



PROPUESTA DE FACTORES QUE PROPICIAN EL USO DE ESTRATEGIAS EMERGENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Autores:

M.A.E. Y M.E. Gilberto Rebolledo Iglesias
grebolledo@yahoo.com.mx

M.A.E. Elda Aurora Aranda Contreras
e_aranda10@yahoo.com

M.A. Ruth Isela Martínez Valdez
risela_martínez@yahoo.com.mx

Avenida Universidad S/N, Ciudad Universitaria de Nuevo León. Código Postal 66451.

Fecha de envío: 19/Marzo/2015

Fecha de aceptación: 07/Mayo/2015

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general determinar si determinadas condiciones: tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment y aceptación del riesgo están relacionadas con la generación de estrategias emergentes en 3 instituciones educativas: una preparatoria pública, un colegio privado de educación básica y una universidad politécnica. Se realizó una revisión de la literatura más relevante del tema y se utilizó la información de tres estudios de caso realizados en las instituciones antes mencionadas, en los que se utilizaron tres instrumentos de investigación: una entrevista estructurada, la observación y la revisión de documentos, se analizaron de manera individual y comparativa. Como conclusión se encontró que la aceptación del riesgo y el empowerment son las variables que más influyen en la generación de estrategias emergentes.

Palabras clave

Estrategia emergente, tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment y aceptación del riesgo.

ABSTRACT

The present study's general objective is to determine whether certain conditions: tolerance for change, innovation, empowerment and acceptance of risk are related to the generation of emerging strategies in three educational institutions: a public high school, a private school in basic education and polytechnic University. A review of the relevant literature on the subject was conducted and the data from three case studies in the fore mentioned institutions, in which three research instruments used were used: a structured interview, observation and documents review, They were analyzed individually and comparatively. In conclusion it was found that the risk acceptance and empowerment are the variables that influence the generation of emerging strategies.

Key Words

Emerging strategies, tolerance for change, innovation, empowerment and acceptance of risk

PROPUESTA DE FACTORES QUE PROPICIAN EL USO DE ESTRATEGIAS EMERGENTES.

1. Planteamiento del problema

El aprendizaje organizacional es un elemento esencial en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones (López, Ahumada, Olivares, & González, 2012).

Ante un entorno en constante cambio e incertidumbre prolongada, son las organizaciones que aprenden, las que podrán tener una ventaja competitiva. Las organizaciones que aprenden aplican estrategias adecuadas de acuerdo a la experiencia.

De acuerdo a Mintzberg, Brian y Voyer (1997 p.7) “Una estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.” En este sentido una estrategia no es estática, sino dinámica y puede requerir modificarse, de acuerdo a las circunstancias en las que se va a llevar a cabo.

En un ambiente de certidumbre y poco cambio, una organización puede realizar su ejercicio de planeación estratégica y establecer deliberadamente las estrategias que va a llevar a cabo, sin embargo, en escenarios cambiantes la organización se ve en la necesidad de actuar de una forma que no estaba planeada y por lo tanto utiliza una estrategia emergente. (Mintzberg, et al, 1997)

De acuerdo a Argyris y Schon, citados por López et al (2012) el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual los participantes de una organización detectan errores y los corrigen mediante una reestructuración de la experiencia sustentada de la organización.

En la práctica al llevar a cabo los planes, pueden ocurrir situaciones inesperadas y no previstas, estas generalmente se enfrentan mediante una estrategia no planeada.

Una estrategia emergente es aquella que adquiere forma y ocurre a pesar no existir una intención definida formalmente, es decir no se generaron de manera deliberada. (Mintzberg et al. 1997)

El estudio está dividido en investigación documental y de campo, para la investigación de campo se utilizó la información de 3 alumnos de la maestría en administración de instituciones educativas, que aplicaron un estudio de casos en 3 instituciones distintas.

