

La planeación estratégica en instituciones educativas, instrumento útil para asegurar su continuidad¹

Strategic planning in educational institutions, a useful tool to guarantee continuity

Planejamento estratégico nas instituições de ensino, uma ferramenta útil para garantir a continuidade

Claudia Verónica Núñez Esqueda²

Recibido: 15 de diciembre de 2022

Aceptado: 6 de junio de 2023

Publicado: 16 de agosto de 2023

Cómo citar este artículo:

Núñez Esqueda, C. V. (2023). La planeación estratégica en instituciones educativas, instrumento útil para asegurar su continuidad. *Rastros Rostros*, 25(2), 1-21. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4921.2023.02.04>

Artículo de Investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4921.2023.02.04>

- ¹ Artículo de investigación resultado de proyecto: "La planeación estratégica en instituciones educativas, instrumento útil para asegurar su continuidad de la institución Academia de Villa de Matel, A. C".
- ² Licenciatura en Administración. Maestría en Desarrollo de Competencias Didácticas. Doctorado en Ciencias Económico Administrativas. Academia Villa de Matel, A.C. México.

Correo electrónico: claudia.vne@gmail.com; claudiav.ne@villamatel.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9064-9054>

Resumen

La planeación estratégica es una herramienta capaz de ayudar a todos los organismos a mantener su productividad a través de su capacidad de adaptación, tanto a la demanda del mercado como a las necesidades de la organización. Las instituciones educativas también pueden echar mano de esta para lograr sus objetivos; específicamente en la preparatoria Academia Villa de Matel, A. C., si bien la planeación estratégica no es un programa bien definido en todas sus áreas y niveles, sí cuenta con los elementos necesarios para desarrollarla de manera efectiva. El presente documento puntualiza un breve análisis de la preparatoria, enfocado al mecanismo antes mencionado y los recursos que lo conforman, así mismo, se incluye un referente teórico para dar contexto y además, se especifica el resultado del análisis FODA realizado a la institución, la sugerencia para el uso de dos herramientas complementarias a la planeación y la conclusión correspondiente; al final del escrito se encuentran las referencias bibliográficas.

Palabras clave: estrategia, planeación, planeación estratégica, etapas, análisis FODA, preparatoria Villa de Matel.

Abstract

Strategic planning is a tool capable of helping all organizations to maintain their productivity through their ability to adapt, both to market demand and to needs of the organization. Educational Institutions can also use it to achieve their objectives; specifically at the Villa de Matel High School, although strategic planning is not a well-defined program in all its areas and levels, it does have the necessary elements to develop it effectively. This document points out a brief analysis of the High School focused on the aforementioned mechanism and the resources that comprise it, likewise, a theoretical reference is included to give context and, in addition, the result of the SWOT analysis made to the Institution is specified, the suggestion for the use of 2 complementary tools to the planning and the corresponding conclusion; at the end of the writing are the bibliographical references.

Keywords: Strategy, planning, strategic planning, stages, SWOT analysis, Villa de Matel high school.

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de auxiliar todas as organizações a manterem sua produtividade por meio de sua capacidade de adaptação, tanto às demandas do mercado quanto às necessidades da organização. As Instituições de Ensino também podem utilizá-lo para atingir seus objetivos; especificamente na Escola Preparatória Villa de Matel, A.C., embora o planejamento estratégico não seja um programa bem definido em todas as suas áreas e níveis, possui os elementos necessários para desenvolvê-lo efetivamente. Este documento aponta uma breve análise do Ensino Médio com foco referido mecanismo e nos recursos que o compõem, da mesma forma, é incluído um referencial teórico para contextualizá-lo e, além disso, é especificado o resultado da análise SWOT feita à Instituição, a sugestão de 2 ferramentas complementares ao planejamento e respetiva conclusão; ao final da redação estão as referências bibliográficas.

Palavras chaves: estratégia, planejamento, planejamento estratégico, etapas, análises SWOT, Colegio Villa de Matel.

Introducción

La emergencia sanitaria vivida a raíz de la aparición del SARS-cov2 dejó de manifiesto que, las cosas que se consideraban normales, inmutables y siempre constantes, pudieron ser redefinidas por muchas características menos estas últimas tres. El mercado actual presenta características de dinamismo y variabilidad; las organizaciones que buscan mantenerse en él y lograr sus objetivos necesitan una herramienta que les sirva como brújula en sus acciones, es decir, que las ayude a lograr su permanencia, a cumplir sus objetivos y trascender, atendiendo al mismo tiempo lo que la sociedad les vaya demandando.

Dicha herramienta es la planeación estratégica; la cual consiste en definir las acciones a seguir para buscar la consecución de objetivos en busca de la continuidad y altos niveles de competitividad, teniendo como principal característica la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades específicas de la organización. Para su óptimo desarrollo, se debe partir de un análisis exhaustivo de la organización, que les permita identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades y su capacidad de reacción; para proceder a la definición de acciones que se encaminen al mantenimiento de la competitividad y la productividad. Este examen debe realizarse, para su mejor desarrollo, en etapas, las cuales según el *Manual de planificación estratégica* de la Universidad Católica de Chile (s. f.) llevan el siguiente orden: la primera fase es la definición de la misión y visión de la organización; la segunda etapa es el diagnóstico; la tercera es la definición de los objetivos estratégicos y las acciones a realizar; siendo la última la evaluación y retroalimentación. Adicionalmente, existe otra herramienta que ayuda a ampliar los alcances de la planeación estratégica y proyectarlos a plazos mayores: la prospectiva estratégica, la cual, de acuerdo con Pinto (2008) y Chung (2009), es tratar de “predecir” o definir un norte acerca de los posibles escenarios futuribles de una organización; lo que se está denominando como “la ciencia del futuro” y con el paso del tiempo va cobrando mayor relevancia, ya que, como se ha visto principalmente estos últimos años, el cambio es lo único constante.

