciones) se forme exactamente como fue intencionada – al menos tres condiciones deberían ser satisfechas (Mintzberg, 1997): 1. Deberían existir intenciones precisas en las organizaciones, articuladas en un nivel de detalle concreto relativo, de forma que no haya duda sobre lo que se desea antes de que las acciones sean tomadas. Debido a que organización significa acción colectiva, para dispersar cualquier posible duda sobre si las intenciones son organizacionales, debe resultar común para virtualmente todos los actores. 3. Estas intenciones colectivas deben haberse realizado exactamente como se pretendieron, lo cual significa que ninguna fuerza externa (mercado, tecnológica, política, etc.) interfirió con la realización. Estas condiciones evocan características del concepto de racionalidad completa de la teoría Neoclásica.

### **2.2.2. Estrategias emergentes**

Mintzberg sugiere que la noción de estrategia emergente puede ser encontrada en Quinn (1980) citado por (Montoya I. , 2010) sobre su discusión con respecto al —incrementalismo lógico, el cual caracteriza la elaboración de la estrategia tanto como un aprendizaje, así como un proceso de maniobra. Por su parte, (Montoya I. , 2010) hace referencia a Lindblom (1959) y Braybrooke y Lindblom (1963) se enfocan en el rol del liderazgo formal y lo reemplazan con ajustes mutuos en retroalimentaciones entre múltiples actores. Los avances en el estado de la literatura, en lo relacionado con estrategia emergente, sugieren que es un proceso incremental de prueba y error, en el que se privilegia cierta amplitud del enfoque

general de la organización en cuanto a sus políticas y objetivos, o en el cual se busca ex – post una orientación generalizante de decisiones y acciones ya emprendidas, para preservar posiciones de interés bajo la administración de coaliciones internas y externas.

Es en el marco de este panorama que Radich et al citados por (Montoya I. &, 2013) proponen

La existencia de un sistema de gestión estratégica emergente, basado en el incrementalismo discontinuo de Lindblom, el incrementalismo lógico de Quinn y la estrategia emergente propiamente dicha, con aportaciones originales de Lynch. Este sistema permitiría ajustar y recoger los residuos de racionalidad no acogidos en la planeación estratégica (deliberada) y contribuirían a dar flexibilidad estratégica a la organización frente a variaciones de relevancia en el entorno.

### **2.2.3 Modelos para la formulación de estrategias**

Flores y Torres citados por (Witt, 2012) manejan tres tipos de modelos con base a la formulación de las estrategias, dentro de estos existen coincidencias con autores como es el caso de Mintzberg y su modelo de desarrollo. Los tres tipos de modelos son: el modelo analítico- estructurado, el de aprendizaje y el de interacción. Es importante mencionar que cada modelo se diferencia de los demás por el proceso de formulación:

**Modelo Analítico-Estructurado:** su proceso de formulación se basa en la recopilación y análisis de la información del entorno y del estado de la organización. Se basa en la creatividad y conocimiento de líder para la formulación de la estrategia.

**Modelo de Aprendizaje:** su proceso de formulación se basa en el aprendizaje, en el del líder, el equipo de apoyo y de la organización misma. Las experiencias adquiridas en la práctica y la reflexión en la acción son factores importantes para la creación de las estrategias.

Modelo de interacción: su proceso de formulación es a partir de la interacción de los grupos sociales de la misma organización.

### **2.3 La planeación en los centros educativos**

Los centros de educación también son organizaciones. Aunque se han clasificado como entes sin ánimo de lucro, también requieren de la gestión y organización administrativa de la materia prima que es el educando; se cuenta con un capital físico, financiero y cognitivo que interactúa con el factor humano (; y está organizado en áreas funcionales. (Witt, 2012)

Esto implica que la planeación en el ámbito de la educación es también la herramienta fundamental para el logro de los objetivos.

Un área funcional en la organización es aquella agrupación de acciones similares que se pueden liderar bajo una misma dirección. Este orden sugerido por Fayol permite que la planeación se piense en un área específica o proyecto, orientados a cumplir con los objetivos de la misión y visión institucional.

Según (Vanegas, 2006) En la institución educativa se puede considerar como áreas funcionales: las actividades académicas, las administrativas y las técnicas o escolares. La planeación de las académicas se refiere a la organización de planes y programas de estudio, diseño curricular, planeación y proyección de escenarios educativos.

En las actividades administrativas orientadas a apoyar el funcionamiento administrativo de la institución, se planea la inversión y demás aspectos financieros, y los recursos humanos que involucra el personal académico, administrativo y de apoyo. Las actividades escolares comprenden la planeación de la demanda educativa, calendario escolar, inscripciones, actividades culturales y deportivas, los seguimientos académicos y calificaciones y demás actividades. No obstante, de acuerdo con el tamaño, a la misión y las necesidades propias de cada institución educativa, existirán cargos y actividades que definen el número de áreas funcionales. (Vanegas, 2006)

La importancia de realizar la planeación para una institución educativa radica en que se propicia el desarrollo institucional a través de la optimización de recursos; reduce los niveles de incertidumbre y riesgos futuros; evalúa todos los escenarios

posibles, por lo que prepara para enfrentar cualquier situación; establece un sistema racional para la toma de decisiones; provisiona de herramientas necesarias para el buen funcionamiento; disminuye la improvisación y promueve la eficiencia; permite realizar un mejor control por medio de indicadores definidos; propicia un clima organizacional saludable para todos los integrantes de la institución, en cuanto los esfuerzos se dirigen hacia los objetivos misionales (Witt, 2012)

La inserción de la planificación en el campo de la educación no es un tema nuevo. A principios del siglo XX la planificación como práctica social tuvo su origen en los países socialistas que fueron aplicadas inicialmente en los sistemas educativos pero que repercutieron en el campo institucional y en el aula (Aguerrondo, 2005).

### **2.3.1 Modelos de formulación de estrategias, características y su aplicación en instituciones educativas**

#### *Modelos Analíticos Estructurados.*

Proceso general: Consta de tres fases fundamentales: 1) la evaluación externa de la organización, donde se concluye con amenazas y oportunidades que el entorno presenta; 2) la evaluación interna, donde a través de un diagnóstico se obtienen las fuerzas y debilidades de la organización y finalmente; 3) un proceso creativo de diseño de la estrategia basado en dos aspectos: el análisis de la información y la creatividad y conocimiento previo del líder (Mintzberg, 1997)

Actores involucrados: El líder es el principal actor dentro del proceso de formulación, éste realiza un análisis de la información y formula la estrategia de la organización. Andrews 1981 citado por (Ruiz C. M., 2011) lo considera como el más calificado en la organización para la toma de decisiones y definición de directrices. Información requerida: Se reconocen dos fases: la evaluación externa de la organización, en donde se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece y que se traducen en los factores claves de éxito de la organización en su sector competitivo, y; la evaluación interna, en donde se observan las fuerzas y

debilidades a considerar, que mostrarán las competencias con las que cuenta la organización para sobrevivir y diferenciarse.

### *Modelos de Aprendizaje.*

Proceso general: Considera como ingrediente fundamental en el proceso de formulación de estrategia el aprendizaje ya sea individual, del grupo directivo, o a nivel organizacional. Considera que el aprendizaje que surge en la práctica y en la acción diaria, así como en la implementación de planes, es generador de estrategias, Mintzberg y Westley (1989) citados por (Ruiz Cantisani, 2008) lo expresan como “construir nuevas percepciones de viejas prácticas “. El proceso inicia en distintas formas dentro de la organización: a. mediante el análisis de información del entorno e interna, b. la toma de consciencia de los modelos mentales del equipo directivo contrastada con la información, y c. el establecimiento de prioridades derivado de dicho contraste.

Una condición importante es el aprendizaje social, entendido como una red de comportamientos colectivos basado en un conocimiento distribuido. Este aprendizaje derivado de las prácticas organizacionales que se convierten en rutinas, que al enfrentarse a una situación novedosa provocan el diseño de nuevas conductas que eventualmente se traducen en rutinas, y finalmente en estrategias que emergen de ellas. (Wenger, 2001) define una práctica como “hacer algo en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que se hacer, por lo que es una práctica social. Es importante recordar que una práctica incluye lo implícito y lo explícito, y que es reflexiva, por lo menos al nivel organizacional que se desea abordar en este análisis, considerando lo que Schön citado por (Wenger, 2001) llama la reflexión en la acción. De aquí la conveniencia de no separar la acción del pensamiento, aprovechando el aprendizaje generado en la reflexión en la acción que se realiza en todos los niveles organizacionales diariamente, a través de la práctica o rutinas, que puede permitir que la estrategia surja. Actores involucrados: al considerar el aprendizaje como fuente fundamental de creación de estrategias, los actores son los individuos que adquieren dicho aprendizaje, desde el líder hasta todos los empleados que reflexionan en la acción.

El aprendizaje fundamental para este modelo de formulación se da en la organización Gherardi & Nicolini, 2001 citados por (Ruiz C. M., 2011), en el sistema colectivo que aprende, no solo en el líder. Por lo que el aprendizaje surge por “conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción (Mintzberg, 1997).

#### *Modelos de interacción.*

Proceso general: Uno de los resultados más importantes derivados de la interacción de grupos sociales dentro y fuera de la organización es el surgimiento de estrategias organizacionales. En algunos de los casos surge como resultado del poder y la política dentro de la organización. Dicho poder y política es creado por grupos de personas integrantes de la organización que postulan diferentes posturas e intereses (Ruiz C. M., 2011), y a través de procesos de negociación, persuasión o confrontación directa, surge la estrategia (no necesariamente la esperada).

Otra de las formas en las que emerge la estrategia es debido a la asociación de la cultura organizacional con el conocimiento colectivo, basado este en las convicciones compartidas traducidas en hábitos de conducta Mintzberg et al, 2003; Johnson et al, 2006 citados por (Ruiz C. M., 2011). El diseño de la estrategia es considerado como un proceso de interacción social, en la cual el personal asimila la cultura mediante la socialización de este. Actores: Los participantes en este proceso son los miembros de la organización, quienes, con su comportamiento, creencias, criterios para toma de decisiones y valores, conforman la cultura organizacional; o por la negociación de sus intereses grupales. La estrategia surge como una perspectiva en lugar de una posición, ya que emerge de los patrones de comportamiento del personal (Mintzberg, 1997), y la posición de aquellos que tienen influencia en diferentes niveles, dentro de la organización, sea como representantes de los valores de diferentes subculturas, o personas en posiciones privilegiadas para establecer agendas y negociar.

Analizando los tipos de procesos para formular estrategias, las estrategias que resultan se pueden considerar, más que de un tipo u otro (deliberada o emergente), en un continuo de acuerdo con su proceso de formulación y adecuación. (Johnson,



2006) lo llama un cambio estratégico incremental. La estrategia cambia por la influencia del entorno, el ambiente cultural y político de la organización, la experiencia (individual o colectiva) y la toma de decisiones histórica. Remarcan la importancia al igual que Mintzberg, de que la organización no sea simplemente una reacción a lo que sucede en el entorno, sino el ser proactiva y creadora, y esta postura estratégica puede establecerse siendo una organización que aprende; las organizaciones que aprenden están concebidas como institución de aprendizaje activo que pueden desarrollarse y moverse hacia sus metas e intenciones (Senge, 2005).

(López G. D., 2012) afirma que en el proceso de formulación de estrategias (Mintzberg, 1997) propone corrientes descriptivas como la cultural, la política, la emprendedora, la ambiental y la configurativa, quienes a partir de estos propósitos surgen las estrategias. La corriente cultural considera que la estrategia surge a partir de la conducta colectiva donde no suelen recurrir al diseño sino a una serie de acciones que se ajustan a través del tiempo; la corriente política: concibe la creación de la estrategia como un proceso de poder, en ésta destaca la autoridad como la persona más importante para el diseño de la estrategia influenciada por el impacto político; la corriente emprendedora: sitúa al director como la persona quien diseña la estrategia desde su visión individual; la corriente ambientalista es la que a partir de la adaptación al medio la organización crea la estrategia y por último la corriente configurativa: en la que predomina el comportamiento de las organizaciones en términos de grupo, de sus características, similitudes y diferencias, lo que implica que la estrategia se vaya configurando con la participación de todos los involucrados.

En el proceso de construcción de estrategias las instituciones educativas representan sistemas abiertos, favorables para desarrollar sus funciones en coordinación de los elementos internos y de los del entorno (López G. D., 2012). Un elemento indispensable dentro del proceso de planeación es el capital humano con el que cuenta una institución, de acuerdo a la participación, a la dinámica, a la

motivación al interés, al trabajo colaborativo, a lograr una sinergia que permita que las estrategias aplicadas se vitalicen para el logro de los propósitos.

Para (López G. D., 2012) no siempre la planeación estratégica deliberada garantiza resultados en la práctica, el surgimiento de estrategias emergentes posibilita que los objetivos y las metas se puedan cumplir a partir de nuevas expectativas o requerimientos que en la práctica surgen al identificar necesidades que requieren atención pero que no fueron consideradas de forma deliberada. Las estrategias emergentes no garantizan por sí mismas que en su ejecución se obtenga el resultado esperado, pero contribuye como una alternativa de solución que puede llegar a tener resultados positivos y que además puede la institución considerarla como un patrón a seguir y llegar a ser parte del plan institucional.

