



Viridiana Mercedes Pérez-Martín

E-mail: viriperezmartin@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-4672-1896>

Tecnológico Universitario de Cancún. Cancún, México

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pérez-Martín, V. M. (2024). Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 192-204, DOI: <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i2.451>.

==== O ====

Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, incluso si se trata de una institución educativa. El siguiente estudio de revisión bibliográfica tiene como objetivo analizar la importancia de la planificación estratégica de las instituciones educativas privadas del municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo en México. El mismo se sustenta en los métodos de investigación: revisión bibliográfica, analítico-sintético, deductivo e histórico-lógico. Uno de los principales hallazgos de la investigación es la importancia que reviste la planificación estratégica adecuada para las escuelas, como empresas, para cumplir sus objetivos y alcanzar utilidades, autonomía, expansión, seguridad y atención al cliente. La planificación estratégica es un componente esencial que junto a la implementación y control facilita una dirección estratégica adecuada, dando como resultado la efectividad, eficiencia y calidad de la gestión administrativa y el proceso formativo.

Palabras claves: planificación estratégica, administración, empresas, escuelas, gerencia, dirección estratégica

Strategic planning in private schools. Municipality of Benito Juárez, state of Quintana Roo, Mexico

ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental tool for the proper functioning of a company, even if it is an educational institution. The following literature review study aims to analyze the importance of strategic planning of private educational institutions in the municipality of Benito Juárez, state of Quintana Roo in Mexico. It is based on research methods: bibliographic review, analytical-synthetic, deductive and historical-logical. One of the main findings of the research is the importance of adequate strategic planning for schools, as companies, to meet their objectives and achieve profits, autonomy, expansion, security and customer service. Strategic planning is an essential component that, together with implementation and control, facilitates adequate strategic direction, resulting in the effectiveness, efficiency and quality of administrative management and the training process.

Keywords: strategic planning, administration, companies, schools, management, strategic direction.

==== O ====

Planejamento estratégico em escolas privadas. Município de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, mesmo que seja uma instituição de ensino. O seguinte estudo de revisão de literatura tem como objetivo analisar a importância do planejamento estratégico das instituições de ensino privadas no município de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, no México. Baseia-se nos métodos de pesquisa: revisão bibliográfica, analítico-sintético, dedutivo e histórico-lógico. Uma das principais conclusões da pesquisa é a importância de um planejamento estratégico adequado para que as escolas, enquanto empresas, cumpram seus objetivos e alcancem lucros, autonomia, expansão, segurança e atendimento ao cliente. O planejamento estratégico é uma componente essencial que, juntamente com a implementação e o controle, facilita o direcionamento estratégico adequado, resultando na eficácia, eficiência e qualidade da gestão administrativa e do processo de formação.

Palavras-chave: planejamento estratégico, administração, empresas, escolas, gestão, direção estratégica

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, institución u organismo para que pueda tener un buen funcionamiento necesita una administración y gerencia que van de la mano de la planificación estratégica. Es importante que estas entidades transiten por la fase mecánica del proceso administrativo; esto significa pasar por la etapa de la abstracción para concentrarse en los pensamientos y metas apartados de elementos de las realidades inmediatas, para así, no solamente establecer planes a futuros, sino estudiar alternativas que puedan llevar a la empresa a lograr los objetivos establecidos a corto y largo plazo.

La palabra administración proviene del latín "*administratio*" que se refiere a una función subordinada desarrollada bajo el mando de otro; de igual forma, el vocablo proceso, del latín "*processus*", significa partida o avance, por lo que, claramente se puede determinar la importancia de tener en cuenta la planificación como primer elemento de todo proceso administrativo, por ser una mirada hacia el futuro fundamentada en una metodología específica.

Dentro de una empresa es importante tener en cuenta la previsión del cumplimiento de sus objetivos y metas con la finalidad de tomar decisiones, establecer planes de acción a posibles condiciones futuras, y con ello la organización de las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar de acuerdo a la estructura de Fayol (Cueva, 2019).

En tal sentido, es necesario reconocer que la planificación estratégica orienta qué hacer, cómo hacer, para qué hacer y con qué, quiénes y cuándo hacer; teniendo en cuenta los objetivos y la selección de las acciones efectivas para alcanzar un fin determinado en un tiempo dado (Carriazo Díaz et al., 2020). Premisas que también son válidas en el contexto educativo.