La finalidad de este estudio es comprender la importancia de la prospectiva estratégica y la planeación estratégica; la primera ya mencionada anteriormente, mientras la segunda se identifica como la respuesta natural y sensata a las exigencias del contexto venidero, plagado de cambios e inquietudes; así como el impacto que el uso de ambas puede generar en una organización, específicamente en la preparatoria de la Academia Villa de Matel, ya que los elementos se encuentran presentes y solo es cuestión de especificar y dar el seguimiento correspondiente. Es una investigación cualitativa con enfoque descriptivo, la cual está respaldada, en su mayoría, por textos

escritos y documentos como el Proyecto Educativo Institucional y se complementa con la revisión de literatura adicional y algunas observaciones de la investigadora.

Referente teórico y metodológico

Referente teórico

Planeación estratégica

En su texto, "Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos" Ronda (2013) expresa que la palabra estrategia tiene orígenes griegos, y procede de la combinación de dos términos: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Según Chandler (2003, citado por Contreras, 2013): "La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas" (p. 161). En otras palabras, es el plan a desarrollar para la consecución de un objetivo; incluyendo todas las áreas involucradas en el proceso, que son por consecuencia, todas y cada una de las áreas de una organización. Mientras que, la planeación está definida por los planes, los cuales actúan como cimiento para las acciones y la comunicación que debe fluir en cualquier institución. Adicionalmente, Velásquez (2012) la expresa como la respuesta a la interrogante que proyecta el escenario deseado ¿qué construiré? o al escenario normativo, que se plantea ¿qué deseo o qué conviene que ocurra?, obviamente, tomando en cuenta el pasado, el presente y las tendencias vigentes, sin olvidar contemplar los escenarios exploratorios, identificados con el cuestionamiento ¿qué puede pasar?

Por otro lado, y fusionando lo anterior, como lo señala Aguilar (2000), la planeación estratégica "es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección" (p. 24). Dicho concepto parte de la premisa de que la planeación estratégica es una herramienta que permite diseñar desde los objetivos hasta las acciones a realizar, tratando de tomar en cuenta las externalidades que se puedan presentar; pero además se refiere a la planeación constante y sistemática porque, al ser tan flexible para adaptarse a las demandas del mercado, es una acción constante y continua que deberá realizar la organización.

Conjuntamente, según Martínez (2002, citado por Bojórquez y Pérez, 2013) "es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y

cambiante” (p. 12). Menciona también, que la planeación estratégica hace referencia a acciones y direcciones importantes determinadas en los niveles superiores de las organizaciones, en otras palabras, al proceso de toma de decisiones con diferentes opciones, con la intención de alcanzar una determinada meta. Por todo lo anterior, se considera un panorama complicado para cualquier compañía, progresar y lograr desarrollarse sin algún tipo de estrategia. Sin embargo, y aunque parezca irreal, existen muchas empresas que intentan prosperar de esta forma.

Planeación estratégica en la educación

De acuerdo con Yare (2012), en el ámbito educativo, la planeación estratégica se puede definir como el:

Conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación. Para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios.

En este punto, es necesario comentar que, si bien la planeación estratégica en las organizaciones tiene la finalidad de determinar objetivos a seguir y la manera de lograrlos para mantener la productividad y el posicionamiento en el mercado; en el caso de las instituciones educativas, busca también el cumplimiento de los parámetros establecidos por la Secretaría de Educación Pública y sus programas vigentes; en este caso en particular, lo relacionado con la Educación Media Superior. Torres (2015) incluye, dentro del entorno educativo, la formulación, la ejecución y la evaluación, además de los insumos, el proceso y los productos; con lo cual se asegura la proyección desde la misión y la visión hasta los programas específicos, la medición y evaluación de los indicadores estratégicos o KPI; pasando por los distintos diagnósticos, el establecimiento de prioridades, los objetivos, las estrategias y la determinación de proyectos, para finalmente definir las líneas de acción, actividades a desarrollar, las metas, el tiempo, los responsables y el presupuesto asignado.

Adicionalmente, Paguay y Herrera (s. f.) concluyen que la planeación estratégica educativa “tiene una relación directa con la gestión institucional, pues su diseño e implementación contempla la programación de las acciones que garantizan la calidad de los servicios educativos y el cumplimiento de la misión institucional” (p. 6).

Es necesario agregar que, como lo expresa Reyes (s. f.) en su escrito "Planeación institucional: una tarea estratégica":

Construir el camino del éxito estudiantil con la participación de toda la comunidad y de sus recursos, no es un tema de improvisación, sino de construcción orquestada, intencionada y responsable del quehacer educativo, así como de las contribuciones de cada uno de los participantes desde el ámbito individual, pero más que nada desde el trabajo colaborativo.