### **2.3.2 Planeación estratégica en las instituciones educativas de El Salvador**

El Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio De Educación (MINED) y del Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) en el artículo 94 cita:

Todas las actividades de los centros educativos relacionadas con la integración, legalización y funcionamiento; planificación escolar; administración de recursos humanos; administración de los recursos financieros; registro y control de bienes: libros, muebles e inmuebles; y el mantenimiento y/o construcción de la infraestructura educativa, mobiliario y equipo; se regirán por las Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento de las diferentes Modalidades de Administración Escolar Local (Paso a Paso) y de otras disposiciones y/o regulaciones aplicables a los centros educativos. (MINED, Normas Técnicas de Control Interno Específicas, 2013).

Este documento advierte que “los centros educativos deben tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI), con vigencia de cinco años y elaborado con la participación de docentes, estudiantes y representantes de madres y padres de familia. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe contener: Visión, Misión,

Ideario del centro educativo, diagnóstico institucional (basado en la reflexión sobre indicadores educativos), los objetivos generales a lograr en cinco años, el Proyecto Curricular de Centro (PCC), el Proyecto de Gestión (PG), Proyectos Complementarios (PC) y el seguimiento y evaluación” (MINED, Normas Técnicas de Control Interno Específicas, 2013).

El modelo de Gestión Escolar para la escuela pública salvadoreña, sugerido en documentos del MINED, es democrático, promueve el involucramiento de la comunidad educativa para la toma de decisiones, integra procesos, utiliza la planificación estratégica con el proyecto educativo institucional y el plan escolar anual; como un ideal la comunidad educativa comparte una “misma visión, misión y objetivos del centro escolar”. Todos y todas “participan desde la toma de decisiones en el PEI hasta las actividades diarias”. (MINED, Gestión institucional y escolar. Módulo 2, 2017)

En el año 2017 el Ministerio de Educación mediante el módulo dos de formación para directores y subdirectores en gestión institucional y escolar afirma que:

En la gestión escolar, la dimensión organizativa es primordial, puesto que la cultura organizacional la conforman el personal directivo, la planta docente, el reglamento interno, así como las diferentes instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje... Al lograr una buena gestión, se llega a la innovación, que implica crear algo nuevo, dentro de lo que ya está establecido, para generar un cambio o mejorar algo que no esté funcionando adecuadamente.

El Plan Cuscatlán al igual que el Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, establece a nivel organizativo las condiciones para las instituciones educativas puedan trabajar de forma flexible, organizada, armoniosa y participativa, con la finalidad de ofrecer opciones educativas para el fortalecimiento de

aprendizajes significativos y pertinentes en el ámbito académico, formativo y cultural; a la vez que satisface las necesidades e intereses de la comunidad.

Esta vinculación estratégica permite lo siguiente: formar alianzas y relaciones con el territorio en una perspectiva de red, una mayor coordinación en la administración escolar, compartir recursos humanos y materiales de una manera más eficiente, fomentar la participación más amplia de la comunidad en las decisiones escolares. (MINED, (s.f))

El Módulo 5 de la formación para directores define a la planificación estratégica como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión escolar, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direccionan las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a medio plazo. Que parten de situaciones existentes, se orientan a las metas y objetivos con una clara visión, definición de una filosofía y cultura escolar determinada. (MINED, 2017)

El Plan Social Educativo, propone una línea estratégica de “fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos” y define la gestión escolar como: “El conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al rediseño del aula y la escuela, que favorezca la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno y la integración de la comunidad en la escuela como núcleo de cultura para el desarrollo integral del estudiantado”.

Según la Ley General de Educación, es función del equipo directivo de la escuela ejercer la gestión administrativa promoviendo que esta apoye e impulse todas las actividades con propósitos pedagógicos, en el (Art. 67.) establece que: - La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.

## 2.4 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje es una necesidad en toda organización, este proceso ocurre, aunque pretenda evitarse, se da de manera natural, y sucede cuando los miembros de la organización interactúan aportando ideas, propuestas, suposiciones, en fin una gama de posibilidades que ponen al servicio del grupo y sus finalidades (Gámez, 2012) Es entonces cuando ocurre este fenómeno cognitivo, en el que todos aprenden de todos y podría decirse entonces, por lo tanto, que todos enseñan a todos, logrando con ello que la institución sufra transformaciones en su adentro, modificando su cultura organizacional.

Briones 2006 citado por (Gámez, 2012) explica de acuerdo con la teoría constructivista del aprendizaje de Piaget, que el aprendizaje surge cuando se rompen o desequilibran los esquemas de conocimiento, que el ser humano ya tiene contruidos o consolidados, causando un conflicto que lo lleva a tratar de equilibrarse y es entonces que este proceso lleva a un aprendizaje.

El cambio que actualmente se vive en la sociedad, pasando de un modelo industrial a una sociedad del conocimiento, implica transformaciones que deben de llevar a ver a las escuelas como comunidades de aprendizaje, lejos de verlas como centros burocráticos que sólo se entienden como una parte de la organización: la administración (Gámez, 2012) Dichas transformaciones se obtienen mediante esta suma de experiencias que generan conocimiento y llevan a la organización al crecimiento, cambio y reestructuración, quizá sin saberlo. Lo interesante sería aprender a capitalizarlo y convertirlo en conocimiento explícito.

Muchas de las organizaciones tienen problemas para aprender lo que viven de sus experiencias, (Senge, 2005) dice que las organizaciones abiertas al aprendizaje y las organizaciones inteligentes son estructuras que pueden subsistir, enfrentando las dificultades que se les presenten, reconociendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

(Senge, 2005) identificó cinco disciplinas, que son factores importantes para las personas y para las organizaciones inteligentes o que aprenden, las cuales ayudan a conseguir el éxito. Estas disciplinas son:

El pensamiento sistémico. - Visto como un marco conceptual que ve al todo de manera general, sin detenerse a mirar las partes y desde esa postura se intenta comprender la situación o problema.

Dominio personal. - Habilidad, que permite entender y aclarar la visión personal, concentrar energías y ver la realidad objetivamente. Sus principios se basan en tradiciones espirituales de oriente y occidente. Son importantes las conexiones que se lograrían entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional.

Modelos Mentales. - Son supuestos, estructuras, imaginarias y creencias arraigadas en el pensamiento de manera inconsciente, que dan una percepción sobre el mundo, influyendo en el actuar no permitiendo ser objetivos. Los expertos dicen que esta práctica de los modelos mentales puede excluirse de las organizaciones por medio del aprendizaje organizacional, al generar un modelo mental común para los miembros de la organización que indique la manera de ver, y percibir el entorno interno y externo de la organización.

Construcción de una visión compartida. - Una organización que sobresale, por lo general tiene una visión, una misión y ciertos valores. Tal visión no debe de ser la del líder por muy brillante que ésta sea, se aspira por las experiencias que en materia se tiene sobre organizaciones, a que se comparta una que anime, que estimule a todos a lograr la meta, considerando que se obtienen mejores resultados cuando se hace algo por convicción, que cuando se hace por un mandato.

Aprendizaje en equipo. - La base para lograr éxitos colectivos es el trabajo en equipo, cuando los miembros aprenden verdaderamente, no sólo se

obtienen excelentes resultados, sino que los integrantes crecen aceleradamente. El ingrediente principal es el diálogo, dejando atrás los supuestos, para dar paso al pensamiento conjunto dice el autor. “El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 2005)

La transferencia del conocimiento a toda la organización. - Que sería la finalidad y última fase del proceso de aprendizaje y que daría la pauta para asegurar que hubo aprendizaje organizacional.

De esta manera es como se observa que el aprendizaje organizacional, daría cobertura a la formulación de estrategias emergentes, cuando todo el equipo que conforma la organización participa aportando ideas, sugerencias, conocimientos, experiencias para articular el proceso de planeación y enfrentar los imprevistos. (Gámez, 2012)

No es posible prever todo, ni tener control sobre lo impredecible, pero lo que sí es posible hacer, es manejar y controlar las condiciones escuchando las aportaciones de los demás, teniendo la posibilidad de que de este proceso de diálogo surjan nuevas orientaciones estratégicas, usando lo que ellos llaman el caos controlado para provocar la inestabilidad positiva, originando con ello un estilo de aprendizaje que permita fluir la creatividad del directivo, se agregaría que la del grupo también, para enfrentar la incertidumbre o lo emergente. (Gámez, 2012)

## **2.5 Aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.**

El aprendizaje es parte innata de la vida del ser humano en todo momento y en cualquier espacio, éste se apropia de nuevos conocimientos.

De la misma manera que el ser aprende, se dice que también las organizaciones buscan hacerlo, requiriendo entonces contar con individuos

que deseen concebirlo y que al aprender brinden la oportunidad a la organización de seguir existiendo (Gámez, 2012)

Hay muchas maneras de aprender, de la propia experiencia, de la de los demás y de la que se obtiene de medios escritos, orales, etc.

En medio de una infinidad de conceptos sobre aprendizaje, (Gámez, 2012) se decide por uno, muy sencillo y concreto que dice que aprendizaje es la "Adquisición por la práctica de una conducta duradera" (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001). De esta manera tan simple, es como se entiende este acto cognitivo del ser humano y que servirá para comprender el concepto.

(Gámez, 2012) cree necesario establecer algunas definiciones de lo que es o cómo se entiende una organización, llegando a las siguientes:

Para Schlemenson, (1998) "La organización configura un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto tempo-espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas". Por su parte Gore y Dunlap, (2006), definen la organización "como grupos humanos estables al punto de generar sus propias reglas". Rodríguez, (2005), describe la organización "como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia". Daft, (2007) dice que las organizaciones son "entidades sociales, que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y están vinculadas con el entorno" (Daft, 2007). De acuerdo con Zapata et al. (2008), una organización está conformada por cuatro puntos clave que son: visión, cultura, estructura y estrategia.

Uniendo los conceptos, entendemos que el aprendizaje organizacional, es aquel conocimiento que se genera de la interacción de varios individuos integrantes de un grupo conformado de manera no intencional, pero que obedece a una formalidad, se menciona que no fue conformado de manera libre y con intención, porque se considera que esa característica marca las limitantes que se tienen al



trabajar, a diferencia de las organizaciones que se conforman deliberadamente y en donde están los que quieren estar, con la finalidad del logro de la consecución de la meta es vital o hace más fácil la intención. (Gámez, 2012) Cuando se logra que los miembros del grupo aprendan, utilicen y compartan ese conocimiento en beneficio de la organización y se observa un cambio, se puede decir que hubo aprendizaje organizacional.

La participación del líder para la consecución del logro de los objetivos dentro de la organización que aprende es crucial, su papel de motivador, facilitador y promotor del intercambio de conocimientos entre los miembros del grupo, radica en propiciar esos espacios donde todos se sientan en la libertad de tomar decisiones, en la resolución de problemas que emerjan, recordando que dos cabezas piensan más que una (Zapata, y otros, 2011) sugieren la ejecución de algunas actividades que coadyuven al aprendizaje organizacional, como lo son: soluciones a problemas sistémicos, la experimentación con ideas nuevas, el aprendizaje de la experiencia, la enseñanza de lo que hacen los otros y la transferencia del conocimiento a toda la organización. (Zapata, y otros, 2011) lo amplía:

Soluciones a problemas sistémicos. - Hace referencia a la toma de decisiones consensada que el grupo debe realizar, poniendo en práctica diversas estrategias como la creación de diversos escenarios, recabar información y, por último, decidir ¿que se hará?, ya sea en situaciones deliberadas o cuando suceden imprevistos y es necesario recurrir a las estrategias emergentes.

La experimentación con ideas nuevas. -Las diversas situaciones que se presentan en el diario acontecer, movilizan a los integrantes de la organización para dar repuesta y solución al acontecimiento, al hacerlo, se ponen en juego las experiencias, conocimientos e ideas que cada uno posee. Acciones que definitivamente implican riesgos que se deben correr, mismos que a través del aprendizaje de ensayo y error, proporcionan elementos para el nuevo aprendizaje de la organización.

El aprendizaje de la experiencia. - Muchas ocasiones se ha mencionado que lo valioso, lo rico de cada una de las personas es entre otras cosas, el cúmulo de vivencias que se tienen, que cuando se ponen al servicio de los demás proporcionan enseñanzas.

La enseñanza de lo que hacen los otros. - Otra forma natural de aprender es considerar lo que los otros hacen cuando han tenido éxito, viene a la mente lo que en Programación Neurolingüística se le denomina “modelaje” y que es precisamente observar a personas exitosas, en este caso sería a organizaciones exitosas y determinar qué es lo que hacen, para que se haga lo mismo.

La transferencia del conocimiento a toda la organización. - Que sería la finalidad y última fase del proceso de aprendizaje y que daría la pauta para asegurar que hubo aprendizaje organizacional.