Sobre la planificación en el ámbito educativo se han desarrollado diversas investigaciones, entre ellas las de: Secretaría Educación Pública de México (SEP, 2009), Moreno Restrepo y Soto Triana (2019), Carriazo Díaz et al. (2020) y Samaniego Luna (2023), quienes desde diferentes enfoques metodológicos aportan conocimientos sobre la planificación como una herramienta pedagógica esencial para poder garantizar la adecuada gestión de institución educativa y brindar una educación eficiente y de calidad.

La planificación en el ámbito educativo, según la SEP (2009), es un proceso integrado por actividades estratégicas sistemáticas que permiten a la dirección y la administración, en conjunto con el resto de los miembros de la comunidad educativa establecer de manera ordenada y congruente las acciones en aras de alcanzar los fines y metas definidos por la institución educativa.

Siguiendo este orden de ideas, Moreno Restrepo y Soto Triana (2019), enfatizan en la necesidad de que los dirigentes de las instituciones educativas, para alcanzar las metas y objetivos propuestos, deben ejecutar un plan bien diseñado, lo que demanda del consenso, cooperación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa en todas las dimensiones de la gestión institucional.

De igual forma, Carriazo Díaz et al. (2020), insisten en la importancia de contar con una adecuada planificación integral de la gestión de la institución educativa que facilite a las autoridades institucionales prevenir y solucionar los diversos problemas que se presentan en el proceso de la gestión educativa, como resultado de las transformaciones sociales generadas por el progreso humano, lo que demanda de modificaciones en el ámbito educativo, en particular en las dimensiones: académica, administrativa y de dirección.

Por otro lado, Samaniego Luna (2023), considera que, la planificación educativa integral es un elemento trascendente a tener presente en el desarrollo de las instituciones educativas; toda vez que contribuye a elevar la calidad educativa, optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, así como el tiempo de ejecución de las tareas y acciones; de esta forma se aporta a la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Partiendo de estos presupuestos teóricos la siguiente investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas privadas del municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo en México, de esta forma se brindan herramientas necesarias a las empresas educativas del sector privado, para un buen funcionamiento.

A pesar de los estudios realizados, el tema a investigar reviste singular interés debido a que con frecuencia se observa que emprendedores u organizaciones que inician una escuela como empresa dejan a un lado la planificación de la institución y se centran más en aspectos financieros; tal vez, por ahorrar sus costos se enfocan meramente en el incremento económico o matrícula, restándole importancia al proceso administrativo y la organización del recurso humano, generando bajas matrículas, reducción de la plantilla de docentes y administrativos, y un constante deserción y rotación del personal, dando como resultado baja productividad y pérdidas en los costos al contratar a un nuevo personal, y lo que es aún más importante una baja calidad, eficacia y efectividad del proceso educativo (Vega, 2021). De aquí, la importancia de las buenas prácticas de la planificación estratégicas en las escuelas privadas del municipio de Benito Juárez en el Estado de Quintana Roo.

Cabe señalar que, en dicho municipio de acuerdo a la página web de gobierno, se encuentran registradas en el padrón de escuelas particulares 560, desde kínder hasta universidades (Gobierno de Quintana Roo, 2023); sin embargo, debido a la pandemia Covid-19, fueron cerradas algunas escuelas dada la excesiva carga económica, pago de rentas de instalaciones, mantenimiento de las escuelas, que estuvieron cerradas por la pandemia y no lograron establecer su economía.

METODOLOGÍA

El proceso indagatorio se fundamentó en los métodos de investigación: revisión bibliográfica, analítico-sintético, deductivo e histórico-lógico.

La revisión bibliográfica, el análisis y la síntesis facilitaron el estudio, interpretación y sistematización de los contenidos de los materiales bibliográficos empleados; así como, al arribo de las conclusiones junto al método deductivo (Espinoza, 2020).

Asimismo, el método histórico-lógico permitió el estudio de los antecedentes históricos de las escuelas privadas en México, y en particular, de las del Territorio Federal de Quintana Roo.

En la elaboración del presente trabajo se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1. Determinación del objetivo del estudio.