Otros autores agregan que este concepto integra y estructura todas y cada una de las actividades referentes al currículo educativo, basada en los recursos disponibles, el tiempo disponible y tomando en cuenta otros aspectos contextuales como las demandas específicas de la congregación que integra la institución y las áreas de oportunidad detectadas con anterioridad (Carriazo *et al.*, 2020). Además, el uso de la planeación estratégica en el enfoque educativo beneficia y facilita la distribución de bienes para asegurar su disponibilidad al momento de ser requeridos. Cabe mencionar, que al tratarse de instituciones de formación y preparación de personas, su principal enfoque debe ser hacia la formación integral completa de los aprendices; sin embargo, la organización y el mejor aprovechamiento de los recursos es esencial para el logro de los objetivos proyectados.

La preparatoria de la Academia Villa de Matel, A. C.

De acuerdo con el anuario conmemorativo al primer centenario de la institución *Villa Matel: plasmando su historia, primer centenario* (2006), la preparatoria de la Academia Villa de Matel fue fundada el 1 de septiembre de 1991, siendo su primera directora la profesora Hna. Manuela Fraire Galván; el 28 de noviembre de 1995, la preparatoria fue incorporada y la profesora Hna. Ma. Cristina Fierro Pulido fue nombrada directora. El equipo de maestros constaba de nueve docentes: Norma Angélica López, Clementina Aguilera, Emilio Pedroza, José Luis Vázquez, Rosy Cruz, Dora Elia Olvera, Sergio Rodríguez, José Luis X. y Silvia Y. Campos, esta última profesora aún se encuentra laborando en la preparatoria. Dicho grupo de maestros atendía a tres grupos de alumnos, uno de cada grado.

En el ciclo escolar 2020-2021, dicha institución contó con once grupos: tres de grado 1º, otros cuatro correspondientes a 2º y cuatro más asignados a 3º, con un total de 244 alumnos atendidos por una planta docente integrada por veintitrés

profesores. Es necesario acotar que, este ciclo escolar se inició de forma virtual y solo en ciertos momentos se pudo trabajar de forma híbrida, omitiéndose por completo las actividades presenciales. Más adelante se hace referencia a esto.

Balanced scorecard

Según Kaplan y Norton (2000, citados por la Fundación para la Motivación de Recursos Humanos, 2005): “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura”. Una herramienta considerada de gran ayuda en este ámbito es el *balanced scorecard*, ya que recoge y proporciona información clave, que permite a una directiva tomar decisiones basadas en los niveles de cumplimiento de los objetivos previamente definidos, por medio de índices determinados. Dicha metodología fue desarrollada por los autores antes mencionados, puesto que detectaron que los cuadros de mando empleados anteriormente estaban orientados hacia objetivos financieros y se dejaban de lado otros aspectos. Al utilizar esta herramienta, la organización puede simplificar y definir concretamente su estrategia y revisar la dirección en la que se va a enfocar; además, puede examinar periódicamente el cumplimiento de sus objetivos en todos los frentes y hacia todos los involucrados; esto, porque al incluir diferentes perspectivas, todas complementarias entre sí, se obtiene una visión más global de la institución y puede determinar con mayor facilidad sus áreas de oportunidad (Roncancio, 2018). Lo anterior es posible porque se evalúa el accionar de las organizaciones desde cuatro perspectivas diferentes y complementarias entre sí: financiera, del cliente, del proceso interno y de infraestructuras. Este instrumento, también conocido como cuadro de mando integral, consta de construir maniobras coherentes y transparentes para posteriormente darlas a conocer en todos los niveles y hacia todos los frentes de la compañía; un punto es definir y coordinar los objetivos de las distintas áreas funcionales y conexas con el área económica. Además, una etapa fundamental es la medición sistemática de lo ejecutado, su importancia radica en que brinda la oportunidad de sugerir operaciones reformativas en el accionar organizacional, con la ventaja de tener como base justamente las evidencias de lo desarrollado.

El *balanced scorecard* ubica cuatro perspectivas diferentes: la expectativa financiera, en la cual la pregunta es ¿qué objetivos financieros se deberán lograr para ser exitosos?; los clientes, aspecto basado en el interrogante ¿qué necesidades se deben atender para satisfacerlos?; mientras que, en los procesos internos, la cuestión es ¿en qué procesos se debe ser excelente?, y el aprendizaje, cuya demanda está

basada en ¿cómo nuestra organización debe aprender e innovar para alcanzar los objetivos? Este conjunto de indicadores de diferentes tipos, se interrelacionan a través de la visión y la estrategia.

En el ámbito educativo se deben tomar en cuenta, desde las metas financieras, la opinión y la vivencias de los clientes, tanto de los padres de familia como de los alumnos y el proceso de enseñanza-aprendizaje, hasta la forma de adaptar e reinventar lo que se desarrolla en la actualidad, todo orquestado desde la planeación estratégica.