De esta manera es como se observa que el aprendizaje organizacional, daría cobertura a la formulación de estrategias emergentes, cuando todo el equipo que conforma la organización participa aportando ideas, sugerencias, conocimientos, experiencias para articular el proceso de planeación y enfrentar los imprevistos.

Es importante mencionar que aunque una organización prevea todos los imponderables, la incertidumbre estará presente porque como lo mencionan Soto, Dolan y Johansen, ( 2005) citados por (Zapata, y otros, 2011), no es posible prever todo, ni tener control sobre lo impredecible, pero lo que sí es posible hacer, es manejar y controlar las condiciones escuchando las aportaciones de los demás, teniendo la posibilidad de que de este proceso de diálogo surjan nuevas orientaciones estratégicas, usando lo que ellos llaman el caos controlado para provocar la inestabilidad positiva, originando con ello un estilo de aprendizaje que permita fluir la creatividad del directivo, se agregaría que la del grupo también, para enfrentar la incertidumbre o lo emergente.

## **2.6 Aprendizaje organizacional en la organización educativa**

Para toda organización escolar una característica fundamental en la cual se asume el enfoque del aprendizaje organizacional es la adquisición y la creación de conocimientos, pues estos se constituirán en su piedra angular y la impulsarán hacia su desarrollo. Toda organización escolar trabaja con personas; por ello, los activos intangibles organizacionales estarán constituidos por el capital intelectual de sus miembros, llegando a la creación de organizaciones innovadoras, flexibles, auto generadoras y efectivas. (Rodríguez & Gairín, 2015)

Rodríguez y Gairín citan a Senge y afirman que: resulta fundamental para la organización educativa adoptar el aporte de Peter Senge et al. (1995) cuando utiliza el concepto de alineamiento, en contraste con consentimiento, para capturar la esencia del aprendizaje en equipo como elemento importante para el aprendizaje organizacional, pues involucra el aporte de cada integrante de la organización. El término alineamiento para Senge et al. (1995) significa «funcionar como una totalidad». Construir alineamiento (una tarea que nunca se termina) consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad, porque los miembros del equipo se conocen a fondo... De igual forma, Peter Senge (citado por Bolívar 2000) habla de un aprendizaje generativo, que es el equivalente al aprendizaje de ciclo doble propuesto por Argyris (1990) y Argyris y Schön (1996, s.a.). En lugar de un aprendizaje adaptativo, una organización que aprende afirma Senge, tiene un aprendizaje generativo, donde indaga nuevas posibilidades de desarrollo, que incrementan su capacidad para crear en el futuro, desde una visión prospectiva, reflejando cambios más profundos, a nivel de valores, creencias, principios y asunciones que gobiernan el comportamiento de la organización. Asimismo, la resolución de los problemas que se presentan a una organización pasa por el reconocimiento de las fuentes sistémicas que los engendran, favoreciendo así su eliminación por una reestructuración de sus puntos de vista (modelos mentales) de la realidad. (Rodríguez & Gairín, 2015)

## **2.7 Innovación, aprendizaje organizacional y calidad como resultado**

Echeverría, citado por (Montenegro & Schroeder, 2017) afirman que a diferencia de los enfoques clásicos de la innovación, asociados prioritariamente a la innovación tecnológica, la innovación tiene varias fuentes y puede producirse en diferentes ámbitos, incluso personas individuales innovan desde distintos roles y contribuyen a generar una cultura de innovación, de buenas prácticas, que no necesariamente es científico-tecnológica.

Desde el punto de vista de estos autores, perspectivas más sistémicas puntan otros aspectos relevantes del fenómeno innovativo, como la capacidad de enfrentarse a nuevos problemas y las interacciones emergentes en búsqueda de soluciones, la cooperación entre personas y organizaciones para resolver problemas compartidos y la producción de conocimiento, como un proceso de producción conjunta en el que un producto es la innovación y el otro es el aprendizaje.

Desde el enfoque del Aprendizaje Organizativo (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990, Simon, 1991; Nelson y Winter, 2000; Gore, 2003, 2006), la Teoría de la Creación de Conocimiento en las Organizaciones (Nonaka, 1991), la Teoría de la Estrategia basada en los Recursos y Capacidades (Nonaka, 1991; Grant, 1991; Spender, 1994), la organización creadora de conocimiento capaz de aprender e innovar, de valorar y gestionar sus intangibles identitarios, estará en mejores condiciones de hacer frente a los desafíos de un contexto en permanente cambio y dinamismo (Montenegro & Schroeder, 2017)

Aprendizaje organizativo e innovación hacen parte del pensamiento estratégico, y la cultura de la organización por cuanto no representan actividades aisladas, una rutina organizativa en sí misma, en la que todos son trabajadores del conocimiento Nonaka, 1991 citado por (Montenegro & Schroeder, 2017) la organización aprende a reponer y actualizar su base de conocimiento en un proceso de innovación permanente.

Con frecuencia, pero no siempre formalizado, la innovación surge del aprendizaje por la práctica de manera espontánea, por repetición y experiencia

en actividades operativas (López Mielgo, 2004). Errores y fallos en estos ámbitos permiten rediseñar y mejorar tareas y actividades corrientes creando nuevas rutinas y formas de enfrentar problemas o dificultades recurrentes. Este aprendizaje continuo tiene un carácter acumulativo, la organización aprende a resolver problemas y con ello aumenta el caudal de conocimiento que le permitirá estar mejor preparada para afrontar nuevos aprendizajes y resolver nuevos problemas. (Montenegro & Schroeder, 2017)

Lundvall, 1999 citado por (Rodríguez & Gairín, 2015) expone que la innovación es un proceso interaccional, que puede surgir de cualquier individuo, que mediante una idea convierte en mejora o novedad un producto o un proceso, en condiciones de comunicación e intercambio, la innovación emerge de una actividad colectiva, resultado de un proceso de producción de conocimiento en conjunto. Una “cultura de la innovación” descansa en un diseño organizativo que valora y regula activos intangibles como la cooperación, la integración y el pensamiento conjunto, poniéndole énfasis en rutinas organizativas de gestión del aprendizaje, la innovación y el conocimiento.

Las capacidades de aprendizaje, innovación y creación de saber en la organización requieren de la implementación de modalidades de racionalidad comunicativa y pensamiento complejo que permitan superar las limitaciones de las modalidades de racionalidad instrumental y pensamiento lineal propios de los modelos “maquinales” de organización burocrática. (Montenegro & Schroeder, 2017)

La calidad de la educación y de las instituciones va más allá de la calidad de la formación en el aula. Sin embargo, analizar el contexto de aspectos organizativos no debe distanciar el foco principal que son los procesos de enseñanza-aprendizaje y que estos tienen mucho que ver con la intervención que se produce en el aula. Supone estar atentos a lo explícito y a lo implícito, a lo evidente y a lo oculto, tan importante puede ser lo que se hace o mide como lo que no se hace o no se mide.

Es así que la organización ha de poder identificar los quiebres emergentes y transformarlos en innovaciones de diseño organizacional, a través de la puesta en

práctica de metodologías sistemáticas de reflexión conjunta, facilitadas por la guía de un “interlocutor significativo” y basadas en principios de racionalidad comunicativa - ampliada y pensamiento sistémico Rojas, 1999; Argyris, 2001, 2003; Senge, 1990 citados por (Montenegro & Schroeder, 2017). La carga de valores que conlleva el término de calidad exige asimismo recordar el compromiso ético, moral y social que conlleva la educación la calidad entendiendo que ésta hace referencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y al grado en que la formación da respuesta a las demandas sociales.

La rapidez y extensión que ha alcanzado el uso de nuevas tecnologías en la educación ha generado grandes expectativas sobre su posible contribución a la mejora educativa. No es objetivo de este estudio profundizar en esta línea, sin embargo, es importante poner de manifiesto su importancia en el desarrollo de los procesos innovadores, bien a través del uso en las redes profesionales o en las comunidades de aprendizaje o bien como su función independiente. A pesar de las dificultades en las instituciones educativas públicas, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han facilitado la intercomunicación entre diferentes grupos y favorecen el intercambio y la interacción. El feed back es un elemento básico para el funcionamiento dentro de la red para intercambios asistemáticos, o la realización de foros, reuniones, conferencias, seminarios o cualquier tipo de actividad que permita al grupo retroalimentarse y realizar los intercambios que permitan ir generando cambios en las formas de pensar y actuar de la comunidad educativa en un proceso dinámico, sustentado. Las posibilidades de colaboración de cada una de estas redes con otras son una nueva forma de abrirse y ampliar el espectro de cooperación y de enriquecimiento. (Fernández, 2005)

## **2.8 Proceso de planeación de estrategias emergentes y su relación con el aprendizaje. Postulados.**

A continuación, se detallan postulados resultado de estudio de caso y estudio de casos múltiples, presentados por profesionales en el área educativa para optar al grado de Maestría y Doctorado en la Escuela de Graduados en Educación del

Instituto Tecnológico de Monterrey. Seleccionados por su visión holística del objeto de estudio, congruente con la visión del paradigma emergente de la educación presente en nuestro país.

El estudio de caso “Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional.” Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica. Presentada por: Ma. de Lourdes Gámez Escobedo. La investigación realizada, siguió una ruta que buscó dar respuesta a: ¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes, que se sigue en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional?

A lo que la autora responde:

“Se pudo determinar que cuando surge algo emergente, la autoridad educativa convoca a reunión formal para sesionar bajo Consejo Técnico Escolar, con la participación de los involucrados según sea el caso, padres de familia o docentes. Cada uno de los participantes, aporta al grupo elementos basados en sus experiencias o aprendizajes, para después realizar el consenso y determinar las acciones a seguir para dar respuesta a lo emergente, se establecen responsabilidades y tiempos, y se culmina firmando en el acta circunstanciada que se levanta en el momento.

Se pudo determinar que estas acciones de formulación de estrategias emergentes llevan a que la organización se fortalezca enriqueciendo sus aprendizajes, en beneficio de la institución al unirse, compartir y solucionar lo emergente, recordando que “El aprendizaje ocurre en situaciones de desequilibrio, que se procura llevar a situaciones de equilibrio entre los esquemas” (Briones, 2006, p. 151) .... La literatura revisada, afirma que así es como se puede dar el aprendizaje dentro de una organización, que es un proceso que se da de manera natural, cuando los miembros de la organización interactúan aportando ideas, propuestas, suposiciones, en fin, una gama de posibilidades que ponen al servicio del grupo y sus finalidades (Flores y Torres, 2010) dando origen al fenómeno cognitivo en el que todos aprenden de todos.

Así también, se encontró que (Senge 1998) al hablar del aprendizaje en equipo, argumenta que la base para lograr éxitos colectivos es el trabajo que se obtiene al trabajar en equipo, creciendo él y los integrantes de manera individual, a través del diálogo que es fundamental. (Gámez, 2012)

En la investigación “Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional” Tesis para el obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Educación Básica. Presentada por John Eddy Agudelo Montoya

Mediante el estudio de caso el autor responde a: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de estrategias emergentes en la institución educativa Colegio Montessori, y cuál es su relación con el aprendizaje organizacional?

(Agudelo, 2015) responde a esta interrogante citando:

Además de las estrategias formalmente planeadas - las cuales corresponden en su gran mayoría a las estrategias implementadas en el Colegio Montessori - también existe evidencia de la existencia de estrategias que surgen durante el transcurso del año académico (estrategias emergentes). Aunque las estrategias emergentes aparecen en cualquier momento del año lectivo, tal y como se evidenció en las entrevistas y en la revisión de la documentación, éstas surgen por una de las siguientes razones:

- *Como reacción al no alcance de un objetivo* (corrección o acción correctiva
- *Como propuesta de mejoramiento* (acción de mejora). Entre algunos de los
- *Como respuesta a una exigencia emanada de la autoridad educativa nacional o local* (reglamentaciones o requisitos ministeriales).

...esta tarea no es exclusiva de las personas que ocupan cargos directivos o administrativos; los docentes también tienen la posibilidad de plantear estrategias emergentes en cualquier momento del año lectivo...En cuanto a los planes o acciones que emergen como consecuencia de los seguimientos al sistema de gestión de la calidad, los momentos de revisión por la dirección



o los informes de estado de los procesos, éstos generalmente son propuestos por los integrantes del Comité de Planeación o del Consejo Académico... Por consiguiente, podría deducirse que existe una relación directa entre las estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional, ya que la Institución toma en cuenta tanto sus aciertos como sus errores y los capitaliza en con el fin de mejorar las prácticas institucionales permitiendo así realimentar continuamente su desempeño (Senge, 2005).