Paso 2. Recuperación de materiales bibliográficos sobre la temática (libros, documentos relativos a la planificación educativa, tesis de grado, artículos científicos, etc.) en bases de datos especializadas (Scielo, Google Scholar y Dialnet), así como en repositorios de universidades nacionales y foráneos, con el auxilio del buscador electrónico Google Académico. Fueron empleadas, entre otros, los descriptores: planificación estratégica, empresa, escuela, administración, gerencia, etc. Para la selección de los materiales se tuvo

en cuenta la científicidad y/o la actualización, preferentemente los publicados en el último lustro.

Paso 3. Análisis, interpretación, sistematización, cotejo y síntesis de los contenidos de los materiales bibliográficos seleccionados.

Paso 4. Elaboración de una base referencial con los resúmenes confeccionados, utilizando la aplicación EndNote, la que fue empleada en la construcción del discurso escrito.

Paso 5. Elaboración de las conclusiones del artículo.

DESARROLLO

Antes de todo análisis es preciso puntualizar que, las escuelas privadas se diferencian de las escuelas públicas, por cuanto las primeras son empresas que adquieren su financiamiento por parte de los padres o tutores, quienes pagan mensualidades o cuotas, ya sea cada ciclo escolar o cuatrimestral, dependiendo del grado escolar, kínder o universidad; mientras que las escuelas públicas son instituciones sociales y la educación es financiada por el gobierno federal. La educación privada se administra por organizaciones no gubernamentales, algunas por organizaciones religiosas, pero todas deben estar incorporadas al padrón de escuelas particulares.

Antecedentes históricos de las escuelas privadas en México y en Quintana Roo

En la historia de México, se encuentra que en las diversas culturas que poblaron su territorio estuvo presente la educación desde antes de la colonización. Con base en la investigación de López Austin (1985), en la época prehispánica la cultura azteca era una de las más organizadas y estrictas, desde temprana edad los niños eran llevados a las escuelas. Las primeras escuelas de la sociedad azteca fueron las Calmecác donde asistían los niños que pertenecían a la nobleza, conocidos como pipilitin, los que eran educados desde los seis hasta los quince años, su educación consistía en el arte de aprender a gobernar, la disciplina militar y la lectura de códices. El resto de los niños que pertenecían a la sociedad iban al Telpochcalli.

Según González (2024), quien fue director del Museo del Templo Mayor (MTM) del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), comenta que los jóvenes que estudiaban en la Calmecác no se podían comportar de manera indebida, pues sí lo hacían eran castigados hasta con la pena de muerte, porque la clase gobernante era muy celosa de su papel como regidora de los destinos de la sociedad. También, afirma que Fray Bernardino de Sahagún mencionó en sus crónicas la existencia de siete Calmécac, que significa hileras de casas en náhuatl, dentro del recinto sagrado de Tenochtitlan y situados cerca de los templos. Mientras que las Telpochcalli estaban situados en distintos barrios de la ciudad y eran educados para pertenecer al ejército del combate. Por otra parte, las mujeres eran educadas por las madres en actividades propias del hogar.

Siguiendo los estudios de la Dra. Torres Septién (2002), catedrática de la Universidad Iberoamericana, se conoce que, la educación privada se inicia desde la colonia, cuando los preceptores se ocupaban de la educación individual de niños, niñas y jóvenes. La educación en México pasó por muchos procesos. La etapa de la independencia no fue obstáculo para que la reforma educativa continuara, así como los proyectos de la creación de plan de enseñanza pública general, todo encaminado hacia el sentido de una nueva nación, sin embargo, hay que recordar que la iglesia jugaba un papel importante en la toma de decisiones y formaba parte del proyecto de instrucción mediante reglamentos.

Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México

Entre 1786 y 1817 se expiden decretos que exigían a la Iglesia abrir escuelas gratuitas de primeras letras, conventos y en cada parroquia. La Iglesia ofreció educación gratuita a los niños sin recursos. A principios del siglo XIX se le exige a la Iglesia participar en Reglamento General de Instrucción Pública expedido por las Cortes Españolas el 29 de junio de 1821, teniendo gran influencia en los planes educativos del México Independiente.

En 1823 se da la instrucción pública que todo ciudadano tiene facultad de formar establecimientos particulares de instrucción en todas las artes y ciencias, y para todas las profesiones, pero el Estado se reservaba la autoridad de supervisar y asegurarse de que los maestros de estas escuelas tuvieran las aptitudes y preparación necesarias para la enseñanza.