Un aspecto importante y complementario es el análisis de *stakeholders*, el cual hace referencia a “la identificación, evaluación y priorización sistemáticas que de todas las personas que pueden influir o tienen interés en un proyecto, programa o empresa” (Sirse, 2021), entendiéndose como *stakeholder* a cualquier individuo que resulte afectado por la operación de la organización. En el caso específico de esta preparatoria, los de tipo interno son la Orden de Religiosas del Verbo Encarnado, los alumnos y padres de familia, los docentes y el personal; mientras los externos son la Secretaría de Educación Pública, comunidad local y regional, el Gobierno, los proveedores, los acreedores, las instituciones de educación superior y los medios de comunicación.

Prospectiva estratégica

De acuerdo con Michel Godet (1987, citado por Ortega, s. f.), la prospectiva es “la anticipación al servicio de la acción”; razón por la cual, su uso permite a una organización identificar las necesidades de la población en la sociedad futura, así como desarrollar las tecnologías que permitirán satisfacer dichas necesidades. Dicha identificación es posible, gracias a que, la prospectiva estratégica propicia el análisis de la relación que existe entre los factores del sistema, los actores y los objetivos a alcanzar. Desarrollando además, una actitud proactiva de los colaboradores y de la organización, enfocándose en el cambio para generar los escenarios futuros más deseables. Por su parte, Astigarraga (2016) expresa que “la prospectiva bien ejercida se reconoce más bien como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas” (p. 26). Incluye también la idea de que al preparar a las instituciones para hacer frente a los cambios, su alcance llega hasta las personas, puesto que su desarrollo se va presentando con la mira a la largo plazo y en el futuro, así como con la mentalidad de identificar y proyectar las alteraciones que pudieran presentarse, y las cuales deberán tomar en cuenta como parte de sus estrategias.

Escenario 2020

El año 2020 presentó situaciones atípicas a nivel mundial. Desde finales de 2019, el mundo entero se encontraba a la expectativa por una nueva enfermedad proveniente de China; la cual se propagaba rápidamente. El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaraba la primera pandemia causada por coronavirus, al Covid-19; ya que para tal fecha alcanzaba a más de 114 países, los casos confirmados superaban los 115,000 y las defunciones más de 4,000 (OMS, 2020).

En febrero empezó la fase 1 de la contingencia sanitaria y el 21 de marzo, México entró a la fase 2, cuando inició también la Jornada Nacional de Sana Distancia; dentro la que se incluía la suspensión temporal de actividades escolares, así como en algunos otros sectores de la sociedad (Marca, 2020). Se restringieron entradas y salidas de todo tipo de lugares y se procuró disminuir la movilidad de la mayoría de la población.



Figura 1. Componentes de la Jornada Nacional de Sana Distancia

Fuente: Secretaría de Salud, 2020.

Las clases presenciales fueron suspendidas y se implementaron a través de la televisión e internet. El ciclo escolar 2019-2020 se terminó de esta forma y el inicio del siguiente aún no estaba del todo definido, ya que la curva epidémica ni siquiera había llegado aún a la fase de estabilización.

Según el portal Coronavirus.gob.mx (Covid-19 México, 2020) en México al 30 de julio existían 408,449 casos confirmados y 45,361 defunciones. La economía se encontraba en un momento complicado, ya que al igual que las instituciones educativas, empresas de todo tipo tuvieron que cerrar sus puertas, los eventos masivos

fueron cancelados y algunas organizaciones no sobrevivieron al efecto pandémico, y en consecuencia, miles de empleos se perdieron.

Ciclos escolares 2020-2021 y 2021-2022

El año escolar 2020-2021 inició de forma virtual, puesto que el continente americano presentaba el porcentaje más alto de casos nuevos cada día, el cual superaba el 45 % de los contagios contabilizados mundialmente. El país acumulaba ya 1,426, 094 infectados confirmados y casi los 408,000 sospechosos; mientras las defunciones superaban los 3,628,900 decesos.

Afortunadamente, la elaboración y distribución de vacunas se agilizó y al contar con disponibilidad, se inició con la inoculación del personal de salud el 20 de diciembre de 2020 y posteriormente se prosiguió con los adultos mayores. El Gobierno de México implementó una página web con el objetivo de tener un registro de las personas que deseaban vacunarse. Para realizar la inscripción se solicitaban datos personales y la Clave Única de Registro de Población (CURP) ya que, al contar con dosis limitadas, la población fue dividida por edades y la disponibilidad para anotarse se daba de acuerdo a lo que el Gobierno iba proyectando, tomando como base las vacunas con las que se contaba. Además, cada estado definía los lugares, las fechas y la forma de organizar este proceso. Cabe mencionar que, después de registrarse, la página arrojaba un formato con el que las personas debían presentarse al momento de ir a vacunarse. Poco a poco la campaña de vacunación fue avanzando y la letalidad por SARS-COV2 fue disminuyendo.

Aun así, el panorama era complicado y lleno de incertidumbre, por lo que en algunos estados del país y considerando la situación particular de cada escuela, se tomó la determinación de regresar a las aulas de manera híbrida; en otras palabras, unos días se presentaban algunos alumnos y otros días los demás estudiantes. Además, la Secretaría de Educación Pública (SEP) proporcionó indicaciones precisas respecto a número de jóvenes máximo por salón, delimitación y condiciones de acceso y de sanitización, así como acciones específicas si en algún plantel se presentaban casos positivos y los requerimientos para su regreso. Específicamente, la suspensión de las clases presenciales por lo menos diez días, y en el caso específico de quienes hubieran resultado con pruebas positivas, al término del plazo mencionado, se solicitaba un segundo test que arrojara conclusiones negativas. Incluso, los padres de familia o tutores legales podían decidir si enviaban a los estudiantes a los centros educativos o continuaban tomando las asignaturas desde su casa.

