

La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa

JOSÉ PEDRO FUSTER PÉREZ

Universidad Católica San Antonio de Murcia, España

Introducción

Toda organización educativa es compleja y multidimensional. Así podríamos finalizar este artículo sin apenas empezarlo, y es que resulta paradójico, cuanto menos sorprendente, que a la hora de implementar innovaciones como las TIC, planes de mejora, objetivos de programas de dirección, y sistemas de calidad (ISO 9001, EFQM...) que por cierto, pululan cada vez con más resonancia por nuestros centros educativos, se comprueba a su vez, que un gran número de estas iniciativas no salen muy airoosas en sus evaluaciones. Y esto acontece, justo en el momento en que se les realiza un seguimiento de los objetivos. Parece repetirse en muchos profesores, sometidos a estas evaluaciones de innovación, aquella frase que dijo un jefe de una tribu lejana de África a un colonizador europeo: "nos habéis regalado relojes pero nos habéis robado el tiempo". Cabría preguntarse, entonces, si falla algo en la fase de los procedimientos y si merece la pena seguir aumentando estas sensaciones negativas entre los profesores.

Estudios realizados al respecto (Kotter, 1998) demuestran que muchas de estas declaraciones de mejora dejan de tener fuerza en los diferentes procesos de implantación. La cuestión no hay que buscarla en una falta de motivación sino más bien en el aspecto de que no se sabe cómo llevar a término las buenas intenciones.

Debemos asumir que los colegios y todas las instituciones educativas son estructuras complejas, en tanto que son sistemas abiertos de acoplamiento débil (Álamo Vera, 1995) puesto que se componen de estructuras sociales y no mecánicas. Por consiguiente, ante una toma de decisiones entrarán en juego los sentimientos, deseos, pensamientos y costumbres de los miembros de la organización, que difícilmente podrán ser cuantificables o mensurables. Del mismo modo, si logramos que la Organización Aprenda, es decir, que los sujetos participantes dirijan sus esfuerzos hacia una misma dirección, estaremos más cerca de un acoplamiento cada vez más fuerte, y por tanto, más previsible y realista en la definición de sus objetivos. Tratar de ver cómo se produce este aprendizaje, nos llevaría a perdernos en el propósito de este artículo. Simplemente, dejo dos pistas, implicación de todos y una actitud resolutiva ante los problemas. Me quedo con esto último, porque la planificación tiene como piedra angular el enfoque proactivo bajo un modelo de cambio continuo.

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 46/1 – 25 de abril de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



El verdadero problema para definir un escenario futuro, mediante objetivos, es no conocer suficientemente bien el escenario actual, signo evidente de no utilizar una metodología adecuada. Debemos, por tanto, en primera instancia realizar una reflexión pormenorizada, que llamaremos fase de ensimismamiento, de lo que somos, para después descubrir, hacia dónde queremos dirigir todos nuestros esfuerzos. Parece sencillo, pero muchos de los proyectos de innovación (TIC, planes de mejora, sistemas de calidad...) no estudian los factores internos y externos de su organización y se precipitan en definir objetivos sin conocer su contexto particular y general. Es necesario ofrecer unas herramientas de trabajo que faciliten la comprensión de su realidad y provocar un trabajo colaborativo de todos sus miembros. Cuando me refiero a este tipo de trabajo, el colaborativo o de equipo si se quiere, es para apelar a una necesidad imperiosa dentro de nuestras organizaciones escolares. Esa necesidad viene abanderada por los nuevos planteamientos teóricos que surgen en torno a las Organizaciones que Aprenden (Bolívar, 2000). Un centro que no apueste por sus miembros en la definición de sus objetivos, está abocado al fracaso antes de ver la luz.

Emplear una metodología para gestionar el cambio hacia las nuevas tecnologías es evitar que el cambio y las nuevas tecnologías sean quienes nos gestionen a nosotros (Cantón, 2004). Por eso, la planificación estratégica, además de ser un instrumento válido para gestionar el cambio hacia la sociedad del conocimiento, es una metodología aplicable a toda organización educativa que tiene como finalidad huir de la improvisación y sujetarse a una previsión de futuro y de resultados. Es una manera de afrontar los cambios, no es la única por supuesto, pero en un entorno donde impera la incertidumbre, la planificación estratégica empieza a ser una gran aliada para formar parte de las organizaciones proactivas.