En 1830 se abren escuelas reforzadas con maestros franceses para el alumnado capaz de sostenerlas, sin recibir subsidio del gobierno, a estas escuelas se les consideraron escuelas privadas, mientras que la compañía Lancasteriana, conventos y parroquias daban educación gratuita, sin embargo, con el tiempo las escuelas católicas se empezaron a considerar escuelas privadas. Cuando se acercaba el fin de la Guerra de Reforma, Juárez promulgó las denominadas Leyes de Reforma entre 1859 y 1863 que tenían como objetivo la separación de la Iglesia y el Estado.

En 1914 se marca la fecha de inicio de los colegios particulares, fundamentalmente los católicos. En la Constitución de 1917 el Estado ratifica el compromiso de otorgar la educación primaria a todos los niños mexicanos, y la posibilidad de continuar con las escuelas particulares.

En 1927 se fundó el Colegio Israelita de México con un programa que hacía hincapié en el idioma y la literatura idish, además del de la SEP. Fue la primera institución educativa de la comunidad ashkenzí que impartía cursos en idish, hebreo e inglés, por mencionar algunos.

En 1973 se remitió la Ley Federal de Educación que en su artículo quinto estipulaba que el Estado conservaba el derecho de autorizar a los particulares la facultad de impartir educación; para este momento ya no hubo impugnaciones de la Iglesia, sino más bien un aliento a los esfuerzos de las autoridades educativas de los últimos años.

La creación del Territorio Federal de Quintana Roo se decreta en 1902. Según los estudios de Xacur Maiza (2010) y Torres Septién (2002), al sur de Quintana Roo en 1903 el gobierno federal inauguró el servicio de 13 escuelas y en algunas zonas de Quintana Roo como: Felipe Carrillo Puerto, Payo Obispo y Calderitas, pero el primer jardín de niños en el territorio de Benito Juárez fue en 1939.

El municipio de Benito Juárez se funda el 12 de enero de 1970 y no es hasta 1981 que se implementa el nivel inicial de la educación a partir de 45 días hasta los 5 años 11 meses impartido en los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI). De 1989 a 1992 dura la construcción de la primera escuela privada del municipio de Benito Juárez, abriendo sus puertas el 6 de enero de 1994 (La Salle Cancún). Hoy en día el municipio de Benito Juárez cuenta aproximadamente con 560 escuelas privadas.

La importancia del proceso administrativo en las instituciones educativas privadas en el municipio Benito Juárez

El municipio de Benito Juárez, situado en el estado de Quintana Roo en México, es relativamente joven, tiene 51 años de ser fundado, es uno de los destinos turísticos más importantes de México; cuenta con un gran bagaje multicultural, ya que tiene una población integrada por ciudadanos de toda la república mexicana, así como por extranjeros.

Es un territorio en desarrollo, situación que se presta para que el sector económico crezca mediante actividades económicas primarias (producción de materia prima), secundarias

(confección de manufacturas) y terciarias (prestación de servicios), lo que lo convierte en un espacio fértil para los emprendedores y empresarios. En este contexto de emprendimiento es necesario clasificar las empresas, para que los inversionistas decidan invertir o no. Las empresas se clasifican por su objeto o por su giro, de esta forma el sector educativo se considera un sector terciario ya que presta un servicio de bienes intangibles, estos comprenden conocimientos, habilidades y valores (Zambrano et al., 2017).. Las actividades que se realizan en este sector, requieren conocimientos, especialización por parte del personal y se dirigen a las personas, teniendo un impacto social, es por ello, que los emprendedores que se dedican a la educación deben estar preparados para administrar y planificar los recursos y procesos administrativos en estrecha relación con su función social, la formación de las nuevas generaciones.

La palabra emprendedor viene del vocablo francés "*entrepeneur*" que refiere a los aventureros que buscan oportunidades de vida, pero también proviene de la palabra latín "*prendere*" que significa tomar, Richard Cantillón lo definió como el proceso de enfrentar una incertidumbre. Es importante tener en claro que los emprendedores son de suma importancia para un desarrollo social y económico, identifican oportunidades, gestionan (análisis + plan), organizan sus recursos, ejecutan su plan, dan seguimiento, tienen realimentación y todo ello para lograr las metas establecidas (Formichella, 2004).

Llegado a este punto cabe preguntarse ¿qué sucede con los emprendedores en Benito Juárez?