1.1 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que guía el presente estudio es: ¿En qué medida la tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment, y aceptación del riesgo; están relacionados con el aprendizaje organizacional en la utilización de estrategias emergentes en escuelas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Determinar si la tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment, y aceptación del riesgo; están relacionados con la generación de estrategias emergente en 3 instituciones educativas.

1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Conocer los procesos de planeación y ejecución organizacional de las 3 instituciones estudiadas.

- Establecer si en la ejecución de la planeación se han generado estrategias emergentes, y si la ejecución de las mismas fue en condiciones de tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment, y aceptación del riesgo.
- Hacer un estudio descriptivo de los resultados.
- Proponer un marco de referencia para el aprendizaje organizacional.

1.3 Justificación

Cuando una organización utiliza estrategias emergentes, estas deben convertirse en un aprendizaje, y posteriormente establecerse como deliberadas, en la medida en que una organización aprende, podrá esperarse que los ejercicios de planeación sean más certeros, aun en escenarios cambiantes, pues podrán desde un principio, tener más planes alternos.

El beneficio que se espera para las organizaciones estudiadas, es mostrar los elementos que propician aprendizaje organizacional en situaciones emergentes, y que ayudan a mejorar los planes formales de la institución.

Aunque no necesariamente otras organizaciones tienen los mismos escenarios que las estudiadas, el estudio puede servir de base para demostrar la importancia de reconocer las situaciones emergentes que se den y la importancia de reconocer que las acciones que se tomaron pueden ser útiles para otras situaciones y entonces documentar el aprendizaje organizacional, el cual deberá servir para formular estrategias posteriores.

Partiendo de la idea de que el aprender es una actividad permanente en las organizaciones y por lo tanto el aprendizaje va más allá de una persona, puesto que se extiende hacia los diferentes niveles organizacionales; (Alcover & Gil, 2002) el presente

estudio pretende encontrar los elementos que ayudan a que este aprendizaje fluya en las organizaciones, y que el aprendizaje se quede en la organización y no en el individuo.

Los sujetos de investigación son los generadores de la planeación en las instituciones y los encargados de llevar a cabo los planes. Ambas partes son sujetos de estudio, ya que unos y otros pueden proponer estrategias emergentes que ayuden a conseguir la meta propuesta. Unos y otros también pueden generar aprendizaje individual y luego grupal

Aunque cada organización es diferente, de acuerdo a la teoría de sistemas, todas las empresas pueden considerarse un sistema y todos los elementos que están alrededor son parte de este sistema. (Robbins y Coulter, 2010) Dada esta perspectiva los resultados de este estudio se podrán generalizar en la medida en la que el sistema o la empresa sea parecida a los sistemas estudiados. De igual forma la metodología aplicada se podrá usar como base para realizar otros estudios en sistemas u organizaciones diferentes y ampliar los resultados a otros escenarios.

2. Marco Teórico

2.1 Estrategias emergentes

Una estrategia consiste en las medidas competitivas y planteamientos con que los administradores compiten, mejoran el desempeño y hacen crecer la institución. La estrategia surge de los objetivos y misión de una empresa, ¿qué se quiere lograr y cuál es la razón de ser de la institución? Al dar respuesta a estas preguntas surge una nueva interrogante ¿cómo se va a lograr? El cómo se va a lograr representa la estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012)

Tradicionalmente a estrategia consiste en elementos ideados y generados de acuerdo a lo planeado, a lo que resulta del proceso formal de planeación estratégica. (Thompson et al, 2012).

Sin embargo no siempre se pueden aplicar las estrategias formales o deliberadas. El concepto de estrategia emergente surge como consecuencia de la crítica que Mintzberg hace a la consideración tradicional de la formulación de estrategias, como algo racional, deliberado, planificado e intencionado. (Sanz y Sabater, s.f.) Esto debido a que algunas estrategias no llegan a realizarse por errores o problemas o bien por modificaciones en el medio ambiente interno y externo de la empresa. Dada esta situación Mintzberg reconoce que las organizaciones establecen nuevas estrategias que permiten adecuarse a las nuevas condiciones del entorno y es a las que denomina emergentes. (Mintzberg, 1994)

Mintzberg reconoce entonces 2 tipos de estrategias básicas en el proceso de administración estratégica; las deliberadas que son aquellas que se establecen al desarrollar el proceso de planeación y toman en cuenta la misión, visión, análisis interno y externo y que comunican a todo el personal de la organización; y las emergentes, aquellas que no forman parte del plan original de la empresa, pero que debido a circunstancias no previstas se deben generar si se quieren alcanzar los objetivos de la organización.