Mintzberg y Brian (1993:5) aportan la siguiente idea acerca de la planificación estratégica: *“establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar”*. En consecuencia, ayuda a ser algo más preciso en la toma de decisiones.

La planificación no será, por el contrario, una “varita mágica” que lo resuelve todo, pero sí nos asegurará una mayor tranquilidad, puesto que realiza un estudio detallado de todos los factores, internos y externos, que influyen en la organización y que servirá como herramienta de gestión para efectuar mejor el trabajo. Cuenta, además, con la experiencia de saber contrastar los efectos porque conoce las causas. Todos los miembros saben qué objetivos persiguen y se esfuerzan en conjunto por lograrlos.

Teniendo en cuenta estas indicaciones, podemos definir la planificación estratégica como el proceso de evaluación sistemática, en la que se define una serie de objetivos a medio y largo plazo, que se caracterizan por ser cuantificables y por el cual, se desarrollan unas estrategias que facilitarán la consecución de esos objetivos. Para Marín Fernández (2001), la planificación es un sistema abierto que surge con el propósito de marcar la hoja de ruta de la propia institución en un periodo de medio y largo plazo, en un contexto donde conviene adelantarse en el tiempo, asumiendo una actitud proactiva que favorecerá hacer frente a la fuerte competitividad que se nos avecina.

En esta misma línea de aproximación a su concepto, podemos agregar que la planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado *dirección estratégica* y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se toman

decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

En este sentido, Marfín Fernández (2001), alude por encontrar un fin último para cada institución, un fin que aporte valor añadido a padres, profesores y alumnos. El mismo autor nos incluye una serie de variables que favorecerán, sin duda, ese valor añadido, traducido en el desarrollo de ventajas competitivas, manifestando flexibilidad, innovando y anticipándose al cambio y no generando pérdidas como viene siendo habitual en muchos centros educativos. Con ello, evitaremos la falta de concordancia entre las decisiones y la razón de ser de la institución. Se crea la necesidad, por ende, de tener unos objetivos en común y en el que todos trabajarán por lo mismo, sin intromisiones y sin posibles "reinos de taifa".

A modo de síntesis, Carlés (2004) considera que las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial o público, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de planificación y gestión apropiado que permita desarrollar una imagen y una cultura de calidad que oriente no solo los elementos técnicos, sino también la planificación estratégica de todas las actividades que desarrolla, en la gestión de los medios y recursos que utiliza, en los procesos que pone en juego en el cumplimiento de su misión e incluso en todos los componentes humanos, materiales y conceptuales que forman parte del entorno de actuación.

Escenarios deseables para su aplicación

En particular, en un entorno dinámico, dirigir el cambio estratégico aparece actualmente como el tema destacado de la estrategia (Grant, 1995). La supervivencia y competencia por el futuro descansa en la capacidad de renovarse o cambiar (Hamel y Prahalad, 1991) y esta cualidad se llega a identificar con la esencia de la estrategia (Mintzberg y Brian, 1993).

Teniendo en cuenta el contexto de cambio que viven las instituciones, el desarrollo social y la cultura: la incorporación de los conceptos y principios propios de la planificación estratégica (transparencia, equidad, innovación, autoevaluación, mejora continua, eficacia y calidad) deben constituir los principios de actuación de una institución educativa, pues, por su propia naturaleza, tiene una vocación académica y científica que le obliga a una mejora continua de la calidad de los servicios que presta a la sociedad en el campo de la enseñanza.

Puede ocurrir, nos advierte Carlés (2004), que a la hora de planificar, exista el peligro, no poco frecuente, de que la planificación estratégica se convierta en un juego de simulación y de especialización teórica. Para contrarrestar esta tendencia, es necesario obtener información veraz, fiable y utilizable, mediante un proceso continuo y dinámico y construir una forma integral de gestión y organización, planteando un proceso de toma de decisiones, priorización de acciones y evaluación de resultados.