Para el 31 de diciembre de 2021, la estrategia de vacunación alcanzaba casi los 148, 000,000 de dosis aplicadas, superando el 88 % de la población mayor de 18 de años ya inoculada con alguna de las siete vacunas ya autorizadas en el país.



Figura 2. Estrategia Nacional de Vacunación. Vacunas recibidas

Fuente: Secretaría de Salud, 2021.

El panorama de inicio en 2022 permitió regresar a las aulas y, de la mano de la “nueva normalidad”, se pudo concluir este ciclo de forma mayormente presencial, ya que, aunque se seguía presentando positividad, esta disminuyó considerablemente; además, gracias a la vacunación, las hospitalizaciones y la letalidad cayó a niveles mínimos.

Referente metodológico

El presente documento se considera como una investigación cualitativa de tipo descriptivo, ya que, según lo exponen Hernández *et al.* (2014) corresponden a este cuando “se recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, e informan lo encontrado” (p. 166); en este caso, se procuró examinar las etapas de la planeación estratégica en la preparatoria de la Academia Villa de Matel, en Gómez Palacio, Dgo.

De acuerdo con el *Manual de planificación estratégica* de la Universidad Católica de Chile (s. f.) las etapas de la planificación estratégica corresponden a: la primera fase, que consiste en la definición de la misión y visión de la organización; la siguiente es el diagnóstico en la cual se desarrolló el análisis FODA; la tercera etapa es la definición de los objetivos estratégicos y las acciones a realizar; y la última, la evaluación y retroalimentación. Tomando como base lo anterior, se procedió a recopilar la información de

la preparatoria Villa de Matel y a detectar las áreas de oportunidad que son necesarias cumplir para proceder, en un futuro, a una propuesta formal de planeación estratégica, mediante la utilización de herramientas como el *balanced scorecard* y la prospectiva estratégica.

Resultados y análisis

La presente investigación se inició con observaciones de la investigadora luego de analizar el concepto de planeación estratégica, reflexionar su utilidad e identificar algunos de sus elementos dentro de la organización. Después se procedió indagar de manera más formal, en el Proyecto Educativo y en el anuario, información más específica para desarrollar el análisis FODA, cabe mencionar que dicha matriz fue elaborada por los docentes de la preparatoria en una actividad de reflexión acerca del contexto en el que nos encontrábamos. Posteriormente, y al realizar el seguimiento hacia la identificación de las estrategias y sus respectivos indicadores, se encontraron hallazgos que indicaban que solo hacía falta la formalidad y puntualización en algunos procesos; por lo que además se sugiere también la inclusión de la prospectiva estratégica, todo lo anterior es abordado a continuación.

De acuerdo con la identidad institucional de la preparatoria de la Academia Villa de Matel, enunciada en el Proyecto Educativo de los Colegios Matel (2012); la información correspondiente a la primera etapa de la planeación estratégica se cubre de la siguiente manera:

Misión: “Facilitar la formación integral de la persona por el conocimiento de la ciencia, la vivencia de los valores y virtudes para que contribuya a la transformación de la sociedad”.

Visión: “Vemos a nuestros alumnos, ciudadanos íntegros apoyando a la transformación de nuestra sociedad”.

Es importante mencionar, que además de la misión y visión de la institución, que, según Consultoría-Pyme (2007-2016), son el motivo de existir, el camino a seguir y las pautas que le permitirán a una organización, conservar su identidad; la preparatoria cuenta con tres principios rectores que son: ciencia, virtud y apostolado; y además, siete valores estratégicos a desarrollar en la comunidad; a saber: valor vital, económico, religioso, estético, religioso, social, afectivo, ético y lógico. Es por todo esto, que se considera que la etapa de definición de misión, visión y objetivos se encuentra definida en esta organización.

La etapa siguiente en la planeación estratégica es la referente al diagnóstico; el cual se ha realizado por medio del análisis FODA, (SWOT en inglés; DOFA, DAFO, etc. en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen), el cual es un dictamen bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de una organización, así como para la identificación su posicionamiento. FODA es una abreviatura que incluye cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y consiste en la elaboración de una matriz cuyo análisis busca alcanzar el equilibrio; ya que, como lo menciona Ponce (2006): “El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos”.

Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1. Si son internos o externos a la organización.
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización.

Esta herramienta al ser empleada como parte de la planeación, dota a cualquier institución de información invaluable, originada de personas relacionadas con los aspectos administrativos y, que al saber cómo hacer las cosas, pueden proporcionar ideas muy provechosas para el porvenir de la organización. Según López (2007), una de las maneras de realizar el análisis FODA en una organización es: definir el objetivo que se persigue, en este caso es identificar el contexto en el que se encuentra la preparatoria de la Academia Villa de Matel, en relación a la planeación estratégica.