El estudio de caso “Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes en la Secundaria de una Institución Educativa” Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Presentada por: Norma Alicia Robles Manning. La investigación realizada, siguió una ruta que buscó dar respuesta a: ¿De qué manera surgen las estrategias emergentes dentro del marco de planeación formal en la secundaria de una institución educativa? ¿Cómo utiliza ésta el aprendizaje que se deriva de estos procesos? A lo que la autora responde a la primera pregunta:

Se encontró que surgen de distintas partes de la organización: dirección general, academias, maestros, otras secciones, alumnas, situaciones especiales, de proyectos de otros departamentos, exposiciones, torneos, emergencias. Estas estrategias propician el enriquecimiento de la planeación formal, el replanteamiento de los recursos materiales y humanos, la organización de equipos de trabajo y la reacción a oportunidades o amenazas. Se puede visualizar una organización creativa, llena de propuestas a todos los niveles, es a lo que se le denomina capital intelectual. Es necesario que la institución, en particular sus directivos, perciban las ideas que surgen en la comunidad como una riqueza que permitirá responder a un entorno cambiante. Responde de la segunda:

Las estrategias emergentes fueron evaluadas y revisadas para ser integradas en la planeación formal del siguiente curso. Esto es factible, dado el control que se lleva a cabo aún de este tipo de estrategias ya que son incorporadas a la planeación existente con un diseño de planeación previa.

Así se va generando aprendizaje. Aun así, es importante considerar que es recomendable que las estrategias emergentes se consideren a futuro. Para responder a un entorno cambiante es necesario superar la resistencia al cambio, desarrollar flexibilidad y agilidad para integrar nuevos procesos. (Robles, 2011)

El estudio de caso "Planeación de Estrategias Emergentes en el Instituto de Desarrollo Infantil Anne Sullivan S.C. Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Nivel Básico. Presentada por: Cynthia Dayana Lara Roldán. La investigación realizada, siguió una ruta que buscó dar respuesta a: ¿Cómo influye la formulación de estrategias emergentes en el proceso de planeación estratégica dentro del Instituto de Desarrollo infantil "Anne Sullivan" SC?

A lo que la autora responde:

Vargas (2003), comenta que la dirección es la que debe de seguir el proceso estratégico, debido a que es la estrategia la que lleva de la mano la evolución de una organización y el estratega (directora general) la que debe de generar e implementarlas mediante un proceso de planeación, con el fin de que se logre formular todas aquellas estrategias que permitirán que la organización salga adelante en un medio ambiente competitivo y cambiante. Este medio puede ser un factor que ayude al crecimiento de la institución si se sabe utilizarlo como fortaleza, logrando diferentes niveles de desempeño de acuerdo con las capacidades del colegio. Las estrategias emergentes, a lo largo del ciclo escolar, le dieron esa oportunidad a la escuela de aprender y de salir adelante ante los problemas y necesidades que se le fueron presentando y son éstas las que se verán directamente reflejadas en la siguiente planeación, debido a que su influencia ha sido positiva y requieren ser implementadas para seguir las ejecutando, logrando así un mejor funcionamiento del colegio, brindando una educación de calidad a la altura de las nuevas demandas de la sociedad. (Lara, 2012)

El estudio de caso “Surgimiento de las estrategias emergentes en la escuela primaria Francisco Villa y su relación con el aprendizaje organizacional” Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas en educación básica. Presentada por: Sanjuana Benavidez Sánchez. La investigación realizada, siguió una ruta que buscó dar respuesta a: ¿Cómo surgen las estrategias emergentes en la escuela primaria Francisco Villa, y que relación guardan con el aprendizaje organizacional? A lo que la autora responde:

El proceso de formulación de estrategias emergentes se realiza de manera colectiva, según como surjan las estrategias emergentes en un ambiente de trabajo colaborativo y respondiendo a las necesidades e intereses de los participantes del centro escolar es como se promueve que se obtengan resultados favorables en el aprendizaje organizacional. El consejo técnico pedagógico de la escuela, que está compuesto por toda la plantilla escolar, y que realiza reuniones programadas por mes y algunas extraordinarias en caso de necesitar resolver alguna problemática inesperada, es el espacio en el cual los docentes y su directivo diseñan, investigan o piensan las estrategias emergentes y una oportunidad preponderante para ejercitar el aprendizaje organizacional. Los consejos técnicos pedagógicos, son espacios de reflexión y análisis de la práctica educativa donde confluyen problemáticas específicas, que permiten a sus integrantes fortalecer la toma de decisiones y generar propuestas de solución (Benavidez, 2012)

Las investigaciones citadas aportan elementos que enriquecen esta investigación como: la relación entre aprendizaje y el proceso, los participantes en este proceso y la dinámica que se da entre la planeación y el aprendizaje.

## CAPTITULO 3. METODOLOGIA

La perspectiva metodológica para este estudio es la cualitativa, (Hernández, 2014) explica que los planteamientos cualitativos resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, el centro de la investigación está conformado por las experiencias de los participantes en torno al proceso, es necesaria información detallada y profunda acerca del proceso, se busca conocer la diversidad de idiosincrasias y cualidades únicas de los participantes inmersos en el proceso.

Lo central en las metodologías cualitativas se resumen en que son principalmente de tipo: descriptivas, holísticas, sensibles, no intrusivas; comprensivas, analiza fenómenos como si fuesen la primera vez, acepta lo valioso de diferentes perspectivas, es humanista, se ajustan a validez empírica, todo es campo social, el sujeto es digno de estudio y termina por ser un verdadero arte. (Díaz, 2018)

### 3.1 Método o enfoque metodológico

En consecuencia, el método de indagación para esta investigación es: el método deductivo. Este método, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos. (Gomez, 2012)

En el libro El Método Científico y sus Etapas el autor amplía afirmando:

“En este proceso deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base

en el material empírico obtenido a través de la práctica científica. (Ruiz R. , 2007)

Es importante mencionar que se perfila el paradigma sistémico como núcleo de la investigación por ser integrador y holístico, tanto en el análisis de las situaciones, como en las conclusiones que nacen a partir de él, proponiendo soluciones integrales que consideran los elementos de la estructura del sistema, como las relaciones entre los elementos.

La propuesta investigativa se fundamenta en el estudio metódico, sistemático y ordenado de la investigación documental y revisión bibliográfica, en donde la información y las referencias, se categorizan, clasifican y se analizan para la comprensión del problema. Dando relevancia aquellos documentos que desde el análisis permiten comprender la relación entre la planeación estratégica emergente y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas.

### **3.2 Técnica de recolección de la información**

Teniendo la necesidad de abordar cualitativamente técnicas utilizadas en el análisis de textos y documentos. En esta investigación se decantó por: el análisis de contenido cualitativo, Ruíz (2012), este análisis de contenido abarca una gama amplia de conceptos, técnicas y contenidos que es preciso delimitar.

Díaz en concordancia con otros autores amplía la técnica de Análisis de contenido cualitativo:

...A juicio de Arbeláez & Onrubia (2014), existirían diversas aproximaciones teóricas y metodológicas en el análisis de contenido que permiten de manera válida, interpretar textos y documentos de forma explícita o implícita. Los autores refiriéndose a Piñuel (2002), plantean que el análisis de contenido lo que revela es en definitiva el sentido que emerge del texto. Andrews (2002) en este mismo texto, lo expone como información expresa y latente, siendo la primera de ellas lo que plantea un determinado autor de manera explícita; y la información latente, lo que dice este autor sin pretenderlo de manera expresa,

cobrando sentido sus planteamientos siempre desde un contexto determinado. (Díaz, 2018)

El objeto del análisis de contenido cualitativo es “verificar la presencia de temas, palabras o de conceptos en un contenido y su sentido dentro de un texto en un contexto”. Estos mismos autores refiriéndose a Hostil (1969) y Stone, Dunphy, Smith y Oglive (1966) consideran el análisis de contenido cualitativo como “una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (Díaz, 2018)

Para tener una mejor comprensión del uso de esta técnica Díaz cita:

Debemos distinguir etapas en las técnicas del análisis de contenido según Arbeláez & Onrubia (2014): 1. Fase teórica: Preanálisis. En el cual se organiza la información a través de una revisión superficial de los documentos, lo que permite la emergencia de las primeras aproximaciones hipotéticas del trabajo. 2. Fase Descriptiva – analítica. Donde se describen y analizan los artículos. 3. Fase interpretativa. Paso en el que se interpreta el análisis de contenido según las categorías. (Díaz, 2018)

En este sentido, se retoma los planteamientos de (Díaz, 2018) cuando refiere los aportes acerca de las fases que se desarrollan dentro de una investigación documental. Estas son: fase preparatoria, fase descriptiva y fase interpretativa, en el trabajo de recolección de información se desarrolla la primera fase cuya finalidad fue:

- **Fase Preparatoria:** Consulta de tesis, artículos científicos, libros, sitios web, entre otros, para sistematizar la información que dé respuesta a la pregunta y objetivos de la investigación.

### **3.3 Estrategia de análisis de la información**

La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, puede definirse como una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas, usando para ello diferentes tipos de documentos donde se

investiga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica. (Chong, s.f.)

Retomando los aportes de (Díaz, 2018) se inicia el proceso de análisis de resultados siguiendo la fase dos descrita en el apartado anterior.

- **Fase Descriptiva analítica:** se indagó la literatura y se optó por los factores destacados en el título, resumen y palabras claves de los artículos, utilizando la técnica de, Matriz por categorías

El Análisis de contenido por categorización. Según Bardín citado por (Díaz, 2018) consiste en:

“una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por género (analogía), a partir de criterios previamente definidos. Las categorías son secciones o clases que reúnen un grupo de elementos (unidades de registro en el caso del análisis de contenido) bajo un título genérico, reunión efectuada debido a dos caracteres comunes de estos elementos”.

En el análisis por categorización (Díaz, 2018), plantea la importancia del contenido por medio de categorías conceptuales, denominadas familias conceptuales, ya que, lo importante es determinar los conceptos de las palabras, conceptos que van más allá de la palabra en sí, sino que, apunta al significado particular del concepto. Se puede reconocer el análisis de contenido por medio de categorización, como “la técnica que permite investigar el contenido de las "comunicaciones" mediante la clasificación en "categorías" de los elementos o contenidos manifiestos de dicha comunicación o mensaje”

A continuación, se detalla tabla de categorías

Tabla 1

*Categoría de Análisis*

Consigna	Categoría del estudio	Método	Técnica de análisis
¿Cuál es la relación del aprendizaje organizacional con el proceso de planeación estratégica emergente en las dimensiones administrativa y organizativa de instituciones educativas públicas?	Proceso de planeación Estrategia emergente Aprendizaje organizacional	Deductiva perspectiva sistémica	Análisis de contenido cualitativo
Identificar quiénes participan en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.	Participantes Procesos de Planeación Estrategias emergentes	Deductiva perspectiva sistémica	Análisis de contenido cualitativo
Determinar si la práctica de los procesos de planeación estratégica emergente surge del aprendizaje organizacional.	Procesos de planeación Estrategias emergentes Participantes Aprendizaje organizacional	Deductiva perspectiva sistémica	Análisis de contenido cualitativo

Fuente de elaboración propia

La tercera y última fase de este proceso se denomina **Fase interpretativa**. Paso en el que se interpreta el análisis de contenido según las categorías. (Díaz, 2018), en ésta etapa se considera la información obtenida de postulados de estudios de



caso a nivel latinoamericano sobre la temática objeto de estudio y la bibliografía consultada, dando respuesta a la pregunta de investigación y determinando el logro de objetivos de investigación, haciendo uso de la categorización establecida en la segunda fase del proceso.

## CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se da respuesta a los objetivos y a la pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación del aprendizaje organizacional con el proceso de planeación estratégica emergente en las dimensiones administrativa y organizativa de instituciones educativas públicas?

Detallándose los resultados obtenidos desde una perspectiva cualitativa, con la visión holística del paradigma sistémico y la rigurosidad de la investigación documental. Como ha sido mencionado en el capítulo correspondiente, el proceso investigativo ha sido desarrollado en tres fases:

La primera denominada Fase de Preparatoria o preanálisis, para el desarrollo de esta fase se plantearon tres criterios que permitieron ubicar la investigación en una ruta confiable para la selección del material objeto de estudio. Estos son:

1. Acceso a información en bases de datos:

- **DIALNET**: Depósito o **repositorio** de acceso libre y gratuito a la literatura científica hispana a texto completo.
- **REDALYC**: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Universidad Autónoma del Estado de México).
- **SCIELO**: biblioteca electrónica que incluye, una colección seleccionada de revistas científicas, en todas las áreas del conocimiento.
- **REDALYC**: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Universidad Autónoma del Estado de México).
- **RITEC (Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey)**: acceso a producción administrativa, académica y científica de la Institución, disponible en Acceso Abierto.

2. Acentuar información en publicaciones periódicas de carácter legal, científico y tecnológico con temáticas focalizadas en el ambiente de planeación educativa.

- **UNESCO** -Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la cultura.
- **IIEP** - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

- **MINED/MINEDUCYT** – Entidad rectora de la Educación en El Salvador.

3. Selección de artículos relacionados con Planeación estratégica, Estrategias emergentes y aprendizaje organizacional en el contexto iberoamericano.