Para desarrollar una correcta planificación debemos crear y creer en las razones o motivaciones de realizar cambios para alcanzar la optimización de todos los recursos de la organización. Será la fuerza motriz de por qué merece la pena diseñar un plan estratégico. Además, dentro de esta sensibilización, es preciso que nos cerciemos, previamente, del compromiso de los miembros para que todas las actitudes, comportamientos y predisposiciones favorezcan el proceso, pues de lo contrario, peligra su puesta en

práctica. Por consiguiente, antes de materializar una planificación, nos aseguraremos de los siguientes aspectos para lograr su éxito:

- Implicación total del equipo directivo. Sin ellos, el fracaso de la planificación está asegurado puesto que ellos han de ser los animadores para que todos los miembros se involucren en el proceso de cambio. A nuestro parecer, se necesita de al menos un 30% de los miembros para que salga adelante un proyecto de mejora. Esperar la implicación del 100% es irreal e ilusoria, o bien, es esperar siempre con los brazos cruzados.
- Ninguna crisis que interfiera directamente con el proceso de la planificación. Por ejemplo, si están previstos unas innovaciones tecnológicas para mejorar la comunicación entre el centro educativo y las familias y el claustro de profesores desconoce las innumerables ventajas que conlleva dicha innovación, es inútil cualquier esfuerzo de implantación. En este caso la planificación deberá establecer estrategias de comunicación interna y sensibilización.
- Conciliar los beneficios de la institución con las necesidades de los padres y alumnos. Es cada vez más habitual encontrar centros que apuesten por el bilingüismo. Aquí se produce esa conciliación porque es una demanda real por parte de los padres y su aplicación beneficiaría al posible incremento de matrículas.
- Disponer de la suficiente flexibilidad en los miembros y en la organización para realizar ajustes en los objetivos una vez implantado el proceso. La rigidez o resistencia al cambio dificulta el éxito de la planificación porque siempre se producen cambios que no se habían previsto. La planificación reduce la incertidumbre pero no la hace desaparecer.
- Tener el convencimiento de la necesidad de contar con la planificación. Utilizarla para otros fines como puede ser la publicidad interna o externa, no garantiza el éxito del plan.
- Sobreestimar las fuerzas y no percibir los puntos débiles. Creerse que no necesitan de la innovación ni de la planificación porque tienen una elevadísima demanda de matriculación o poseen las mejores instalaciones de la provincia..., es un pretexto para esconder cierto temor a ser evaluados en sus funciones o competencias. Descubrir nuestros puntos débiles es fundamental para empezar a mejorar.
- Descentralizar los procesos de decisión y evitar los excesos de trámites que obstaculizan el engranaje de la planificación estratégica. Pedir opinión, dejarse aconsejar, ver lo bueno que tiene cada miembro y aplicarlo a la organización es garantía de éxito. Imagínense el caso de un director de colegio que descubre en uno de sus profesores grandes cualidades en el manejo de las TIC y le invita a que aplique sus conocimientos en una sesión formativa con todo el claustro de profesores. Sin duda, este pequeño detalle creará implicación y compromiso del profesor con los fines de la organización.

Finalidad de la planificación estratégica

- Contrastar un conjunto de informaciones sobre los procesos relevantes en la organización (respecto a los clientes, proveedores, el personal, otros competidores, indicadores de gestión,

demográficos, etc.) que deben constituir la plataforma a utilizar para la definición del futuro deseado de la organización.

- Definir el **escenario futuro de la institución** a medio y largo plazo, mediante la demarcación de la misión, visión, valores comunes y principios estratégicos que deben formalizar el proyecto o modelo de organización al que tiende la institución, con particular énfasis en los rasgos diferenciales que pretende desarrollar respecto de instituciones similares.
- Efectuar un análisis de la información para detectar fortalezas y debilidades (análisis interno) y amenazas y oportunidades (análisis del entorno) y poder **determinar la fijación de los Objetivos Estratégicos**; es decir, marcar las guías de actuación de la organización de forma coherente con su entorno y sus necesidades.
- Crear un **plan de comunicación interno y externo**, tanto del proceso de planificación como de los resultados, que permita aumentar la participación y adhesión de todos los estamentos organizativos, homogeneizar los mensajes que se emiten para que sean comparables y refuercen los objetivos estratégicos.
- Diseñar un **sistema de control y seguimiento** para medir la cobertura del logro de las estrategias y objetivos previstos y proporcionar retroalimentación al sistema.