Al ser un nuevo municipio, llegan muchos emprendedores que ven una oportunidad en el sector educativo, pero no dan el seguimiento oportuno de la administración, hay escuelas que cierran por no cumplir con los objetivos y brindar la calidad en el servicio educativo, otras consideradas "patitos", que fracasan de igual manera, pues brindan pésimo servicio a los estudiantes. Ejemplo de ello, son las escuelas privadas que tuvieron que cerrar por no contar con un plan de contingencia para enfrentar las adversidades, como lo fue la pandemia de Covid-19; estas no contaban con un proceso administrativo correcto y por consecuencia con un seguimiento de las finanzas.

Razón por la cual, los emprendedores en el sector educacional del municipio de Benito Juárez deben buscar apoyo en las teorías y aportaciones de las investigaciones científicas realizadas sobre los procesos administrativos. En este sentido Urwick (1938), citado por López (2022), analiza las cinco etapas del proceso administrativo de Fayol y los resumió en secuencias o fases de procesos: mecánica o estructural y dinámica u operativa; además, afirma que las funciones de una empresa involucran los planes y necesidades de los recursos. Urwick retoma la influencia de las relaciones humanas, considera importante los nexos entre los trabajadores, al considerar que, si hay una buena relación, hay una buena productividad.

La etapa mecánica o estructural del proceso administrativo, a su vez, se subdivide en la planeación o planificación y organización de la empresa.

La planeación debe fundamentarse en buscar respuesta a la pregunta ¿qué se va a hacer? Durante esta fase se debe investigar el mercado y los posibles competidores. El estudio de mercado en el sector educacional debe indagar sobre los servicios pedagógicos que prestan otras instituciones educativas y en consecuencia determinar cuáles son los planes, metas y objetivos de la institución educativa.

En la organización, es importante preguntarse: ¿cómo se va a hacer? y ¿cómo será la institución educativa, los organigramas, los manuales de puestos y funciones, la selección del personal y la capacitación que se debe brindar?

En cuanto a etapa dinámica u operativa es importante la dirección. Se debe preguntar ¿cómo se conducen las actividades? Verificar que las actividades y tareas estén bien definidas, el salario sea justo que exista comunicación con el equipo de trabajo, ya que algunas escuelas privadas al enfocarse en las ganancias, dejan de supervisar y velar por el bien de la plantilla; muchas actividades llegan a recaer en unos cuantos y esto ocasiona el desánimo y por ende la calidad educativa del docente o de cualquier miembro de la plantilla se va perdiendo. Referido al control, es importante preguntarse constantemente ¿cómo se realizaron las actividades?, verificar que existan estados financieros, reportes sistemáticos de la finanzas y control administrativo, para evitar la fuga de ingresos. Como se puede analizar el modelo de Urwick es flexible y se adapta a todas las necesidades de una institución educativa.

La importancia de la gerencia dentro de las instituciones educativas privadas

Los gerentes son las personas que realizan las funciones: planear, organizar e integrar al personal, dirigir y controlar. Todo gerente debe estar capacitado para llevar a cabo una buena administración, ya que la administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia (Koontz et al., 2008).

Ahora bien, para hablar de gerencia dentro de las instituciones educativas es necesario hablar de las escuelas como organizaciones sociales; organizaciones que se caracterizan por las actitudes de los docentes, directivos, alumnos, administrativos y personal de apoyo que tienen por objetivo llevar a cabo la misión establecida. Las instituciones educativas, como parte fundamental del tejido social actual, juegan un papel fundamental en la transmisión y formación de valores humanos, que son representaciones organizadas y controladas desde el poder a través de los llamados procesos de socialización (Berger y Luckmann, 1966); por ello, es importante contar con un gerente educativo que dirija y coordine, que trabaje en equipo y, que cubra la demanda cuantitativa y cualitativa de la formación que demandan los estudiantes.

Todo directivo gerencial de la escuela debe aplicar, de manera sistemática, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (Deming, 1986, 1989; Guédez, 1998; Estévez Cedeño, 2001). La gerencia educativa deberá estar fundamentada en programas de acreditación y reconocimiento, supervisión educativa, inspección financiera, gestión de los establecimientos educativos y búsqueda de alianzas para la dirección escolar. Por lo tanto, por medio de la gerencia se mantiene la dirección que orienta y conduce la labor docente y administrativa para lograr el proyecto educativo; también, vela por el bienestar de los docentes, por el cumplimiento del perfil de la institución y por el desarrollo del proceso formativo de manera exitosa.