Las producciones documentales de mayor relevancia por su contenido, pertinencia y contextualización educativa, amasan la selección de 17 artículos 2 estudios del arte, 13 tesis de Maestría, 2 informes e investigaciones IIEP y UNESCO, 5 consultas a documentación sobre leyes, procesos y normativas del Ministerio de Educación sobre Planeación estratégica, planeación estratégica emergente, aprendizaje organizacional todos en los últimos diez años de publicación y 14 libros registrados, para determinar, valorar, analizar y extraer permanentemente información que representa el objeto de estudio “Planeación estratégica emergente y aprendizaje organizacional”, y así, responder a la pregunta de la presente investigación documental (Ver apéndice A).

La segunda fase denominada descriptiva, contempla la agrupación de la información por temas, autores, tiempos y perspectivas metodológicas utilizadas en este sentido Hoyos citado por (Andréu, s.f.) refiere:

Se realiza con el fin de dar cuenta de los diferentes tipos de estudios que se han efectuado sobre el tema y sub – temas, cuáles sus referentes disciplinares y teóricos, con qué tipo de sujetos se han realizado, bajo cuáles delimitaciones espaciales, temporales y contextuales se han llevado a cabo, qué autores las han asumido, qué perspectivas metodológicas se han utilizados.

Para ello se indaga la literatura y se opta por resaltar palabras en el título, resumen y palabras claves de estudio de caso, registrados en cuatro tesis para optar al grado de Maestría, sirviendo como base las categorías establecidas en la tabla 1 que permitirán dar respuesta a la pregunta y objetivos de investigación, para lo cual se diseña una tabla resumen de cuatro investigaciones de campo realizadas en por maestrantes del Tecnológico de Monterrey, como trabajo de grado. (Ver apéndice B)

#### **4.1. Descripción e interpretación de los resultados**

En consecuencia, los resultados se presentan en tres apartados, correspondientes a cada uno de los objetivos específicos y la respuesta al problema planteado al principio de la investigación.

##### ***4.1.1 Procesos de planeación estratégica emergente utilizados en instituciones educativas.***

El primer objetivo específico es definir procesos de planeación estratégica emergente utilizados en instituciones educativas.

Es importante enfatizar que la planeación estratégica como menciona Miklos y Maldonado, citados por (Díaz, 2014) es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados, para una institución educativa propicia el desarrollo institucional a través de la optimización de recursos; reduce los niveles de incertidumbre y riesgos futuros; evalúa todos los escenarios posibles, por lo que prepara para enfrentar cualquier situación; establece un sistema racional para la toma de decisiones; provisiona de herramientas necesarias para el buen funcionamiento. (Witt, 2012)

Definido el proceso de planeación estratégica formal en el que se establecen estrategias deliberadas tal como menciona Mintzberg et. al. (1997), durante el proceso de implementación de la planeación surge la necesidad de realizar acciones que den respuesta a las situaciones o circunstancias que no se habían previsto y que tienen que resolverse, en apartados anteriores hemos definido que es entonces que surge la planeación estratégica emergente.

Mintzberg y Westley (1989) citados por (Ruiz Cantisani, 2008) lo expresan como “construir nuevas percepciones de viejas prácticas”.

- a. mediante el análisis de información del entorno e interna,

- b. la toma de consciencia de los modelos mentales del equipo directivo contrastada con la información, y
- c. el establecimiento de prioridades derivado de dicho contraste.

En la investigación documental realizada, se evidenciaron diferentes tipos de fuentes que dan origen al proceso de planeación emergente: las internas y las externas, estas a su vez se derivan del origen que la motiva, en el caso de las internas si la motivo una sola persona o de manera colectiva y en el caso de las externas, si estas fueron producto de los canales institucionales y requerimientos de las oficinas centrales o del entorno en el que coexiste el centro escolar.

Para identificar como son los procesos se expone a continuación la información en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Procesos de planeación estratégica emergente en instituciones educativas*

Fuente	Origen	Proceso
Interna	Individual	El director identifica la necesidad, formula y comunica la estrategia en concordancia con la visión, misión y objetivos de la institución.
Interna	Colectivo	La comunidad educativa (en todas sus representaciones) expone las problemáticas en las reuniones generales o reuniones de consejo directivo escolar, y de manera grupal a través de distintas técnicas se analizan las causas del problema, para generar las estrategias que den solución-
Externa	A solicitud de autoridades	El Ministerio de Educación en respuesta al cumplimiento de lo estipulado en el plan de Nación determina o modela lineamientos de tratamiento obligatorio por parte del plantel, aun cuando no se hayan programado dentro de los tiempos establecidos para ello.
Externa	Condiciones de Emergencia	Se toma en cuenta algunos factores que no se pueden prever como desastres naturales o fenómenos sociales, desde la intervención de autoridades de educación a iniciativas de las autoridades de la

		comunidad educativa se organizan actividades que garanticen la continuidad educativa (Tal es el caso de las acciones a nivel central y local ante la emergencia por COVID-19)
--	--	---

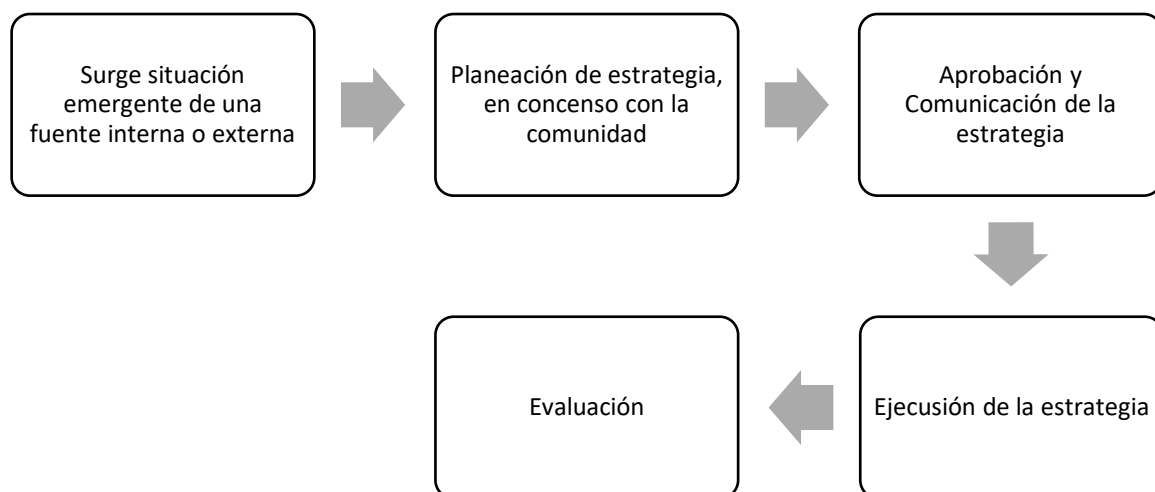
Fuente: Postulados de estudios de caso sobre la temática incluidos en el Marco Teórico

Antúñez, 2004 citado por (López G. D., 2012) afirma que en el proceso de planeación las escuelas representan sistemas abiertos, propicios para desarrollar sus funciones en coordinación de los elementos internos y de los del entorno. La información documental nos refuerza la idea de que los centros educativos con perspectivas sistémicas desarrollan la capacidad de enfrentarse a nuevos problemas y las interacciones emergentes en búsqueda de soluciones, la cooperación entre personas y organizaciones para resolver problemas compartidos y la producción de conocimiento, como un proceso de producción conjunta en el que un producto es la innovación y el otro es el aprendizaje.

En El Salvador recientemente ha podido evidenciarse al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología como fuente externa que da inicio al proceso de planeación estratégica emergente en las instituciones educativas públicas, se cita por ejemplo lo expresado en la Circular Ministerial No. 9/2020 inciso 3 literal b (Ver anexo A)

Fase 2. Involucra la transición del trabajo con guías hacia la integración de diversas plataformas para la continuidad en el desarrollo de currículo; en esta fase el MINEDUCYT continúa apoyando con orientaciones a los padres, madres y docentes; proporciona materiales educativos y guías de estudio a estudiantes y genera materiales educativos que se compartirán en diversas plataformas.... Y que cubrirán las actividades de cinco semanas. (MINEDUCYT, 2020)

Para mejor comprensión del lector se ejemplifica el proceso de planeación estratégica emergente en la figura 1:



*Figura 1 Procesos de planeación estratégica emergente en instituciones educativas. Elaboración Propia*

#### **4.1.2 Participantes en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.**

El segundo objetivo específico pretende Identificar quiénes participan en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.

En el proceso de formulación de estrategias Mintzberg, et al. (1997) propone corrientes descriptivas como la cultural, la política, la emprendedora, la ambiental y la configurativa, que además de explicar el surgimiento del proceso expone quienes participan de éste.

Figura 2.

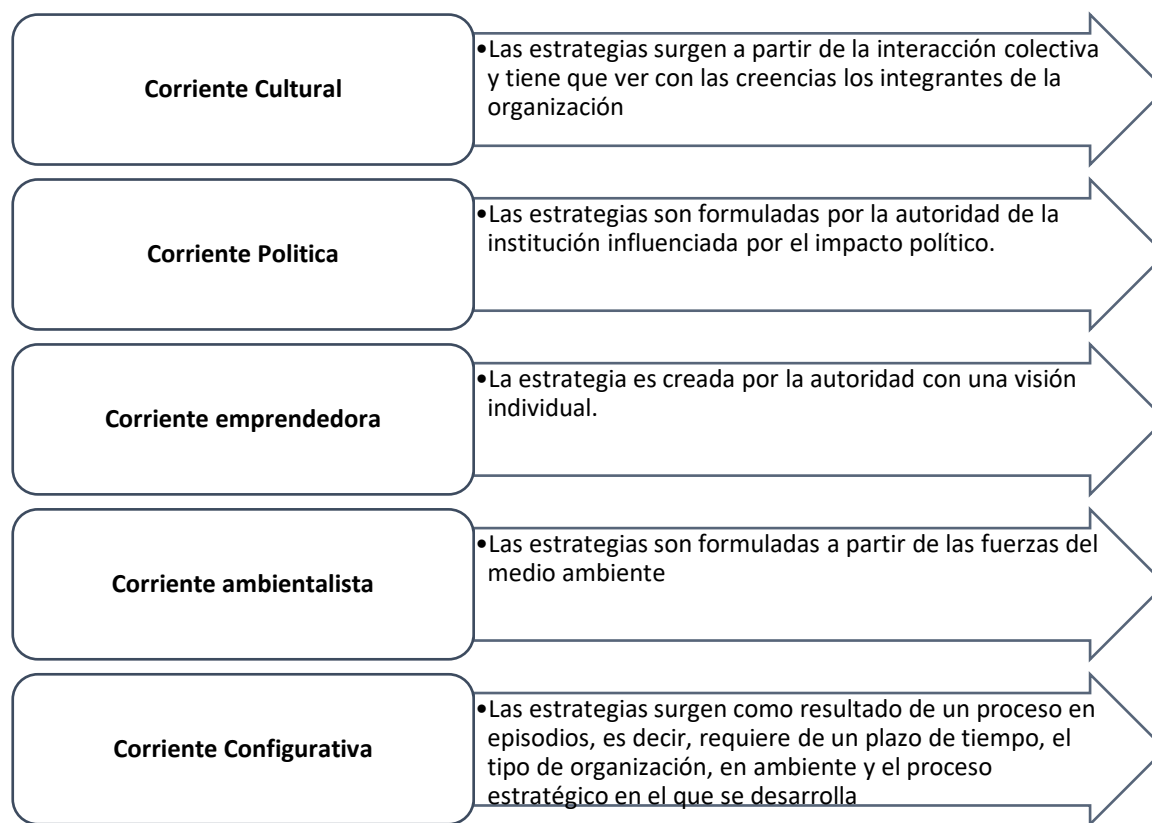


Figura 2 Explicación corrientes descriptivas del proceso de formación de estrategias emergentes. Fuente: Tomado de Trabajo de grado La planeación estratégica y el proceso de planeación de estrategias emergentes (López G. D., 2012)

Las instituciones educativas se caracterizan por ser únicas en el diseño de sus estrategias, en la organización, el liderazgo de su personal directivo, en sus necesidades particulares, expectativas como centro escolar, esto propicia que cada centro escolar tome las decisiones necesarias para ejecutar las estrategias que lleven a la institución hacia el logro de la visión, la misión y en general del crecimiento institucional y de la calidad educativa. (López G. D., 2012)

En la legislación salvadoreña relativa a la administración y dirección de las instituciones educativas retoma una mezcla de las corrientes descriptivas antes mencionadas, En el Módulo 5 de formación para directores expone:

La estructura organizativa de los centros educativos oficiales la integran: el director, subdirector, profesores y organismo de administración escolar local: Consejo Directivo Escolar (CDE). (MINED, 2017)



Explica además que el gestor directivo tiene la atribución de articular estrategias de organización siguiendo las normativas del MINED como un proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión escolar, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direccionan las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados, motivando la participación de la comunidad educativa y especialmente de los organismos de administración escolar.