Secuenciación para el diseño de un plan estratégico

Si partimos de unas secuencias, la primera será la ya mencionada **fase de ensimismamiento**. El punto de arranque para el diseño de un plan estratégico es pensar en la misión que tiene el centro para con la sociedad. Entendemos por misión, el propósito o razón fundamental por el que una organización existe. En ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad que la institución busca satisfacer con sus servicios. Su contenido tiene vigencia a largo plazo y ayuda a definir el "alma" de la organización. Para que la declaración de misión de una organización tenga algún valor debe ser, sobre todo, creíble. Nada es más inútil que una declaración de misión poco creíble o que nadie consulte para guiar la acción. Para que tenga credibilidad, Martín Fernández (2001), nos ofrece unos aspectos a ponderar a la hora de definir la misión. Aspectos como los económicos, el sector de la educación, la competencia, los alumnos y familiares, los contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades, servicios escolares y sociales.

Para entenderlo mejor, nos vamos a valer de un ejemplo que concierne de manera muy significativa a las universidades. Si tuviéramos que definir una misión para el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), podríamos decir que su razón de ser radica en: *construir un sistema común de titulaciones que asegure el reconocimiento y compatibilidad de los estudios realizados en otros países*. Con esta frase, resumimos todos los esfuerzos que se están haciendo al respecto y nos informa de la finalidad última. Es el núcleo de todas las acciones que se ejecuten para llegar, en un periodo de medio y largo plazo, a la Convergencia Europea.

Una vez definida la razón de ser o existir de la organización se procede a visionar la misma a largo plazo. Estamos refiriéndonos a la posición de la institución en el tiempo, es decir, su visión de futuro, que es la definición (en pocas palabras y lo más claro posible) del proyecto o modelo de institución educativa al que tiende la organización, con particular énfasis en los rasgos diferenciales que pretende desarrollar respecto

de instituciones similares. Es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser, ESADE (1999). Para ello, deberá saber a qué aspira como institución, a qué tipo de negocios desea entrar como organización y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento. Siguiendo con el mismo ejemplo que utilizábamos con la misión, la visión de futuro del EEES podría resumirse en: *adaptar la educación superior al aprendizaje a lo largo de la vida, capacitando así a sus ciudadanos para enfrentarse a los cambios y desafíos que plantea la sociedad actual*, plasmado a su vez, en objetivos concretos:

- Sustituir una educación centrada en la enseñanza a una educación centrada en el aprendizaje.
- Modificación de los métodos y sistemas de evaluación; transparencia de los sistemas y títulos
- Responder a las exigencias de un mercado laboral cada día más unificado a nivel europeo.
- Competitividad en formación e investigación; incremento en la movilidad de estudiantes y profesores.
- Mejora de la competitividad de los titulados; acreditación de la calidad.

A continuación, es necesario adherirse a unos valores corporativos, que serán los impulsores para crear un clima adecuado y provechoso para el logro de los objetivos. Una declaración de valores compartida por todos los grupos es un paso clave para que la organización pueda hacer realidad su visión. Los valores consisten en un conjunto de pautas de comportamiento y creencias fundamentales que pueden considerarse análogos a la "filosofía de vida" que tiene cualquier individuo, pero a nivel organizacional. Toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias sobre las cuales establezca las premisas de todas sus normas y actuaciones, como una forma de comprometer públicamente a los miembros de la institución con el objeto de calidad.

Los valores que podrían decirse del EEES son todos aquellos que se desprenden de la *Magna Charta Universitatum* de 1988.