El paso siguiente corresponde a la recopilación de información de fortalezas y debilidades de la organización, para proceder después a la detección de las oportunidades y amenazas. De acuerdo con este autor, dicha información puede ser generada por una o varias personas inmiscuidas en el ambiente a analizar, tratando de mantener un alto grado de objetividad. Con base en esta idea es que se realizó el análisis que se presenta a continuación, el cual, además de basarse en la observación del quehacer diario en la preparatoria, fue complementado por las opiniones de los docentes de la misma, mediante un cuestionario directo.

Tabla 1. Análisis FODA de la preparatoria de la Academia Villa de Matel, A. C.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama definido. 2. Misión, visión y objetivos definidos. 3. Directoras comprometidas. 4. Espacios de intercambio de experiencias y crecimiento espiritual. 5. Personal en busca de la eficiencia y el logro de objetivos. 6. Valoración de acciones individuales y colectivas. 7. Implementación de cursos de inducción, actualización y certificaciones. 8. El uso de las TIC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en espacios de intercambio de información a nivel regional – nacional. 2. Convivencias y eventos comunitarios difusores de identidad institucional. 3. Más de diez años de experiencia en el uso de la plataforma Moodle. 4. Proyección a nivel nacional por los resultados obtenidos en actividades académicas, deportivas y religiosas.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intermediarios en los canales de comunicación. 2. Personalización de funciones. 3. Desconocimiento de procesos completos. 4. Canales de comunicación indefinidos. 5. Inexistencia del concepto de planeación estratégica aplicada a una institución educativa. 6. Rotación de personal con cierta frecuencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente oferta de instituciones en el área. 2. Competencia fuerte de colegios ya establecidos. 3. Chismes y rumores. 4. Pandemia Covid-19. 5. Inflación actual.

Fuente: elaboración propia.

Como tercera etapa, se encuentra la definición de objetivos estratégicos y las acciones a realizar. Si bien los objetivos se enuncian en el proyecto educativo, las acciones no están definidas ni las responsabilidades delimitadas; de tal forma que es en este punto, donde se encuentra tanto la mayor área de oportunidad de la institución, como el mayor reto; puesto que, según Chandler (2003, citado por Contreras, 2013): “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161) y es justo en esta etapa donde se omiten las acciones concretas para trasladar la información definida al quehacer diario.

Según Moore (2012), la responsabilidad y la rendición de cuentas son clave en la planeación estratégica; para lo cual sugiere asignar a personas responsables para que supervisen cada meta, estrategia o proyecto y evaluar periódicamente su progreso en relación con los KPI establecidos; en este caso, son la cantidad total de clientes y su grado de satisfacción, el tráfico web diario, el alcance y los comentarios de los clientes. En la preparatoria, sí se encuentran definidos los responsables por departamento, quienes dan informes periódicos al consejo de la institución; por lo que el aspecto a puntualizar son las acciones a realizar; pero además promover la despersonalización de las funciones; es decir, conocer los procesos y ubicar a qué puesto le corresponden

ciertos desempeños específicos, independientemente de la persona que se encuentre ahí. Otro punto importante es analizar la rotación de personal y buscar la forma de minimizarla lo más posible; puesto que este aspecto podría impactar directamente en los conceptos y en los indicadores mencionados anteriormente.

Es necesario agregar que un KPI (*key performance indicator*) se define como “una medida cuantificable” que las organizaciones emplean para corroborar que las estrategias implementadas son las adecuadas. Existen varios tipos como los generales del negocio, de *marketing* y de atención al cliente, entre muchos otros (Laoyan, 2022).

Por otro lado, los modelos de seguimiento y evaluación ejecutados en cada organización dependerán de las características de la misma; sin embargo, es importante no perder de vista que, de acuerdo con Vetter (s. f.): “Se trata de poner en práctica una cultura de revisión en la cual: se analiza el rendimiento, se toman decisiones, con plazos y responsables claros y, en la siguiente revisión, se revisa el estado de las decisiones tomadas” (p. 14).

Contrario a lo que pudiera pensarse; la cuarta etapa, relacionada con el seguimiento y evaluación, presenta información que denota que la misión y visión de la preparatoria si se cumplen de manera satisfactoria. Dicha información, aunque no existe un sistema de seguimiento estructurado, es respaldada por indicadores externos, como las puntuaciones de los alumnos en exámenes aplicados por la SEP, el índice de alumnos que logran aprobar los exámenes de admisión en diversas universidades a nivel municipal, estatal, regional y nacional en el corto plazo; y por otro lado, la alta participación de los exalumnos que participan activamente en movimientos y acciones sociales, ya sea en instituciones de gobierno, instituciones religiosas o mediante proyectos a distintos niveles dentro del país.

Una buena opción para ejecutar la planeación estratégica y que podría ser de gran ayuda sobre todo en este último punto, es el *balanced scorecard*, que de acuerdo con Fernández (2001), es una herramienta que puede ayudar a planear, entender y comunicar mejor una estrategia a desarrollar, ya que dota a la organización de una visión más completa y objetiva, por medio de la clarificación y definición de aspectos fundamentales. El mencionado instrumento recomienda observar a las instituciones desde cuatro panoramas complementarios entre sí: el cliente, el horizonte interno del negocio, aprendizaje e innovación y la perspectiva financiera; y en la que cada uno proporciona argumentos a cuestiones específicas. La primera hace alusión a cómo el consumidor percibe la corporación; la segunda pregunta qué aspectos se deben destacar y, por lo tanto, ser considerados como distintivos; mientras la siguiente alude a cómo se puede enriquecer el accionar, con el objetivo de ser mejores e incrementar

el valor; para finalizar con la expectativa de los accionistas, dueños o asociados (AEC, 2019).