El gerente educativo transforma la institución educativa, con su liderazgo deberá generar un excelente clima laboral, caracterizado por la participación activa, la cooperación y colaboración, y el trabajo en equipo con todo lo que conlleva la planificación estratégica.

Se sugiere que el gerente educativo tenga una visión humanista, con un enfoque personológico, esto permite a las organizaciones e instituciones estudiar a su personal para evitar situaciones negativas, se analizan necesidades, proyecciones y logros del factor humano. Las escuelas privadas buscan un crecimiento; por lo que, no puede descuidar la parte humana de su personal.

La importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas

Las escuelas privadas son empresas, que requieren de un plan; de aquí que, los empresarios o dueños que invierten en dichas instituciones deben preguntarse: ¿qué haremos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué necesitamos para

llegar?; no basta con tener ya una misión y una visión establecida, hay que dar un seguimiento a dichas preguntas y supervisar si se están cumpliendo; la planificación es una mirada constante hacia el futuro basada en una metodología específica. La planificación estratégica de la empresa debe estar determinada por el tiempo, el espacio y los objetivos. La estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales y los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán a la administración sobre el empleo de esos recursos, por ello, las estrategias al ser aplicadas influirán en la conducta del personal de la organización y por ende en su competitividad laboral.

Al abordar la importancia de la planificación, Fernández Arena (1965) explica que, es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se definen el problema y los objetivos, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan los planes y programas.

Planificar es:

la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos, teniendo en cuenta las limitaciones de los medios (Ander Egg y Aguilar, 1989).

Para Reyes Ponce (1992), la planificación consiste en fijar cursos concretos de acción, estableciendo los principios que habrán de orientar, la secuencia de operaciones para realizarla y la determinación de tiempos y números necesarios para la realización.

De todo lo antes expuesto, se puede resumir que, la planificación es una prevención y formulación de actividades necesarias para alcanzar las metas deseadas; es la primera función administrativa, donde se establece un plan en el cual se definen los objetivos y acciones para cumplirlos.

Existen diferentes tipos de planes como son: estratégicos, tácticos o funcionales y operativos; sin embargo, este estudio se enfoca en la importancia de los planes estratégicos. La planificación estratégica tiene un origen militar que se adapta a la vida empresarial, ya que se enfoca en fijar objetivos, hacer pronósticos, solucionar problemas por medio de estrategias. Las estrategias están integradas por acciones y métodos de actuación dirigidos al logro de un objetivo. Las estrategias educativas contemplan el crecimiento de las instituciones educativas o matrículas, el financiamiento, la publicidad, la mercadotecnia, el análisis y desarrollo (Marimón y Guelmes, 2010).

Por otro lado, los autores Von Neumann y Morgenstern (1953), en su obra "La teoría del juego" definen las estrategias como una serie de actividades específicas previamente seleccionadas que realiza una empresa para una situación concreta. Drucker (1954), en su libro "La práctica de la administración" afirma que los directores deben analizar su situación presente y si es necesario deben modificarlas, por lo tanto, gerentes y directores deben siempre estar atentos y conocer con lo que cuenta la escuela privada para tomar medidas y lograr el futuro planeado en la visión establecida de la institución.

Pero, ¿qué es una planeación estratégica?

Según Serna (1994):

la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México

Luego, la planificación estratégica puede ser considerada un plan maestro que contiene otros planes, se lleva a cabo desde la dirección, es genérico, sintético y abarcador, con una extensión de tiempo a largo plazo, lo que compete a las escuelas privadas, pues uno de los objetivos principales es crecer como escuelas, incluso tener franquicias.

El proceso de planificación estratégica implica tres etapas: 1. formulación de la estrategia o filosófica, 2. implementación o ejecución y 3. control o evaluación; estas están encaminadas a la toma de decisiones acordes con los objetivos de la institución educativa. Etapas que describen en el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Etapas de la planificación estratégica

Etapas	Descripción
Filosófica. Formulación de la estrategia	Se refiere a la elaboración de la planificación estratégica como tal, es decir, la concepción de todas aquellas actividades orientadas a la formulación de la filosofía empresarial, la ejecución de un diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la empresa; así como, el establecimiento de objetivos a largo plazo, el planteamiento de estrategias y las tácticas a seguir para alcanzar las metas.
Implementación. Ejecución de la estrategia	Esta etapa se orienta a la ejecución de las estrategias como tal, es la etapa de acción de la planificación estratégica donde el equipo directivo requiere de disciplina, compromiso y motivación para todos los miembros de la organización; en el caso de las instituciones educativas se refiere a la comunidad educativa, ya que de la participación colaborativa y cooperativa de todos depende la implementación exitosa de la estrategia.
Control. Evaluación de la estrategia	Es la etapa final de la planificación estratégica, en esta fase, el equipo directivo evaluará cada una de las estrategias planificadas y reorientará aquellas que no funcionaron adecuadamente.