En un estudio publicado por Teelken y Watson (2014) indican que las personas tienen que hacer frente a procesos cambiantes, pues sus contextos de trabajo son alterados y los empleados tienen que generar estrategias de flexibilidad y de adaptación las cuales emergen del cambio organizacional.

De acuerdo a Mintzberg (1994) la generación de estrategias emergentes requiere la atención y aprendizaje continuo de las actividades de la organización.

De acuerdo a Johanson, Scholes, Whittington (2005) hay estudios que demuestran que las estrategias dentro de las organizaciones pueden ser mejor definidas como emergentes ya que posiblemente son el resultado de las actividades generadas por las instituciones y que finalmente se convierten en una dirección a largo plazo.

La estrategia emergente es una estrategia creativa, es como reinventar los planes y acciones de acuerdo a los sucesos diarios, además corrigen la ruta de la institución teniendo como punto de partida el análisis del medio ambiente interno y externo y todo el proceso de planeación estratégica. (Zavala, 2013)

Dado que el entorno cambiante de las organizaciones hace que en diversas organizaciones se apliquen estrategias emergentes; a continuación se definen las variables que se proponen son de las que depende el que se utilicen estrategias emergentes.

2.2 Tolerancia al cambio

El cambio se puede definir como una diferencia en las variables relevantes del entorno (Vértiz, 2008), la tolerancia implica el resistir las diferencias de las variables relevantes del entorno. Las instituciones deben de promover el cambio y disminuir la resistencia natural que se puede dar en los empleados. En la medida que se acepte el cambio es más probable que emerjan estrategias que se adapten a las condiciones del momento. La sociedad actual cambia rápido, sin importar si las organizaciones tienen la capacidad de asimilarlo, por lo que es necesario que este bien definido si ¿Qué es lo que se está buscando? ¿Cuándo se quiere conseguir? Y ¿de qué manera puedo lograrlo si las circunstancias cambian? (Llanos, 2004)

2.3 Capacidad de innovación

La capacidad de innovación se puede definir como la habilidad de una organización intensiva en conocimiento para movilizar y gestionar recursos científicos y técnicos mediante procesos organizacionales que permitan el desarrollo de ideas, procesos o productos con éxito, mediante la implementación de estrategias en entornos inciertos y dinámicos. (Acosta Prado, & Fischer, 2013)

De acuerdo a Amparo Moraleda (2004) el exagerado nivel de competitividad impulsado por la globalización, desregulaciones, y apertura de mercado hace que las posibilidades de sobrevivir sean mínimas si las organizaciones no se atreven a innovar. (Moraleda, 2004)

La capacidad de innovación se configura como un elemento clave para la obtención de resultados organizacionales a través de diferentes procesos los cuales van a ayudar a afrontar los cambios del entorno y generar nuevas formas para obtener los resultados como estrategias emergentes. (Acosta et al, 2013)

2.4 Empowerment

El empoderamiento o empowerment implica dar poder a otros, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano y el logro de objetivos propuestos, (Alves de Costa, citado en Carrasquel, 2013)

Para Robbins y Coulter (2010) el empowerment implica determinar los resultados esperados, delegar autoridad y esperar que con esta autoridad y la responsabilidad del empleado se alcancen las metas.