Una vez realizadas estas definiciones, que forman parte de la fase de ensimismamiento organizativo, se ha de realizar un estudio sobre las motivaciones que mueven al cambio respecto a la situación actual y elaborar un plan de comunicación que tendrá por finalidad que todos los miembros conozcan y se sensibilicen con el proyecto de mejora. Es la fase de asimilación, que consistirá en desarrollar las motivaciones para ejecutar el plan, recoger toda la información necesaria para que el diagnóstico que realicemos sea lo más exacto posible y crear las condiciones favorables para el plan. Es conveniente crear y crear las razones de realizar cambios para alcanzar la optimización de todos los recursos de la organización. Será la fuerza motriz de por qué merece la pena diseñar un plan estratégico. Es la fase que asegura el contexto de su aplicación, aquellos escenarios que describíamos para garantizar su eficacia.

La tercera parte del proceso metodológico la denominaremos fase de acoplamiento. En este sentido y teniendo siempre como marco de referencia la misión, visión y valores de la organización, se elaborará un análisis de la información de datos internos y externos, y se aplicará el análisis DAFO, técnica muy útil para la obtención de datos organizativos que darán credibilidad a la formulación estratégica, de los objetivos generales y estrategias. En esta fase de acoplamiento nos encontraremos con todo aquello que aparentemente es ajeno a la organización, pero que influye y afecta a su continuidad o supervivencia. Existen dos tipos de niveles dentro de este análisis, uno es el nivel macro y otro, el nivel micro.

El macroentorno se referirá a la identificación de aquellos elementos referidos al sistema educativo en cuanto a legislación, cultura, sociedad que afectan a la actuación de la institución educativa puesto que se mueve en un marco regulador. Supone, además, pensar las situaciones demográficas, económicas y tecnológicas. Las metodologías a las que se recurre para el análisis de macroentorno son diversas: la prospectiva, el método de escenarios, el método Delphi, los impactos cruzados, etc. Y el microentorno, que está constituido por un conjunto de instituciones, empresas, individuos y grupos con las que el centro educativo interactúa directamente. Este análisis específico del entorno tiene unas dimensiones que proporcionarán un valor añadido a las oportunidades y un mayor conocimiento sobre las posibles amenazas de la organización, es decir, por medio del análisis del micro-entorno sabremos si hay estabilidad o incertidumbre, si existe homogeneidad o heterogeneidad entre los centros que interactúa, si es una institución abierta o cerrada al cambio, si hay abundancia o escasez de recursos y, finalmente, si se ofrece apoyo o, en cambio, hostilidad ante cambios relevantes como puede ser por ejemplo, un cambio de titularidad. El análisis del micro-entorno es muy importante ya que la formulación estratégica lo tendrá como principal referencia. Las dos metodologías que más se utilizan para este análisis son, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) y el análisis DAFO. Ambas recogen de manera muy rigurosa toda la información que necesita la formulación de objetivos y estrategias.

Con estos datos, podemos decir que estamos en condiciones para definir los objetivos, estrategias y el plan de acción, todo lo que tenga que ver con la toma de decisiones y respuestas que necesite la organización ante una situación de cambio.

Los objetivos estratégicos se formulan para concretar los pasos que se han de dar para la consecución de la misión y visión de la organización. Son las pautas que responden a lo que se debe hacer para lograr materializar la razón de ser de la institución. Como hemos dicho en anteriores apartados, es necesaria la participación, implicación y cooperación del equipo directivo. Para ello, debe ser el que defina los objetivos en su conjunto y no de forma aislada, sintiéndose copartícipe en su creación y puesta en marcha. Para que los objetivos se conviertan en una realidad es ineludible apelar a unos criterios que pueden denominarse como "reglas de oro" para no fracasar en el intento. Por consiguiente, a la hora de definir los objetivos tendremos en cuenta los siguientes criterios y aportaciones de Cuatropía (2003):