En lo particular, se considera que al utilizar esta herramienta, la organización puede simplificar y definir concretamente su estrategia y revisar la dirección en la que se va a enfocar; además, puede revisar periódicamente el cumplimiento de sus objetivos en todos los frentes y hacia todos los involucrados; ya que al incluir diferentes perspectivas, todas complementarias entre sí, obtiene una visión global de la organización y pueden identificar con mayor facilidad sus áreas de oportunidad.

En un escenario ideal —y al concluir con la implementación de la planeación estratégica, desarrollando las revisiones periódicas y los ajustes pertinentes conforme se vayan haciendo necesarios—, una parte complementaria sería el desarrollo de la prospectiva estratégica. Ambas se complementan de tal manera que la primera se enfoca en definir acciones y pautas a seguir en una organización, mientras que la segunda busca proporcionar a la organización la capacidad de crear los escenarios ideales para lograr la consecución de sus metas. A través de la planeación se crea el escenario que previamente se había establecido como objetivo. Además, para una organización que desee proyectarse a largo plazo, la prospectiva amplía la visión con la que se elaboró la planeación estratégica y es un paso más allá; puesto que es la dirección idónea a seguir a plazos más largos. En el caso concreto de la preparatoria de la Academia Villa de Matel, el uso de la prospectiva estratégica y la creación de escenarios futuribles se encontrarían limitados por los programas y lineamientos proporcionados por la Secretaría de Educación Pública; en un área donde el mercado es muy competitivo, ya que la oferta de instituciones educativas es muy alta y su perfil muy parecido; por lo que, si bien sería un trabajo arduo, los resultados dotarían a dicha institución de una ventaja competitiva importante.

Conclusiones

Drucker (2003, citado por García *et al.*, 2017) expresa la definición de estrategia como “la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro, las cuales producen resultados exitosos o no aceptables. De tal forma, que se pueden identificar dos tipos de estrategia: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas)” (p. 2). Es este conocimiento lo que enriquece y permite una planeación más eficiente.

La planeación estratégica constituye en sí misma un sistema integral que desplaza el énfasis del “qué lograr” (objetivos), hacia el “qué hacer” (las estrategias), en corresponsabilidad de toda la organización (Instituto Tecnológico de Tepic, 2012). Dicho sistema es una herramienta que ayuda a las organizaciones a trabajar enfocadas en

sus objetivos y a la luz de su misión y visión. Es considerado como global porque incluye distintas perspectivas tanto internas como externas, lo que asegura proyecciones considerando la mayoría de los frentes que podría encarar cualquier institución. Se estima que una de las intenciones primordiales de este concepto es brindar a las organizaciones un cimiento sólido que les permita crecer y al mismo tiempo, confrontar los cambios de forma eficiente; así como implementar las adecuaciones necesarias que les ayuden a trascender con altos niveles de competitividad.

Actualmente, la mayoría de las instituciones que buscan mantener su productividad y su posición en el mercado la están implementando. En la preparatoria de la Academia Villa de Matel, A. C., la planeación estratégica no se ha desarrollado como tal; sin embargo, la institución cuenta ya con la mayoría de los elementos básicos para poder llevar a cabo dicho proceso. Dichos componentes esenciales, como la misión, visión y objetivos, de la mano de algunos de los hallazgos encontrados en el análisis FODA, respaldan la viabilidad de realizar en el futuro una propuesta formal de planeación estratégica para la preparatoria. Según Moore (2012): “Solo las empresas que puedan dominar el arte de la planificación estratégica como un proceso continuo estarán bien posicionadas para cumplir —o exceder— sus metas a largo plazo”. Cabe mencionar que, si bien para lograr la implementación exitosa de la planeación estratégica es necesario transitar por varias etapas y tomar en cuenta muchos aspectos, los esfuerzos realizados valdrán la pena, si realmente se desarrollan con la completa convicción de que el autoconocimiento de la mano de las variables externas no controlables arrojarán resultados que permitan que la organización mantenga su productividad y se enfrente a las necesidades del mercado de la mejor manera.

Si a esta relación se le adiciona el uso de herramientas como el *balanced scorecard* y el desarrollo de la prospectiva estratégica, la organización no solo estará preparada para enfrentar el competitividad y variabilidad del mercado de la mejor manera, sino que también, podría ser un punto de referencia al enfocar sus esfuerzos en la creación de escenarios idóneos para su mejor desarrollo. Esto se puede dar debido a que ambos instrumentos buscan incorporar diferentes perspectivas hacia un punto en común.