Esto también ha podido evidenciarse en los postulados sujetos de estudio en esta investigación, determinándose como participantes en el proceso de planeación estratégica emergente en instituciones educativas al director, subdirectores, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad, comprobando lo descrito en la teoría que afirma que la escuela funciona como un sistema abierto cuyos miembros son seres funcionales bajo el propósito de buscar la eficiencia. Es así como la singularidad de la institución determinará la corriente asumida por ésta, predominando en los casos presentados las corrientes: cultural, política y configurativa.

#### ***4.1.3 Determinar si la práctica de los procesos de planeación estratégica emergente surge del aprendizaje organizacional.***

Las instituciones educativas exitosas, enfrentan ambientes dinámicos y tienden a ser participativas, se concentran en involucrar a todos los miembros de la institución para satisfacer las necesidades de los educandos, la gran participación y el involucramiento producen un compromiso y mayor sentido de responsabilidad es lo que dice (Mintzberg, 1997) para enfatizar el surgimiento de las estrategias emergentes basadas en el aprendizaje organizacional.

Ruiz (2011) sostiene que las estrategias emergentes surgen después de un proceso de aprendizaje, intervienen en ello las rutinas o patrones y la interrelación de la institución con su entorno. En una institución educativa éstas pueden surgir 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.

En el postulado de El estudio de caso “Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional.” Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica. presentada por: Ma. de Lourdes Gámez Escobedo. “Se pudo determinar que cuando surge algo emergente, la autoridad educativa convoca a reunión formal para sesionar bajo Consejo Técnico Escolar, con la participación de los involucrados según sea el caso, padres de familia o docentes. Cada uno de los participantes, aporta al grupo elementos basados en sus experiencias o aprendizajes, para después realizar el consenso y determinar las acciones a seguir para dar respuesta a lo emergente, se establecen responsabilidades y tiempos, y se culmina firmando en el acta circunstanciada que se levanta en el momento. Información que coincide con la reflejada en el resto de los postulados presentados en el Marco Teórico.

De esta manera es como se observa que el aprendizaje organizacional, daría cobertura a la formulación de estrategias emergentes, cuando todo el equipo que conforma la organización participa aportando ideas, sugerencias, conocimientos, experiencias para articular el proceso de planeación y enfrentar los imprevistos.

Bolivar (1999) define el aprendizaje organizacional como aprendizaje organizativo y menciona dos dimensiones desde las cuales la comunidad construye su conocimiento: aprender de la experiencia acumulada, a través de su cultura organizativa y aprender de los proyectos, esto es, aprendiendo de la práctica.

Lo anterior permite responder la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación del aprendizaje organizacional con el proceso de planeación estratégica emergente en las dimensiones administrativa y organizativa de instituciones educativas públicas?

Mintzberg (1997) y Ruiz (2008), coinciden en que existe una relación entre la estrategia, la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. Esta afirmación se da en consideración que la información que se genera de la toma de decisiones, con base a la planeación estratégica, se convierte en acciones y estas contribuyen al aprendizaje. La correspondencia entre las iniciativas, la experimentación y la

variación que se puede dar en las estrategias se puede reflejar en aprendizaje organizacional y este favorece a la formulación de estrategias emergentes.

Para evidenciar con claridad la relación entre el aprendizaje organizacional y el surgimiento de estrategias emergentes se debe considerar que la estrategia emergente es la estrategia que surgió durante el desarrollo de los planes, es decir, que no fue pensada desde el inicio del proceso, y por tal motivo es una oportunidad para que los integrantes de la institución compartan conocimientos o habilidades para diseñarlas en su cotidianidad.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje y las organizaciones inteligentes son estructuras que pueden subsistir, enfrentando las dificultades que se les presenten, reconociendo las amenazas y aprovechando las oportunidades. (Senge, 2005)

Además, el hecho de identificar las fuentes de donde surge la estrategia emergente, procesos y resultados de estas, contribuye para que las instituciones educativas utilicen los espacios de reflexión como las asambleas o de reuniones del Consejo Directivo Escolar para socializar el conocimiento, y lograr con esto un aprendizaje organizacional significativo con la participación y representatividad de la comunidad educativa.

El modelo de Gestión Escolar para la escuela pública salvadoreña, sugerido en documentos del MINED, es democrático, promueve el involucramiento de la comunidad educativa para la toma de decisiones, integra procesos, utiliza la planificación estratégica con el proyecto educativo institucional y el plan escolar anual; como un ideal la comunidad educativa comparte una “misma visión, misión y objetivos del centro escolar”. Todos y todas “participan desde la toma de decisiones en el PEI hasta las actividades diarias”. (MINED, 2017) Desde esta perspectiva la escuela salvadoreña está preparada para asumir la ejecución de planeación estratégica emergente como una herramienta que le permita a cada institución hacer uso del aprendizaje organizacional en un ambiente de trabajo colectivo que facilite el logro de metas y objetivos institucionales.

Una característica distintiva de las organizaciones inteligentes es que están en continuo proceso de mejoramiento, innovación y transformación, nunca son estáticas, están en continuo movimiento (Bolívar, 1999).

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1 Conclusiones**

Posterior al análisis documental se enuncian las siguientes conclusiones:

#### **Sobre los procesos de planeación estratégica emergente utilizados en instituciones educativas.**

- La planeación en el ámbito de la educación es también la herramienta fundamental, permite que se piense en un área específica o proyecto, orientados a cumplir con los objetivos de la misión y visión institucional.
- Definido el proceso de planeación estratégica formal en el que se establecen estrategias deliberadas tal como menciona Mintzberg et. al. (1997), durante el proceso de implementación de la planeación surge la necesidad de realizar acciones que den respuesta a las situaciones o circunstancias que no se habían previsto y que tienen que resolverse.
- Diferentes tipos de fuentes que dan origen al proceso de planeación emergente: las internas y las externas, estas a su vez se derivan del origen que la motiva, en el caso de las internas si la motivo una sola persona o de manera colectiva y en el caso de las externas, si estas fueron producto de los canales institucionales y requerimientos de las oficinas centrales o del entorno en el que coexiste el centro escolar.

#### **Sobre quiénes participan en los procesos de planeación estratégica emergente en el área organizativa y administrativa de instituciones educativas.**

- El proceso de formulación de las estrategias emergentes preferentemente debe ser llevado a cabo de manera colaborativa, con las participaciones de la comunidad educativa.
- Como lo menciona (Senge, 2005), que para obtener resultados extraordinarios es fundamental mantener al equipo de trabajo incentivando

el aprendizaje y que este sea el pensamiento sistémico que prevalezca en la institución.

- Los postulados coinciden en que los actores educativos tienen conciencia del proceso a seguir en caso de requerir hacer una propuesta. Es así que la organización ha de poder identificar los quiebres emergentes y transformarlos en innovaciones de diseño organizacional, a través de la puesta en práctica de metodologías sistemáticas de reflexión conjunta, facilitadas por la guía de un “interlocutor significativo” y basadas en principios de racionalidad comunicativa - ampliada y pensamiento sistémico Rojas, 1999; Argyris, 2001, 2003; Senge, 1990 citados por (Montenegro & Schroeder, 2017)
- La legislación salvadoreña señala que la estructura organizativa de los centros educativos oficiales la integran: el director, subdirector, profesores y organismo de administración escolar local: Consejo Directivo Escolar (CDE). (MINED, 2017), al considerar el aprendizaje como fuente fundamental de creación de estrategias, los actores son los individuos que adquieren dicho aprendizaje, desde el líder hasta todos los empleados que reflexionan en la acción. De aquí la conveniencia de no separar la acción del pensamiento, aprovechando el aprendizaje generado en la reflexión en la acción que se realiza en todos los niveles organizacionales diariamente, a través de la práctica o rutinas, que puede permitir que la estrategia surja.

### **Sobre si la práctica de los procesos de planeación estratégica emergente surge del aprendizaje organizacional.**

- Las estrategias emergentes surgen después de un proceso de aprendizaje, intervienen en ello las rutinas o patrones y la interrelación de la institución con su entorno. (Ruiz C. M., 2011)
- Las estrategias emergentes resultan del aprendizaje cotidiano de las personas que integran la organización y de su percepción del funcionamiento de la estrategia día a día tal como menciona (Benavidez, 2012)

- Diversos autores concuerdan en que en la innovación surge del aprendizaje por la práctica de manera espontánea, por repetición y experiencia en actividades operativas (López Mielgo, 2004). Errores y fallos en estos ámbitos permiten rediseñar y mejorar tareas y actividades corrientes creando nuevas rutinas y formas de enfrentar problemas o dificultades recurrentes. Este aprendizaje continuo tiene un carácter acumulativo, la organización aprende a resolver problemas y con ello aumenta el caudal de conocimiento que le permitirá estar mejor preparada para afrontar nuevos aprendizajes y resolver nuevos problemas. (Montenegro & Schroeder, 2017)
- Las instituciones educativas, pueden identificar los quiebres emergentes y transformarlos en innovaciones de diseño organizacional, a través de la puesta en práctica de metodologías sistemáticas de reflexión conjunta, facilitadas por la guía de un “interlocutor significativo” y basadas en principios de racionalidad comunicativa - ampliada y pensamiento sistémico Rojas, 1999; Argyris, 2001, 2003; Senge, 1990 citados por (Montenegro & Schroeder, 2017).

## **5.2 Propuesta de mejora**

### **5.2.1 Generalidades**

<b>Nombre del Proyecto:</b>	- Protocolo de buenas prácticas de Planificación estratégica emergente para instituciones educativas
<b>Nombre del Maestrante:</b>	CASTRO DE ALVARENGA, KEREN JEMIMA
<b>Maestría en:</b>	Administración de la Educación.

### **5.2.2 Descripción del proyecto**

El presente proyecto es el diseño de un “Protocolo de buenas prácticas en la planeación estratégica emergente” está dirigido a la comunidad educativa que atiende el área básica y media en las dimensiones administrativa y organizativa.

El desarrollo del proyecto consiste en facilitar un protocolo de buenas prácticas de planeación estratégica emergente como herramientas para eficientizar el proceso de gestión organizacional, facilitando de esta manera el alcance de los objetivos institucionales, minimizando los conflictos que pudiesen resultar de no contar con los conocimientos necesarios para responder a las emergencias de manera estratégica.

El presente proyecto es producto de la investigación realizada. Al identificar la falta de herramientas organizacionales particularmente para la planeación estratégica emergente en instituciones educativas.

### **5.2.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Diseñar Protocolo de buenas prácticas de planeación estratégica emergente que oriente el que hacer de los responsables de la organización y administración escolar.

#### **Objetivos específicos**

- Orientar la necesidad de contar con las herramientas organizacionales que faciliten la gestión organizacional.
- Concientizar a la comunidad educativa en la importancia de una preparación para el desarrollo de una planeación estratégica emergente.

### **5.2.4 metas**

- Diseño y presentación de protocolo de buenas prácticas en la planeación estratégica emergente de instituciones educativas públicas



### 5.2.5 Áreas por atender y actividades del proyecto

Dirigido a la atención del área organizativa y administrativa de instituciones educativas públicas.

Actividades:

- A. Sondeo bibliográfico de prácticas y procesos de planeación estratégica emergente en instituciones educativas.
- B. Elaboración de folleto de buenas prácticas con aplicabilidad a instituciones educativas públicas.

### 5.2.6 recursos humanos, materiales y financieros

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	
- Maestrante	- Laptop. - Internet	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
			-
		<b>Total</b>	-

### 5.2.7 Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDAD	Septiembre 2020		
		SEMANA 2	3	4
1	Planteamiento del proyecto.	x		
2	Elaboración de material didáctico	x	X	
3	Presentación de proyecto			X

# Protocolo de buenas prácticas de Planeación Estratégica Emergente



# Quiénes participan

La estructura organizativa de los centros educativos oficiales la integran: el director, subdirector, profesores y organismo de administración escolar local: Consejo Directivo Escolar (CDE). (MINED, 2017), Son ellos los principales actores involucrados en el proceso.



# Cuándo participan

Si después de definido el proceso de planeación estratégica formal en el que se establecen estrategias deliberadas y se cuenta con la aprobación de las autoridades del MINEDUCYT, surge la necesidad de realizar acciones que den respuesta a las situaciones o circunstancias que no se habían previsto (conocidas como situaciones emergentes) y que tienen que resolverse para poder lograr la misión y metas de la institución educativa.

Es importante recalcar que éstas circunstancias pueden ser originadas cuando los objetivos del plan original no se están logrando, cuando las autoridades del Ministerio de Educación disponen nuevos proyectos, cuando la comunidad educativa se enfrenta a problemas ambientales, entre otros.

Con frecuencia, aunque no siempre formalizado, se da respuesta a situaciones emergentes dentro del que hacer administrativo y organizacional de las instituciones educativas públicas. Este documento presenta un listado de buenas prácticas para desarrollar el proceso de planeación estratégica emergente, como base para la formalización del proceso.