- **ADECUADOS:** es el primer elemento a contemplar en la formulación ya que es imprescindible la evidencia de una consonancia plena con la misión de la organización. Un objetivo que no contribuya o no aporte nada a la misión es síntoma de no hacer bien la propia planificación, puesto que no respeta los cometidos de los mismos.
- **MEDIDOS EN EL TIEMPO:** los objetivos no tiene que perderse en inexactitudes. Todo lo contrario, han de ser claros, concretos y concisos en el tiempo. Cuanto más se precise la fecha de logro, más referencias tendremos de su éxito o fracaso. Por tanto, es necesario cuantificar la calidad, cantidad, tiempo, costo, porcentaje que requieran los objetivos.
- **VIABLES:** soñar en proyectos irrealizables o inalcanzables es objetivar poco. La organización debe conocerse a sí misma y los directivos conocerla muy bien, es decir, saber sus capacidades y limitaciones. Contribuye a ello, el análisis DAFO que permite dar una aproximación muy clara de lo que puede alcanzar con las fortalezas y oportunidades y de lo peligroso que supone las debilidades y amenazas de la organización cuando se desconocen.

- **CONSENSUADOS:** si en los objetivos han participado los miembros que serán los iniciadores de la planificación es muy probable que la implicación esté asegurada. Cuando no se busca el consenso y son impuestos los objetivos es también muy probable que las contrariedades del plan se multipliquen porque afectarían en cadena cada una de las intervenciones organizativas. En este criterio cabe añadir, la aceptación, por parte de todo el equipo directivo, de los costes necesarios para su consecución. Costes, no sólo referido a cuestiones financieras, sino también el tiempo en horas de los directivos y del personal. Realmente, si un directivo tiene que invertir más horas de las habituales y no cree en lo que la organización persigue, terminará dejándola o adquirirá el síndrome del quemado.
- **FLEXIBLE:** dadas las circunstancias en las que nos encontramos, en una sociedad del conocimiento, los cambios están al orden del día, por tanto, uno de los elementos a rechazar son los objetivos rígidos e inflexibles. Deben, en cambio, ofrecer apertura a pequeñas modificaciones o a desviarla hacia otra perspectiva diferente, porque están sujetos a posibles contingencias inesperadas. La flexibilidad en los objetivos no ha de confundirse con la inconsistencia o inestabilidad puesto que siempre ha de tener una firme dirección. La clave estará en el análisis de la situación para efectuar esos cambios y nunca como excusa, que de suceder así, connotaría una baja eficacia de la organización para resolver las dificultades.
- **MOTIVADOR:** los objetivos que se encuentran alejados de la realidad o que son inalcanzables producen frustración y desmotivación en los miembros de la organización.
- **COMPRESIBLE:** el objetivo ha de ser claro, no tiene que haber en su definición aspectos ambiguos ni abstractos. No es pertinente filosofar o crear debates de discusión sobre la redacción. Debe entenderse y no dejar a nadie con dudas sobre lo que se quiere alcanzar. Aparentemente, no tiene importancia este aspecto pero la experiencia demuestra su alta relevancia, ya que con una frase que lleve a la confusión o concluya en varias interpretaciones, se pierde la unidad de criterio en la actuación.
- **COHERENTE:** todos los elementos que intervienen en el proceso para la consecución de los objetivos han de interrelacionarse, de tal modo que se evite toda clase de intromisiones a la autonomía de los departamentos, en cuanto a sus funciones propias y el trabajo en equipo, que se hace necesario para que el éxito sea de todos.
- **AMBICIOSO:** los objetivos han de tener cierta dosis de exigencia y ambición que, en ocasiones, rozan los límites de lo posible. Si los objetivos son fáciles, existe la tendencia en las personas a relajarse y a presentar actitudes de resistencias al cambio.

Analizada la situación de la organización a través de todos los aspectos que hemos ido describiendo, en relación al contexto y teniendo en cuenta cómo han de definirse correctamente los objetivos, llegamos al punto en dónde focalizar la mejora. Son las dimensiones críticas detectadas principalmente, en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y que se centran en lo personal (asignación de recursos, formación del personal y promoción); en lo organizativo (coordinación de departamentos, relaciones internas y externas, comunicación interna, planificación de necesidades); en lo tecnológico (investigación sobre el tipo de tendencia de la demanda, realizar un plan de instalaciones, seguridad, contingencias y de respaldo); y en lo financiero (fijar los objetivos presupuestarios). Sólo así veremos con meridiana claridad dónde hay que aplicar la mejora.