Al establecer los planes y las estrategias es deseable que se determine cuánta autoridad se va a delegar a los trabajadores de los diferentes niveles, de esta manera, en caso de que se presente una contingencia se tendrá claro hasta dónde puede llegar el empleado. (Thompson et al, 2012)

2.5 Aceptación del riesgo

Aceptación del riesgo. De acuerdo Robbins y Coulter (2010) el riesgo es la probabilidad de que algo no ocurra, al estar conscientes de que lo planeado a lo mejor no va a ocurrir, se toma conciencia de que en lugar de lo planeado se va realizar algo distinto, asumiendo el riesgo de hacerlo. Muchas instituciones vacilan al momento de tomar riesgos, a menudo porque no es claro cuánto tiempo y dinero costará una decisión equivocada. Sin embargo esta vacilación traerá consigo el riesgo de no alcanzar los planes y objetivos propuestos.

Existen situaciones no previstas en los procesos de planeación que hacen que surjan estrategias emergentes. Estas estrategias deben transformarse en conocimiento para las organizaciones. Una organización que planea considera diversos escenarios, sin embargo no se pueden prever todas las situaciones, lo que origina que surjan estrategias que no estaban contempladas y que permiten alcanzar los objetivos planteados. Caso que aplica a las 3 escuelas analizadas. Como consecuencia una organización que no aprende, tarda más en alcanzar sus objetivos y esto puede ocasionar el tener una desventaja competitiva.

3. Metodología

Para el presente estudio se utilizó información desarrollada por María del Carmen Hernández Ruiz, Norma Angélica Zavala Ramírez y Leticia Villalpando Cruz, estudiantes de la maestría en administración de instituciones educativas del Tecnológico de Monterrey, que aplicaron un estudio de casos en 3 escuelas, utilizando 3 instrumentos estandarizados:

- Entrevista estructurada: En base a un cuestionario elaborado por la Doctora María Ileana Ruiz Cantisani, el cual se aplicó a los directivos y ejecutores de la planeación.
- Observación: En este caso cada estudiante elaboró una guía de observación en las juntas de planeación, cada uno asistió al menos a 2 reuniones en la institución en la que aplicaron el estudio.
- Revisión de documentos: En cada institución se tuvo acceso a los documentos de los planes elaborados para el ciclo escolar anterior y actual de tal manera que se pudiera ver cómo se llevó a cabo la aplicación de estrategias deliberadas y emergentes.

Cada estudiante documentó los resultados y realizó la triangulación de los resultados de tal manera que se pudiera dar respuesta a cómo es la formulación de estrategias emergentes en la institución, en este caso en base a las respuestas presentadas se hace una clasificación con las variables propuestas para ver cuáles fueron las que más propician el uso de estrategias emergentes.

Se tomaron los datos de 3 alumnos que aplicaron el estudio de casos en:

Caso 1	Una preparatoria pública del estado de Puebla
Caso 2	Un Colegio privado de educación básica del estado de Guanajuato
Caso 3	Una Universidad politécnica del estado de Morelos.

Tabla 1. Instituciones en las que se aplicaron los estudios de caso. Elaboración propia

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los 3 estudiantes sobre el cómo se lleva a cabo la formulación de estrategias emergentes.

4.1 Resultados por institución.

4.1.1 Preparatoria pública del estado de Puebla

Si presenta una planeación formal para el año escolar, el cual se presenta a los docentes y administrativos antes del inicio de clases.

Las estrategias emergentes surgen principalmente por cambios externos que no empatan con la estrategia deliberada, principalmente son originados por la SEP. En la mayoría de los casos son los planeadores los que generan la estrategia, guiados por la exigencia de la normatividad y los ejecutores intervienen poco.

Al inicio del ciclo escolar se presenta una petición de la SEP para aplicar una prueba de diagnóstico a los alumnos de 1er ingreso, aunque en la preparatoria ya se aplica una prueba en esta ocasión se tuvo que aplicar una segunda prueba que cumpliera con los requerimiento de la SEP, la dirección designó a los maestros encargados de diseñar la prueba, en base a los lineamientos dados. Esta se llevó sin ningún contratiempo, pero no

generó información diferente a la que se tenía en la primera prueba, es decir la utilidad para la institución fue comprobar la validez y confiabilidad del instrumento propio y cumplir con un aspecto legal.