## Previo a una situación emergente

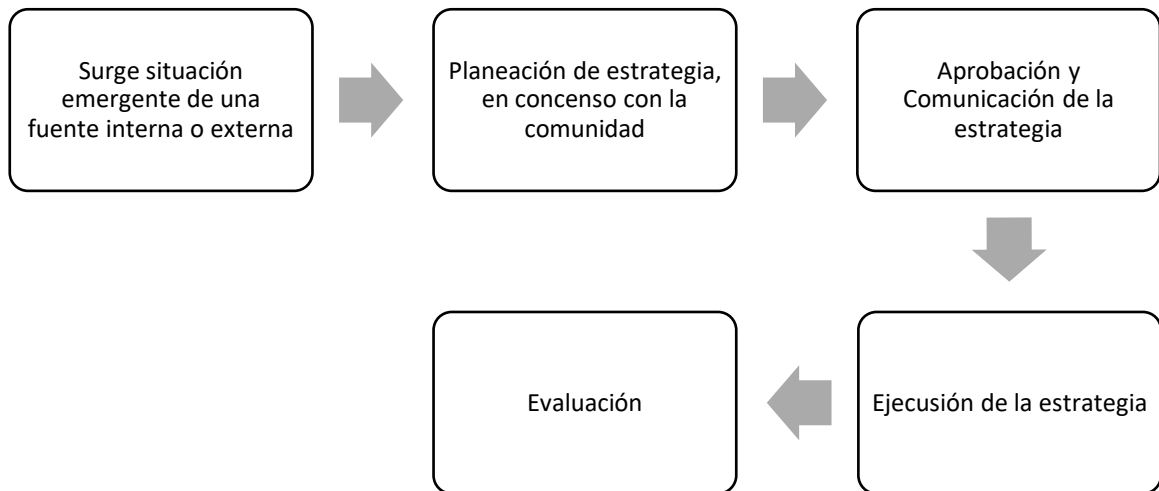
1. Crear directorio de contacto de los miembros del equipo que compone la estructura organizativa de la institución, titulares y suplentes.
2. Establecer formas y métodos de reunión presencial y virtual, que facilite la toma de acuerdos con la representación de la comunidad educativa.
3. Formar al equipo que compone la estructura organizativa de la institución en el conocimiento de la normativa de funcionamiento de los centros educativos.

## Ante una situación emergente

1. El director o cualquier miembro de la estructura organizativa del centro educativo deberá analizar la situación emergente, definir si su tratamiento está dentro de la normativa de funcionamiento institucional, con la finalidad de evitar caer en vacíos legales.
2. Estudiar las posibles soluciones e invitar al equipo a reunión de trabajo, esta reunión puede ser para encontrar juntos alternativas de solución o votar por la implementación de las ideas presentadas por director del centro educativo, teniendo en cuenta la experiencia del equipo.

3. Establecer sistema de medición o evaluación de los emprendimientos resultado de la planeación emergente.

*Proceso de planeación emergente sugerido para instituciones públicas en educación.*



## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, M. J. (2015). *Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional*. Mexico: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Aguerrondo. (Noviembre de 2005). Del planeamiento de la educación a la planificación de proyectos educativos. (D. Pedagógicos, Entrevistador)
- Aguerrondo, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: Gestión de las reformas educativas. *Cadernos de Pesquisa*, 548-578.
- Ahumada, J. (19 de Marzo de 2013). *ISSUU*. Obtenido de ISSUU: [https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos\\_de\\_teoría\\_de\\_la\\_planificación\\_ahumada](https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada)
- Álvarez, A. C., & Álvarez, T. V. (2014). *Métodos en la investigación educativa*. México: Horizontes Educativos.
- Andretich, G. (2008). El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. *Ciencia, Docencia y Tecnología Nº 37 Universidad Nacional de Entre Ríos, Paraná (Argentina)*., 109-135.
- Andréu, A. J. (s.f.). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro de Estudios Andaluces*, 1-34.
- Arnal, Rincon, D., & Latorre. (1992). *Investigación educativa fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor.
- Benavidez, S. S. (2012). *Surgimiento de las estrategias emergentes en la escuela primaria Francisco Villa, Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de Educación Básica*. San Luis Potosí, México: Tecnológico de Monterrey.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, España: Síntesis.
- Cessa, J. M. (2013). *Fuentes y proceso de la Planeación Emergente: el caso del Centro de Estudios Superiores de Veracruz. Tesis Maestría*. Mexico: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados en educación.
- Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia, redalyc*, 150-161.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.
- Chong, D. I. (s.f.). *Metodos y Tecnicas de la Investigacion documental*.

- Cooper, T. (2006). Enhancing insight discovery by balancing the focus of analytics between strategic and tactic levels. [Versión electrónica],. *Database Making & Customer Strategy Management*. , 261-270.
- Díaz, H. C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación. Ediciones Complutense*, 119-132.
- Díaz, V. S. (2014). *Planeación estratégica en la Preparatoria Tecnológico de Monterrey Ciudad Juarez, trabajo de grado para optar a Maestría en Administración de Instituciones Educativas*. Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Fernández, M. J. (2005). La innovación como factor de calidad en las Organizaciones Educativas. *Educación XXI*, 67-86.
- Galarza, A. (2012). *Proceso de formulación de Estrategias emergentes en una Institución de Educación Superior, Tesis para optar al grado de Maestría*. Mexico: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Gómez, E. M. (2012). *Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional. Tesis para grado de Maestría*. Mexico: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Garvanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educacion, Universidad de Costa Rica*.
- Gomez, B. S. (2012). *Metodología de la investigacion*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IIEP, U. . (2017). *Planificar la educación, construir el futuro*. París, Francia: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Johnson, e. a. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid • México • Santafé: Pearson Prentice Hall.
- Lara, R. C. (2012). *Planeación de Estrategias Emergentes en el Instituto de Desarrollo Infantil Anne Sullivan S.C. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Nivel básico*. Cuernavaca, Morelos, Mexico: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados de Educación.

- Lip Licham, C. (23 de Marzo de 2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana. Scielo Perú*, págs. 46-57.
- Lopera, M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia Política y Salud, Bogotá (Colombia)* , 28-43,.
- López, G. (2012). *Proceso de formulación de estrategias emergentes en la carrera de Ingeniería en Comunicación Multimedia de la UNEVE. Tesis para optar al grado de Maestría*. Mexico: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- López, G. D. (2012). *La Planeación Estratégica y el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Primaria Gral. Mariano Escobedo. trabajo de grado, Maestría en Administración de instituciones educativas*. Morelos, Mexico: Tecnológico de Monterrey.
- Martínez, L. I. (s/f). Herramientas del aprendizaje en las organizaciones. Universidad Politecnica de Cartagena.
- McGinn, N. y. (2006). La planeación Educativa: Ciencia o política. *Revista Latinoamerica de Estudios Educativos (México) XXXVI (1-2)*, 153-182.
- MINED. ((s.f)). *Modelo de Escuela Inclusiva Tiempo Pleno en El Salvador. Documento de Sistematización*. Cooperación Italiana y con el apoyo técnico científico de la Universidad de Bolonia – Italia, contando además con el apoyo técnico y administrativo de la Asociación EducAid Onlus.
- MINED. (2017). *Administración y Dirección de instituciones educativas. Módulo 5, Formación de Directores*. San Salvador,.
- MINED. (2017). Gestión institucional y escolar. Módulo 2. EL Salvador: MINED, Proyecto Mejoramiento de la calidad de la educación.
- MINEDUCYT. (2019). *Plan de Educación Cuscatlán*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (24 de Septiembre de 2020). Circular 17-2020. San Salvador.
- MINEDUCYT. (10 de Abril de 2020). Circular Ministerial No. 9/2020. *Circular Ministerial No. 9*. San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Mintzberg, H. Q. (1997). *El proceso estrategico: Concepto,Contextos y Casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Montenegro, S. G., & Schroeder, I. K. (2017). Innovación, Creatividad y Aprendizaje Organizacional: Desafíos de la Práctica Profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad*, 74-88.
- Montoya, I. &. (2013). La Formación De Estrategias Deliberadas Y Emergentes. Una Propuesta A Partir De Definiciones Básicas De Una Metodología De Sistemas Suaves. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión / Universidad Nacional de Colombia*, 67-95.



- Montoya, I. (2010). *Una Contribución A La Comprensión De Las Estrategias Deliberadas Y Emergentes De Las Organizaciones, Desde Una Perspectiva Evolutiva*, Tesis Doctorado en Ciencias económicas. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Pirela, d. F., & Sanchez, d. G. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 175-188.
- Robles, M. N. (2011). *Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes*, Tesis para obtener el título de Maestría en Administración de Instituciones educativas. Distrito Federal, Mexico: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados en educación.
- Rodríguez, G. D., & Gairín, S. J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación Vol. XXIV, Universitat Autònoma de Barcelona*, 73-90.
- Ruiz Cantisani, I. M. (2008). *La relación entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en una institución de educación superior*. Tesis Doctoral. Mexico: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados en Educación.
- Ruiz, C. M. (7-11 de Noviembre de 2011). *Una aproximación a la formación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiples casos*. Obtenido de COMIE: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1372.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1372.pdf)
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. Mexico.
- Salinas, P. M. (2013). *La planeación estratégica en una institución escolar como herramienta de gestión y liderazgo*. Jalisco, Mexico: Repositorio Institucional del ITESO, Trabajo de obtención de grado, Maestría en Gestión Directiva de.
- Sánchez, B. J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América*, 39-59.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- UNESCO - IBE. (2006). *Datos mundiales sobre educación: sexta edición*. El Salvador.
- Vanegas, J. P. (2006). *Planificación educativa: bases para su desarrollo para en siglo XXI*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, EDUMED.
- Vega Almeida, R. L. (27 de Marzo de 2007). La relación dialógica entre planificación estratégica y aprendizaje organizacional. *Acimed*, págs. 1-12.

- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Buenos Aires y Mexico: PAIDÓS, Traducción de Sánchez Barberán.
- Witt, C. A. (2012). *Estrategias emergentes en la planeación estratégica en una institución de educación básica, tesis Maestría en Administración de instituciones educativas*. Mexico, Distrito Federal: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Zapata, L., Cadena, L., Carrillo, F., Flores, P., America, M., Ana, T., & Valerio, G. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.

# APÉNDICE A

Tabla de producción documental consultada

PRODUCCIÓN DOCUMENTAL CONSULTADA	FUENTE
Andretich, G. (2008). El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. <i>Ciencia, Docencia y Tecnología Nº 37 Universidad Nacional de Entre Ríos, Paraná (Argentina).</i> , 109-135.	artículo científico
Andréu, A. J. (s.f.). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. <i>Fundación Centro de Estudios Andaluces</i> , 1-34.	artículo científico
Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. <i>Omnia, redalyc</i> , 150-161.	artículo científico
Cooper, T. (2006). Enhancing insight discovery by balancing the focus of analytics between strategic and tactic levels. [Version electronica],. <i>Database Making &amp; Customer Strategy Management.</i> , 261-270.	artículo científico
Díaz, H. C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. <i>Revista General de Información y Documentación. Ediciones Complutence</i> , 119-132.	artículo científico
Fernández, M. J. (2005). La innovación como factor de calidad en las Organizaciones Educativas. <i>Educación XXI</i> , 67-86.	artículo científico
Garvanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. <i>Revista Educación, Universidad de Costa Rica</i> .	artículo científico
Lip Licham, C. (23 de Marzo de 2005). La planificación estratégica como aprendizaje. <i>Revista Médica Herediana. Scielo Perú</i> , págs. 46-57.	artículo científico
Lopera, M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. <i>Revista Gerencia Política y Salud, Bogotá (Colombia)</i> , 28-43,.	artículo científico
McGinn, N. y. (2006). La planeación Educativa: Ciencia o política. <i>Revista Latinoamérica de Estudios Educativos (México) XXXVI (1-2)</i> , 153-182.	artículo científico
Montenegro, S. G., & Schroeder, I. K. (2017). Innovación, Creatividad y Aprendizaje Organizacional: Desafíos de la Práctica Profesional. <i>Anuario de Investigaciones de la Facultad</i> , 74-88.	artículo científico
Montoya, I. &. (2013). La Formación De Estrategias Deliberadas Y Emergentes. Una Propuesta A Partir De Definiciones Básicas De Una Metodología De Sistemas Suaves. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión / Universidad Nacional de Colombia</i> , 67-95.	artículo científico
Pirela, d. F., & Sánchez, d. G. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. <i>Revista de Ciencias Sociales</i> , 175-188.	artículo científico
Rodríguez, G. D., & Gairín, S. J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. <i>Educación Vol. XXIV, Universitat Autònoma de Barcelona</i> , 73-90.	artículo científico
Sánchez, B. J. (2009). Un concepto emergente de planeación. <i>Clío América</i> , 39-59.	artículo científico
Vega Almeida, R. L. (27 de Marzo de 2007). La relación dialógica entre planificación estratégica y aprendizaje organizacional. <i>Acimed</i> , págs. 1-12.	artículo científico
Ahumada, J. (19 de Marzo de 2013). <i>ISSUU</i> . Obtenido de ISSUU: <a href="https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada">https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada</a>	artículo científico
Aguerrondo. (Noviembre de 2005). Del planeamiento de la educación a la planificación de proyectos educativos. (D. Pedagógicos, Entrevistador)	Entrevista
Aguerrondo, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: Gestión de las reformas educativas. <i>Cadernos de Pesquisa</i> , 548-578.	Estudio del Arte