La finalidad del objetivo no es sólo su implantación, sino también el éxito de lo que pretende, su materialización. Existen unas herramientas que ayudarán al cometido de los objetivos. Se trata de describir unos indicadores que servirán para medir el grado de cumplimiento o incumplimiento de los mismos.

Cuando ya se tienen todos los objetivos localizados junto a sus indicadores, entra en juego una serie de acciones, que llamaremos estrategias, en las que la organización se esforzará por centrar toda su atención con el único pretexto de conseguir los objetivos marcados. De la amplitud de definiciones sobre estrategias, nos hacemos eco de lo que entiende ESADE (1999, p. 311), *"es la forma de llevar a cabo la cultura de la institución"*. Siendo dicha estrategia la mejor de las alternativas planteadas como consecuencia de un análisis pormenorizado de todos los ámbitos organizativos.

Las estrategias cumplen la principal función de priorizar los objetivos. Habitualmente, podemos encontrarnos con un número excesivo de objetivos y de no saber por dónde empezar porque no sabemos su carácter de urgencia e importancia. Disponer de unas estrategias ayudará a ponderar la importancia y valor de cada objetivo, porque permitirán visualizar de manera más sencilla su coherencia con la misión de la organización y su interrelación con los demás objetivos.

También puede ayudarnos a encontrar una aproximación a su definición la siguiente cuestión: ¿cómo conseguir el objetivo? La forma de enfocar todos los esfuerzos recae, por tanto, sobre la estrategia. Además, podemos distinguir tres dimensiones diferentes dentro de las estrategias:

- ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN, que se preocuparán de aquellas cuestiones referidas a colaboraciones, expansión, relaciones institucionales, fusiones, finanzas...
- ESTRATEGIAS DE PROGRAMAS, que se centrarán en el desarrollo y gestión de planes de mejora, sistemas de calidad, innovaciones.
- ESTRATEGIAS FUNCIONALES, que articularán la gestión y el fomento de aquello que influye sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

Las dimensiones de estrategias que se aplican en el proceso de la propia planificación, fundamentándonos en el análisis DAFO realizado, pueden ser: estrategias de financiación, puesto que algunos de los objetivos prioritarios requieren de una fuerte inversión económica; estrategias de RR.HH, inexistente y primordial para cuidar a nuestro personal; estrategias de servicios, que facilitarán proyectar una mayor calidad de enseñanza; estrategias de promoción, que buscan la adhesión a la cultura organizativa, motivación e implicación; estrategias de instalaciones, puesto que existen espacios para cumplir con los objetivos destinados a este ámbito pero que pueden no estar habilitados; y estrategias de formación, cuando el personal existente desconoce nuestro proyecto educativo.

Por último, se creará un sistema de control y seguimiento de los objetivos para evaluar en qué medida se van cumpliendo, será la fase de consolidación. Esta fase de evaluación es un proceso de carácter permanente dirigido a la medición del proceso de implantación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a los criterios o puntos de referencia establecidos en el plan estratégico para asegurar la calidad, coherencia y solidez técnica del plan y al mismo tiempo hacer efectivo el desarrollo y aplicación de los resultados del plan estratégico por parte de todos los colectivos y estamentos de la institución. Se debe llevar a cabo un proceso

de evaluación y seguimiento bien instrumentado desde el punto de vista técnico, que evalúe la calidad y la eficacia de la organización estructural y procesal del proyecto. Etapas del control:

- Establecimiento de objetivos y estándares.
- Medida de los resultados.
- Comparación entre los resultados y los objetivos y estándares.
- Análisis de las decisiones tomadas.
- Corrección de las desviaciones o acciones correctoras.

En este sentido, para lograr una implementación adecuada de esta combinación de estrategias y procedimientos de evaluación, será preciso considerar un gran número de variables, con especial referencia a las relativas al contexto de intervención.