Ciertamente, a partir del 2020, todo ha sido muy diferente a los años anteriores, ya que la pandemia impactó prácticamente en todos los ámbitos de la sociedad a nivel mundial; la pérdida de empleos ha repercutido en la vida de las personas y las proyecciones por recesión económica alrededor del mundo fueron las nunca antes vistas. Lastimosamente, los últimos dos años han estado plagados de incertidumbre y sus efectos no es posible determinar hasta cuándo estarán presentes. Es necesario, entonces, encontrar la forma de hacer frente a la realidad en la que nos encontramos

en este momento, y que nos permita enfrentarla de mejor manera. Aunque no es novedad, la adaptabilidad es hoy por hoy una característica vital en la toda organización, y que mejor que desarrollarla con cimientos firmes y con una dirección bien orientada hacia el logro de los objetivos, de modo que se obtenga la continuidad y la trascendencia proyectada desde los inicios de la Institución; sin olvidar mantener un alto nivel competitivo.

Referencias

- AEC. (2019). Balanced scorecard. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>
- Academia Villa de Matel. (2006). *Villa de Matel: plasmando su historia: primer centenario*.
- Academia Villa de Matel. (2012). *Proyecto Educativo de los Colegios Matel*.
- Aguilar, C. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 4(11), 17-28. <https://repositorio.utm.mx/bitstream/123456789/182/1/2000-TCyT-CAC.pdf>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29.
- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 12(81), 4-19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (Esp. 3), 87-95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Chung, A. (2009). *Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico*. Universidad Mayor de San Marcos.
- Consultoría-Pyme. (2007-2016). *Planeación Estratégica: primer paso*. Recuperado el 28 de febrero del 2016 de <https://www.consultoria-pyme.com/38-1-Planeacion+estrategica%3A+1er.+paso.html>

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Covid-19 México. (2020). Información general. Recuperado el 30 de julio del 2020 de <https://coronavirus.gob.mx/datos/>
- Fernández, A. (2001). El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, (marzo), 31-42. <https://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Fundación para la Motivación de Recursos Humanos. (2005). *El cuadro de mando integral*. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-14 <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.:
- Instituto Tecnológico de Tepic. (2012). *Modelo de planeación estratégica y participativa*. https://st03.tepic.tecnm.mx/docs/MODELO_PLANEACION ESTRATEGICA_DIC_2012.pdf.
- Laoyan, S. (2022). *KPIs: ejemplos de 27 indicadores clave para el éxito de tu proyecto*. Asana. [https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples#:~:text=Un%20KPI%20\(key%20Performance%20Indicator,aplican%20a%20todos%20los%20equipos](https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples#:~:text=Un%20KPI%20(key%20Performance%20Indicator,aplican%20a%20todos%20los%20equipos)
- López (2007). *Análisis FODA: 5 pasos para realizar el análisis*. Grandes pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2016/08/22/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-primera-parte/>
- Marca. (2020). *Susana distancia: ¿qué es y cuándo empieza a operar en México por el Covid-19?* Recuperado el 31 de julio del 2020 de <https://www.marca.com/claromx/trending/2020/03/22/5e76e6ea46163fecb58b4600.html>
- Moore, T. (2012). *3 Claves para un plan estratégico exitoso*. Gestión. <https://gestion.com.do/index.php/abril-2012/278-3-claves-para-un-plan-estrategico-exitoso>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Alocución de apertura del director general de la OMS en la rueda de prensa sobre la Covid-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Recuperado el 30 de julio del 2020. <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Ortega, F. (s. f.). *La prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. Recuperado el 13 de marzo del 2016 de <https://oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Paguay, F. y Herrera, J. (s.f.). *La planificación estratégica educativa en la gestión de la educación superior en la Universidad Politécnica Estatal de Carchi*. https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/Comision_11/la_planificacion_estrategica_educativa_en_la_gestion.pdf

Pinto, J. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, (40), 47-56. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014905005.pdf>

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en *Contribuciones a la Economía*, (septiembre), 1-16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Reyes, S. (s. f). *Planeación institucional: una tarea estratégica*. Upress. <https://historicoupress.upaep.mx/index.php/opinion/editoriales/estrategia-y-competitividad/6461-planeacion-institucional-una-tarea-estrategica>

Roncancio, G. (2018). *¿Qué es el balanced scorecard o cuadro de mando integral? Un resumen*. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Ronda, G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Gestiópolis. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Secretaría de Salud. (2020). *Componentes de la Jornada Nacional de Sana Distancia* Figura. <https://coronavirus.gob.mx/noticias/>

Sirse. (2021). *¿Cómo hacer un análisis de stakeholders?* <https://sirse.info/como-hacer-un-analisis-de-stakeholders/>

Torres, L. (2015). *Planeación estratégica en la educación*. Recuperado el 28 de febrero de 2016 de <https://es.slideshare.net/liliagtorres/planeacin-estrategica-en-educacion>

Universidad Católica de Chile. (s. f.) *Manual de planificación estratégica*. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/44d27cd1f4c65c0fb5baad511085bd74.pdf>

Velásquez, G. (9 de marzo 2012). *Planeación y prospectiva estratégica, ¿podemos planear nuestro futuro?* Puro marketing. <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2012/03/la-planeacion-y-direccion-estrategica.html>

Vetter, G. (s.f.). *La ejecución estratégica o, cómo hacer que las cosas ocurran*. Center for Innovative Execution.

Yare, M. (2012). *Planeación estratégica aplicada*. Recuperado el 21 de febrero de 2016 de <http://planeacionestrategicadb.blogspot.mx/2012/12/planeacion-estrategica-en-el-ambito.html>