Fuente: Navarrete Pilacuan et al. (2023, pp. 20-21)

Posterior al estudio de mercado donde se inserta la empresa se definen la misión, la visión y los valores, fundamentos sobre los cuales se establecen los objetivos, las estrategias y las tácticas de la empresa (escuela) para alcanzar sus metas. Durante la implantación de las estrategias y tácticas delineadas se lleva a cabo el control, a través de la evaluación sistemática de los resultados parciales y finales, conforme avanzan los planes diseñados; este es el momento de corregir distorsiones, tomar decisiones, realizar los ajustes pertinentes y rediseñar las estrategias y tácticas que sean necesarias.

Después del análisis de las aportaciones teóricas de los autores anteriormente mencionados, se puede decir que, para la planificación estratégica la empresa, en este caso, la institución educativa, debe analizar constantemente las variables internas y externas que se presenten, planear objetivos generales y determinar las acciones para lograr los objetivos y visiones a corto y largo plazo y cumplir con las etapas de la planificación estratégica. El beneficio de implementar la planificación estratégica es que proporciona una idea clara de la empresa; se enfocan en aspectos como: integración, crecimiento, reducción (optimización de recursos) y publicidad.

Por último, es preciso señalar que, para cumplir con los objetivos y el encargo social, las instituciones educativas deben mejorar continuamente su modelo de gestión (Tarifa Lozano et al., 2022). En este sentido, se hace imprescindible la dirección estratégica, integrada por tres componentes funcionales: la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico; ella interviene decisivamente en el aseguramiento de la calidad de la gestión educativa de la institución y en la formación de los estudiantes (Almuiñas y Galarza, 2018; Tarifa Lozano et al., 2022).

CONCLUSIONES

El estudio de revisión bibliográfica realizado permitió cumplir con el objetivo de analizar la importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas privadas del municipio de Benito Juárez en Quintana Roo y concluir que:

- La gerencia o dirección de las instituciones educativas han de aplicar un plan estratégico direccionado a la labor administrativa y docente, que involucre a toda la comunidad educativa, en aras de ofrecer servicios eficaces, eficientes y de calidad educativa.
- En la planificación estratégica no deben anteponer el factor económico al factor humano (estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos, trabajadores de servicio, etc.). La desatención de las necesidades e intereses de las personas involucradas en los procesos educativos generan frustración y un ambiente de trabajo tenso y estresante, por consecuencia, se producen la disminución de las matrículas, la constante deserción y rotación del personal docente, administrativo y de servicios, que trae por consigo pérdidas económicas y la baja calidad, eficacia y efectividad de la gestión formativa. La reducción del personal provoca la sobrecarga de trabajo y con ello un bajo nivel de desempeño laboral.
- La planificación estratégica, además de permitir definir la misión, visión y valores de la institución educativa, determinar los objetivos, estrategias y tácticas para alcanzar estos, debe contener acciones para el control sistemático de los resultados parciales y finales obtenidos.
- Dentro de la planificación estratégica los directivos o gerentes deberán definir de manera correcta organigramas de las tareas; es recomendable determinar cuál era el personal específico para el cumplimiento de estas; además se deben establecer los objetivos con claridad y realizar reuniones o juntas individuales y en equipo; también, es importante anticipar expectativas a los colaboradores y comunicar claramente las prioridades.
- La dirección estratégica se debe sustentar en la planificación estratégica, la implementación y control adecuados, de manera que se facilite una gestión administrativa y un proceso formativo de calidad, eficiente y efectivo.

LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

La limitación de este estudio es propia de los estudios de revisión bibliográfica al tener un alcance descriptivo. La autora se propone en un próximo estudio abordar el impacto social de la planificación educativa de las escuelas privadas en el estado de Quintana Roo.