Conclusión

La implantación de una planificación estratégica ayuda a desarrollar una cultura innovadora en la organización. Dentro de la cultura organizativa deseamos que exista el valor de la innovación, el valor por el trabajo bien hecho, la satisfacción de haber cumplido fielmente con lo encomendado. La organización no concibe su supervivencia sin la mejora continua de todos sus recursos. Una mejora que se pondera en el tiempo, porque de lo contrario podríamos caer en la tendencia de abarcar mucho y lograr poco. Fullán (2002, p. 222) recoge esta idea con la siguiente argumentación: *“el principal problema no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino más bien la presencia de demasiados proyectos, inconexos, episódicos, fragmentados y adornados de forma superflua”*. Por ello, para garantizar el éxito de la planificación, inicialmente, se implantará unos planes de mejora en cuanto a una metodología práctica, una organización flexible al cambio, fluidez en la comunicación interna y la utilización cada vez más acentuada de las nuevas tecnologías para la mejora de la institución en todos los órdenes. Posteriormente, y siempre contando con los resultados positivos de estos planes de mejora, se pensará en la implantación de procesos de calidad como ISO, EFQM... Invertir este proceso es arriesgarnos a aquello que decíamos al principio, crear aversión o sensaciones negativas entre los profesores ante una evaluación interna.

Por otro lado, se consigue mayor claridad y coherencia de objetivos a todos los niveles. Los objetivos han sido formulados desde la razón de ser de la institución educativa. A la hora de definirlos se ha tenido en cuenta la misión, visión y valores del colegio, es decir, ninguno de ellos entra en contraposición con lo que pretende la organización. Al mismo tiempo se ha empleado la herramienta de análisis DAFO para dar criterios claros sobre los aspectos a mejorar así como la prioridad según su carácter de urgencia e importancia. Para su comprensión se ha pensado en objetivos adecuados, medidos en el tiempo, viables, flexibles y motivadores. Cabe añadir que han sido planteados según áreas o ámbitos de actuación respecto al profesorado, a los alumnos, a la sociedad, a la propia institución educativa y a la gestión. Igualmente, se dan a conocer estos objetivos a todos los miembros de la organización para que tengan constancia de lo que se quiere conseguir y favorecer la participación de todos.

Y finalmente, ayuda a enmarcarlo dentro de una organización más flexible. Al lograr una claridad en las funciones de cada miembro, de conocer adónde queremos llegar como institución educativa a medio

y largo plazo y de aplicar un proceso participativo de los miembros, caracterizado por una implicación en los procesos de mejora (TIC) y en la descentralización en cargos de responsabilidad, conlleva que la organización sepa responder adecuadamente a las dificultades o cambios que puedan surgir durante la implantación del plan estratégico.

Bibliografía

- ÁLAMO VERA, F. (1995): "La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica". Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2003): "Convención de Lisboa", en http://www.mec.es/univ/html/informes/EEES_2003/Convencion_Lisboa.pdf [Consulta: feb. 2006].
- BOLÍVAR, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: Editorial La Muralla.
- CANTÓN MAYO, I. (2004): *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*. Grupo Editorial Universitario.
- CARLÉS, J. L. (2004): "Aplicación de la planificación estratégica al gobierno de instituciones de educación superior", en: VII Edición *Master de Dirección y Gestión para la Calidad de Centros Educativos*. Módulo 8, Madrid, documento policopiado, Universidad Francisco de Vitoria.
- CUATROPÍA FERNÁNDEZ, C. (2003): *Plan de marketing: paso a paso*. Madrid: ESIC
- ESADE (1999): *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid: Cinco Días.
- FULLÁN, M. (2002): *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- GRANT, R. M. (1995): "Análisis estratégico contemporáneo: conceptos, técnicas, aplicaciones", en: MUNUERA, J. L., y RODRÍGUEZ, A. I. *Estrategias de marketing. Teorías y casos*. Madrid: Pirámide.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1991): "Imaginación corporativa y marketing eficiente", en: MUNUERA, J. L., y RODRÍGUEZ, A. I. *Estrategias de marketing. Teorías y casos*. Madrid: Pirámide.
- KOTTER, J. (1998): *Gestión del cambio*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- MARTÍN FERNÁNDEZ, E. (2001): *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, H., y BRIAN, J. (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice may.