En el caso del medio ambiente interno, igualmente son los directivos quienes llevan a cabo la generación de estrategias emergentes, solo hay 2 situaciones en las que los ejecutores participaron en la generación de estrategias emergentes:

La primera situación es la jefa de una de las academias tuvo que idear un curso de capacitación al cambiar la modalidad de la materia, en este caso se le dio total libertad para generar el curso.

La segunda se presentó en el proyecto “Escuela Sana” la encargada de este proyecto al ver que no se empataba el trabajo propuesto con las actividades de los estudiantes, tuvo que modificar el plan y se llevó a cabo de acuerdo a los horarios y condiciones de los estudiantes, se asumió el riesgo, sin embargo no se tuvieron los resultados deseados por el programa.

4.1.2 Colegio privado de educación básica del estado de Guanajuato

En este segundo análisis se encontró que existe una gran centralización y los docentes y administrativos no sienten que participan activamente en la planeación de las actividades, saben que el plan se entrega en formatos solicitados por la Secretaría de educación estatal, sin embargo no tienen acceso a ella, solo reciben la información en un cronograma de actividades.

Los docentes de primaria comentan que ellos establecen sus planes y en ocasiones la directora les da instrucciones que se contraponen con sus planes lo cual genera frustración,

en este caso ellos tienen que generar estrategias emergentes en base a las órdenes de la directora, no hay resistencia al cambio por parte de los docentes.

En el caso de los proyectos extracurriculares aquí si existe total libertad para generar y administrar el propio proyecto y generar las estrategias emergentes necesarias para culminar el mismo. Los docentes encargados proyectos especiales tuvieron total libertad para planear y hacer los ajustes pertinentes, todos coinciden en que el dinero limitado, es el principal detonante para la generación de estrategias emergentes.

Los proyectos en los que se generaron estrategias emergentes para poder culminarlos son: concurso himno nacional, oratoria y ortografía. Los 3 culminaron con éxito sin embargo un aspecto que resalta es que no se documentaron las estrategias utilizadas para el éxito de los mismos.

4.1.3. Universidad politécnica del estado de Morelos.

En este caso la Universidad si presenta un plan formal, el cual es publicado para el conocimiento de todos los docentes y administrativos del plantel.

Existe un ambiente de confianza hacia los trabajadores por parte de la dirección y por lo tanto la generación de estrategias emergentes fluye de manera dinámica. Algunos ejemplos de estrategias emergentes que surgieron son:

La falta de entrega del edificio de laboratorios a tiempo y la demanda de aspirantes y alumnos de reingreso hizo que se tuviera que establecer horarios nuevos para usar los laboratorios actuales. A la coordinación académica se le dio el poder para generar horarios y buscar docentes que cubrieran esas horas.

En el caso de prefectura se incapacitó la persona encargada de vigilar el cumplimiento del horario y asistencia de los profesores, por lo que sin estar en el presupuesto, se contrató un externo que hiciera esta función. En este caso la estrategia la determinó la dirección.

Al generarse problemas con el personal de vigilancia e intendencia, se dio total libertad al secretario administrativo de cambiar roles y horarios para mantener condiciones de calidad.

4.2 Análisis de resultados.

De acuerdo a los resultados anteriores se da respuesta a la pregunta de investigación: ¿En qué medida la tolerancia al cambio, capacidad de innovación, empowerment, y aceptación del riesgo; están relacionados con el aprendizaje organizacional en la utilización de estrategias emergentes en escuelas?

En los casos analizados se encuentra que la tolerancia al riesgo y el empowerment están muy relacionados con la generación óptima de estrategias emergentes, sin embargo hay un contraste importante en el institución 2, aquí hay una centralización alta, y esto como quiera hace que los ejecutores generen estrategias emergentes.

La tolerancia al cambio se percibe reactiva, es decir si existe, pero se da más que nada porque no hay otro remedio que cambiar, no hay oposición pero no se ven resultados en los que se manifieste una tolerancia total.