RECONOCIMIENTO

La autora agradece el apoyo que brindaron los técnicos informáticos del Tecnológico Universitario de Cancún, en la recuperación de los materiales bibliográficos empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2018). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. Durango, México: Universidad Juárez del estado de Durango.

- Ander Egg, E. y Aguilar, M. (1989). *Cómo elaborar un proyecto Guía para diseñar proyectos de intervención socio-educativa*. <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/A-COMO-HACER-UN-PROYECTO-Ezequiel-Ander-Egg.pdf>
- Berger, P. y Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad (Cap. III)*. Buenos Aires: Amorrortu. <https://politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Construccion-social-de-la-realidad-Berger-Luckman.pdf>
- Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M. y Gaviria Bustamante, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Universidad del Zulia. Venezuela. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-95. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Cueva, L. M., Martín, M. y Perez, J. (2019). Teoría clásica de la administración de Henri Fayol. <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>
- Deming, E. W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Valencia: Ediciones Díaz Santos. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- _____. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Estévez Cedeño, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4), octubre-diciembre. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12210403>.
- Espinoza Freire, E. E. (2020). El problema, el objetivo, la hipótesis y las variables de la investigación. *Portal de la Ciencia*, 1(2), 1-71.
- Fernández Arena, J. A. (1965). *El proceso administrativo*. México: Editorial Jus.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. [Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: "Gestión del emprendimiento y la innovación", Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Gobierno de Quintana Roo (2023). *Padrón de Escuelas Particulares Incorporadas en Quintana Roo*. <https://qroo.gob.mx/seq/padron-de-escuelas-particulares-incorporadas-quintana-roo/>
- González, C. J. (2024), Calmécac y Telpochcalli: qué enseñaban en las escuelas de Tenochtitlan. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2022/06/26/calmecac-y-telpochcalli-que-ensenaban-en-las-escuelas-de-tenochtitlan/>
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, Cultura y Educación. 3ª edición*. Caracas: Editorial Tropykos/CLACDEC.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

- https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- López Austin, A. (1985). *Educación Mexica*. [Antología de Documentos Sahaguntinos, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM].
- López, C. (2022). *El proceso administrativo según varios autores*. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Marimón C. J. y Guelmes, V. E. (2010). *Aproximación al modelo como resultado científico*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Moreno Restrepo, M. F. y Soto Triana, J. S. (2019). Planeación de estrategias de enseñanza y sus procesos cognitivos subyacentes en un grupo de docentes de básica primaria. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. *Revista Educación*, 43(1), 13.
- Navarrete Pilacuan, M., Cevallos Imbaquingo, S., Rodríguez Cisneros, L. y Tito Espinosa M. (2023). *Planificación Estratégica*. DOI: https://doi.org/10.37811/cli_w838
- Reyes Ponce, A. (1992). *Planeación. En Administración moderna (Unidad 5)*. México: Limusa.
<https://books.google.com.mx/books?id=TwnmILyBJIYC&pg=PA244&dq=Agust%C3%ADn+Reyes+Ponce+la+planeaci%C3%B3n+consiste+en+fijar&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj1hOafjPH4AhWrQTABHXTRDUQQ6wF6BAgLEAE#v=onepage&q&f=false>
- Samaniego Luna, P. (2023). La Planificación como una herramienta de la calidad educativa. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, IV (6), 1392.
- Secretaría Educación Pública. SEP (2009). *Planeación Institucional (Metodología)*. Secretaría Educación Pública. México.
http://planeacion.unach.mx/images/cmgn/Metodologia_Planeacion_Institucional_SEP.pdf
- Tarifa Lozano, L., García Pulido, Y., Frías Jiménez, R., Pérez Benítez, M., Betancourt Morfis. U. y Mendo Ostos, L. (2022). Planeación estratégica de la calidad en universidades. *Retos de la dirección*, 16(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000100199
- Torres Septién, V. (2002). *Educación Privada en México*. Diccionario de Historia de la Educación en México.
http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_20.htm
- Vega. M. (2021). Educación vs economía. *El economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Educacion-vs-economia-de-quien-20210907-0030.html>
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behaviour. Third edition*. New York: John Wiley and sons.
- Xacur Maiza, J. (2010). *Historia de la Educación en Quintana Ro*. Enciclopedia de Quintana Roo: <https://quintanaroo.webnode.es/educacion/historia-de-la-educacion-en-q-r/>
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.