Ruiz, C. M. (7-11 de Noviembre de 2011). <i>Una aproximación a la formación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiples casos</i> . Obtenido de COMIE: <a href="http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1372.pdf">http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1372.pdf</a>	Estudio del Arte
IIEP, U. . (2017). <i>Planificar la educación, construir el futuro</i> . París, Francia: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.	Informes e Investigaciones IIEP
UNESCO - IBE. (2006). <i>Datos mundiales sobre educación: sexta edición</i> . El Salvador.	Informes e Investigaciones UNESCO
MINED. ((s.f)). <i>Modelo de Escuela Inclusiva Tiempo Pleno en El Salvador. Documento de Sistematización</i> . Cooperación Italiana y con el apoyo técnico científico de la Universidad de Bolonia – Italia, contando además con el apoyo técnico y administrativo de la Asociación EducAid Onlus.	Leyes, Normativas y Procesos MINED
MINED. (2017). <i>Administración y Dirección de instituciones educativas. Módulo 5, Formación de Directores</i> . San Salvador,.	Leyes, Normativas y Procesos MINED
MINED. (2017). <i>Gestión institucional y escolar. Módulo 2</i> . EL Salvador: MINED, Proyecto Mejoramiento de la calidad de la educación.	Leyes, Normativas y Procesos MINED
MINEDUCYT. (2019). <i>Plan de Educación Cuscatlán</i> . San Salvador.	Leyes, Normativas y Procesos MINED
MINEDUCYT. (10 de Abril de 2020). Circular Ministerial No. 9/2020. <i>Circular Ministerial No. 9</i> . San Salvador, San Salvador, El Salvador.	Leyes, Normativas y Procesos MINED
Álvarez, A. C., & Álvarez, T. V. (2014). <i>Métodos en la investigación educativa</i> . México: Horizontes Educativos.	Libro
Bolívar, A. (1999). <i>Cómo mejorar los centros educativos</i> . Madrid, España: Síntesis.	Libro
Chiavenato, I. (1999). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración</i> . Bogotá: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.	Libro
Chong, D. I. (s.f.). <i>Métodos y Técnicas de la Investigación documental</i> .	Libro
Gómez, B. S. (2012). <i>Metodología de la investigación</i> . México: RED TERCER MILENIO S.C.	Libro
Hernández, S. R. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.	Libro
Johnson, e. a. (2006). <i>Dirección Estratégica</i> . Madrid • México • Santafé: Pearson Prentice Hall.	Libro
Mintzberg, H. Q. (1997). <i>El proceso estratégico: Concepto, Contextos y Casos</i> . México: Prentice Hall.	Libro
Ruiz, R. (2007). <i>El método científico y sus etapas</i> . México.	Libro
Senge, P. M. (2005). <i>La quinta disciplina</i> . Buenos Aires: Granica.	Libro
Vanegas, J. P. (2006). <i>Planificación educativa: bases para su desarrollo para en siglo XXI</i> . San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, EDUMED.	Libro
Wenger, E. (2001). <i>Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad</i> . Barcelona, Buenos Aires y México: PAIDÓS, Traducción de Sánchez Barberán.	Libro
Zapata, L., Cadena, L., Carrillo, F., Flores, P., América, M., Ana, T., & Valerio, G. (2011). <i>Aprendizaje Organizacional</i> . México: Mc Graw Hill.	Libro
Arnal, Rincon, D., & Latorre. (1992). <i>Investigación educativa fundamentos y metodología</i> . Barcelona: Labor.	Libro
Agudelo, M. J. (2015). <i>Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional</i> . México: Instituto Tecnológico de Monterrey.	Tesis

Benavidez, S. S. (2012). <i>Surgimiento de las estrategias emergentes en la escuela primaria Francisco Villa, Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de Educación Básica</i> . San Luis Potosí, México: Tecnológico de Monterrey.	Tesis
Cesa, J. M. (2013). <i>Fuentes y proceso de la Planeación Emergente: el caso del Centro de Estudios Superiores de Veracruz. Tesis Maestría</i> . México: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados en educación.	Tesis
Díaz, V. S. (2014). <i>Planeación estratégica en la Preparatoria Tecnológico de Monterrey Ciudad Juárez, trabajo de grado para optar a Maestría en Administración de Instituciones Educativas Maestría en Administración de Instituciones Educativas</i> . Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Monterrey.	Tesis
Galarza, A. (2012). <i>Proceso de formulación de Estrategias emergentes en una Institución de Educación Superior, Tesis para optar al grado de Maestría</i> . México: Instituto Tecnológico de Monterrey.	Tesis
Gámez, E. M. (2012). <i>Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional. Tesis para grado de Maestría</i> . México: Instituto Tecnológico de Monterrey.	Tesis
Lara, R. C. (2012). <i>Planeación de Estrategias Emergentes en el Instituto de Desarrollo Infantil Anne Sullivan S.C. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Nivel básico</i> . Cuernavaca, Morelos, México: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados de Educación.	Tesis
López, G. D. (2012). <i>La Planeación Estratégica y el Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes en la Escuela Primaria Gral. Mariano Escobedo. trabajo de grado, Maestría en Administración de instituciones educativas</i> . Morelos, México: Tecnológico de Monterrey.	Tesis
Montoya, I. (2010). <i>Una Contribución A La Comprensión De Las Estrategias Deliberadas Y Emergentes De Las Organizaciones, Desde Una Perspectiva Evolutiva, Tesis Doctorado en Ciencias económicas</i> . Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.	Tesis
Robles, M. N. (2011). <i>Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes, Tesis para obtener el título de Maestría en Administración de Instituciones educativas</i> . Distrito Federal, México: Tecnológico de Monterrey, Escuela de graduados en educación.	Tesis
Ruiz Cantisani, I. M. (2008). <i>La relación entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en una institución de educación superior. Tesis Doctoral</i> . Mexico: Tecnológico de Monterrey , Escuela de graduados en Educación.	Tesis
Salinas, P. M. (2013). <i>La planeación estratégica en una institución escolar como herramienta de gestión y liderazgo</i> . Jalisco, México: Repositorio Institucional del ITESO, Trabajo de obtención de grado, Maestría en Gestión Directiva de.	Tesis
Witt, C. A. (2012). <i>Estrategias emergentes en la planeación estratégica en una institución de educación básica, tesis Maestría en Administración de instituciones educativas</i> . México, Distrito Federal: Instituto Tecnológico de Monterrey.	Tesis

## APÉNDICE B

Registro de estudios sobre planeación estratégica emergente, citados como postulados

Título	Metodología	Pregunta de investigación	Delimitación espacial, contextual y temporal	Para optar al grado de
"Proceso de formulación de estrategias emergentes en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional."	Cualitativa- Estudio de Caso	¿Cuál es el proceso de formulación de estrategias emergentes, que se sigue en la Escuela Primaria Miguel Hidalgo y Costilla y su relación con el aprendizaje organizacional?	Centro educativo del área rural, población estudiantil de educación básica.	Maestría en Administración de la Educación
Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica, y su relación con el aprendizaje organizacional	Cualitativa- Estudio de Caso	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de estrategias emergentes en la institución educativa Colegio Montessori, y cuál es su relación con el aprendizaje organizacional?  ¿De qué manera surgen las estrategias emergentes dentro del marco de planeación	Centro educativo del área urbana, población estudiantil de parvularia, básica y media.	Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Educación Básica  Maestría en Administración de

Proceso de Formulación de Estrategias Emergentes en la Secundaria de una Institución Educativa	Cualitativa- Estudio de Caso	formal en la secundaria de una institución educativa? ¿Cómo utiliza ésta el aprendizaje que se deriva de estos procesos?  ¿Cómo influye la formulación de estrategias emergentes en el proceso de planeación estratégica dentro del Instituto de Desarrollo infantil “Anne Sullivan” S.C?	Centro educativo del área urbana, población estudiantil de parvularia, básica y media	Instituciones Educativas
Planeación de Estrategias Emergentes en el Instituto de Desarrollo Infantil Anne Sullivan S.C.	Cualitativa- Estudio de Caso	¿Cómo surgen las estrategias emergentes en la escuela primaria ¿Francisco Villa, y que relación guardan con el aprendizaje organizacional?	Centro educativo del área urbana, población estudiantil de maternal parvularia y primaria	Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Nivel Básico
Surgimiento de las estrategias emergentes en la escuela primaria Francisco	Cualitativa- Estudio de Caso			

---

Villa y su  
relación con el  
aprendizaje  
organizacional

---



## Anexo A. Circular Ministerial No. 9 MINEDUCYT



MINISTERIO DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**CIRCULAR MINISTERIAL No. 9/2020**

### **ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA SEGUNDA FASE DE LA ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD EDUCATIVA POR EMERGENCIA DEL COVID-19**

En cumplimiento a lo manifestado por el Presidente de la República de El Salvador, Nayib Bukele, en Cadena Nacional de Radio y Televisión, los días 21 de marzo y 6 de abril de 2020, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) emite las siguientes orientaciones:

1. Trasladar un extensivo reconocimiento y agradecimiento a la labor de los docentes, asistentes técnicos pedagógicos, personal administrativo del nivel central y departamental y a los directores de los centros educativos, quienes con su esmero y compromiso han garantizado la continuidad educativa de los estudiantes.
2. Se establece la suspensión de todas las actividades educativas en las instituciones del sector público y privado, formal y no formal, hasta el 28 de abril de 2020.
3. La estrategia de continuidad educativa se ha organizado en tres fases, la cual se desarrolla desde que inició la emergencia, estableciendo estrategias para el desarrollo de los aprendizajes. El MINEDUCYT organizó un equipo de especialistas para apoyar el esfuerzo de los directores y docentes en el seguimiento de la primera fase, e inició el diseño de materiales educativos y guías de estudio para la segunda fase de continuidad educativa; además, ha iniciado la digitalización de todo el proceso educativo de los estudiantes por medio de la plataforma Google Classroom. Las fases son las siguientes:
  - a. Fase 1. Los directores y docentes de los centros educativos (públicos y privados) elaboraron guías de aprendizaje para dar continuidad al proceso formativo de sus estudiantes, con el apoyo de los padres de familia. Esta fase inició el 11 de marzo y finaliza el 14 de abril de 2020.
  - b. Fase 2. Involucra la transición del trabajo con las guías hacia la integración de diversas plataformas para la continuidad en el desarrollo del currículo; en esta fase, el MINEDUCYT continúa apoyando con orientaciones a los padres, madres y docentes; proporciona materiales educativos y guías de estudio a

## Anexo B. Circular Ministerial No. 17 MINEDUCYT



MINISTERIO DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CIRCULAR MINISTERIAL N° 17, AÑO 2020

### ORIENTACIONES PARA EL DISEÑO, DESARROLLO Y CONVOCATORIA DE PROCESOS FORMATIVOS DIRIGIDOS A DOCENTES, ASISTENTES TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

En el marco de la Constitución de la República, la Ley General de Educación, la Ley de la Carrera Docente y su reglamento, en lo referido a la formación docente, así como al desarrollo profesional docente, se emiten las orientaciones y disposiciones siguientes:

1. Hacer extensivo un reconocimiento y agradecimiento a la labor de los docentes, asistentes técnicos pedagógicos y personal directivo de los centros educativos, quienes con esmero y compromiso se han sumado a la nueva modalidad de formación y capacitación docente, haciendo uso de herramientas tecnológicas que contribuyen al aseguramiento del derecho a la educación y al desarrollo de los aprendizajes de nuestros estudiantes, en medio de las limitaciones impuestas por la emergencia del COVID-19.
2. Hemos iniciado un proceso de transformación de la educación en El Salvador, que se dirige hacia la instauración de un sistema educativo multimodal y busca —ante los desafíos impuestos por la emergencia— ofrecer una serie de plataformas y modelos educativos que atiendan las necesidades educativas específicas de los territorios y poblaciones; esto enmarcado en una visión integral e inclusiva del proceso de aprendizaje.

En este contexto, resulta fundamental formar y capacitar a los docentes en el uso de herramientas tecnológicas, así como en metodologías y estrategias para contrarrestar los efectos de la emergencia COVID-19 en el sistema educativo, especialmente, la recuperación de los aprendizajes de los estudiantes.

3. El plan de retorno a la escuela del Ministerio de Educación "La alegría de regresar a la escuela" demanda que el personal docente, directivo y de gestión cuente con la preparación y las capacidades para generar un ambiente seguro y saludable, que vuelva propicio el desarrollo de aprendizajes entre los estudiantes.

En este sentido, para el periodo de noviembre 2020 a mayo de 2021, las líneas formativas priorizadas serán las siguientes:

- Capacitación para el seguimiento y aplicación de protocolos sanitarios en los centros educativos
- Fortalecimiento de capacidades psico-socio-emocionales