En ninguno de los casos se observa la capacidad de innovación, como detonante de la generación de estrategias emergentes, existe sin duda en los planeadores y ejecutores esta capacidad, sin embargo es interesante que ellos mismos no lo reconozcan, aun y cuando al generar una estrategia emergente están innovando.

5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en los 3 casos de análisis se concluye que la tolerancia al riesgo y el empowerment son las variables que más influyen en la generación de estrategias emergentes, lo cual se empata con el estudio de Teelken y Watson (2014) en el que se afirma que las personas tienen que hacer frente a procesos cambiantes y tienen que generar estrategias las cuales surgen porque existe tolerancia al riesgo y empowerment en los empleados. Cabe resaltar el caso en donde la centralización es alta y los empleados no se reconocen con empowerment para generar estrategias, sin embargo si las generan aun sin el facultamiento oficial de la autoridad.

Es importante resaltar aquí la ventaja de una buena delegación de autoridad, pues como se mencionó con esta autoridad y la responsabilidad del empleado se espera alcanzar la meta organizacional.

En cuanto a la tolerancia al cambio, si existe, no hay oposición manifiesta pero en los ejecutores de los cambios lo hacen en los 3 casos porque no hay otro remedio, no se perciben planes de contingencia, aun y cuando hay situaciones previsibles como la no terminación del edificio o el empate de un programa de salud con las horas clase.

Y un dato que es muy interesante es que no se manifiesta de forma explícita la capacidad de innovación, aun y cuando esta se genera al emerger las estrategias. Las 3 instituciones cuentan con capacidad de innovación, sin embargo no tienen plena conciencia de ello aun y cuando esto implica el obtener nuevas formas para obtener los resultados.

En cuanto a los objetivos planteados, se determina que los factores que más influyen en la utilización de estrategias emergentes son la tolerancia al riesgo y el empowerment. Se conocieron los procesos de planeación y ejecución de 3 instituciones educativas, y la forma en la que en estas instituciones surgen las estrategias emergentes. No se logró establecer si las estrategias emergentes se convierten en deliberadas, lo cual se convierte en una sugerencia para estudios posteriores y la teoría y los casos expuestos sirven de marco de referencia para este y otro tipo de estudios.

6. Bibliografía

Acosta Prado, J., & Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión*, 29.

Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 259-301.

Carrasquel , A. (2013). Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas . *REDHECS*, 94.

Hernández Ruiz, M. (2013). Planeación estratégica en el bachillerato general matutino del Benemerito Instituto Normal del estado General Juan Crisóstomo Bonilla. *Tesis de maestría*. Puebla, Puebla.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Dirección estratégica*. España: Prentice Hall.

Llanos, B. (2004). *Pilares de las corrientes de Motivación* . Obtenido de Ebsco Host: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5bd3a86b-d017-4281-8435-934df09c04c0%40sessionmgr110&hid=110>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 323-329.

Mintzberg, H. (1994). Repensando la planeación estrategia, . *Gestión y estrategia*, 12-21.

Mintzberg, H., Brian , J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Distrito Federal: Pearson.

Moraleda. (2004). *Universa Business Review*. Obtenido de La innovación, clave para la competitividad empresarial: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300112.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Sanz Valle, R., & Sabater Sánchez, R. (s.f.). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia . *Organización de empresas universidad de murcia*, 68-77.

Teelken & Watson. (2014). Coping Strategies of Professionals in Emerging Change Processes: An Empirical View. *Journal of Change Management* .

ISSN: 2448-5101 Año 1 Número 1

Julio 2014 - Junio 2015

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. Distrito Federal : Mc Graw Hill.

Vértiz Galván, M. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: la tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y estrategia*, 13-27.

Villalpando Cruz, L. (2013). Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación básica. *Tesis de maestría*. León, Guanajuato.

Zavala Ramírez, N. (2013). Formulación de estrategias emergentes en la universidad politécnica del estado de Morelos. *Tesis de maestría*. Temxico, Morelos.