

La gestión estratégica: de la incertidumbre a la previsión organizada y pertinente (Revisión)

The strategic step: of the uncertainty to the organized and pertinent prevision (Review)

Martínez Navarro, Leonel; Pérez Narváez, Marco Vinicio

Leonel Martínez Navarro
martinez.leonel189@gmail.com
Doctorante en Educación Universidad Benito Juárez
G. Puebla, México., Cuba
Marco Vinicio Pérez Narváez
marco-83@hotmail.es
Instituto tecnológico Superior Universitario.
Cordillera. Ecuador., Ecuador

Olimpia
Universidad de Granma, Cuba
ISSN-e: 1718-9088
Periodicidad: Frecuencia continua
vol. 19, núm. 2, 2022
lfigueredofrutos@udg.co.cu

Recepción: 25 Enero 2022
Aprobación: 27 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/429/4292987036/>

Universidad de Granma. Cuba



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Resumen: El presente artículo constituye una revisión conceptual en torno a la gestión estratégica y la planeación en las instituciones educativas, haciendo uso de la posición de diferentes autores que han contribuido con el tema, partiendo desde el tema a nivel general para finalmente centrarlo en el campo de la educación y en particular de las actividades de gestión que conciernen a las instituciones educativas en cualquier nivel de concreción del currículo. Finalmente, se llega a algunas conclusiones sobre la importancia de la planificación estratégica como fase de la gestión estratégica en procura de optimizar su buen andar y fortalecer su mejoramiento continuo.

Palabras clave: gestión, planificación estratégica, educación.

Abstract: The current article represents a conceptual revision about strategic management and planning role in the educational institutions, by using the perspective of some authors who have contributed to the topic, and considering it from a general way to finally aim it in the educational field and especially, those activities of management that involve schools at any level of curriculum execution. Finally, it arrives to some conclusions about the importance of strategic planning as a phase of strategic management in order to optimize their good performance and continuous improvement.

Keywords: management, planning, strategic, education.

INTRODUCCIÓN

El auge del emprendimiento y la innovación en el contexto de las sociedades que hoy se conocen como países desarrollados trajo consigo una amplia de cambios y transformaciones en todos los campos del desarrollo de las actividades humanas. Desde el deseo de satisfacer las necesidades más sofisticadas como la introducción de nuevas y avanzadas herramientas y tecnologías en las ciencias hasta los más aparentemente insignificantes utensilios de uso doméstico, puede apreciarse el impacto de las prácticas innovadoras a las que se ha llegado, procura de la eficiencia y eficacia de productos, bienes y servicios.

De esa manera, surge la idea de un sistema organizado al interior de las empresas con el fin de ofrecer mejores beneficios a los usuarios, administradores y empleados, es decir, una perspectiva centrada en los diversos agentes que tienen vinculación de manera directa o indirecta en el desarrollo de su objeto social.

Es así como surgen las teorías clásicas de la administración que gozaron de una amplia aceptación y adopción hace ya más de un siglo. Dicha adopción condujo a seguir introduciendo novedades al interior de las organizaciones, especialmente en la estructuración de los procesos realizados tanto a nivel interno como externo.

Este ejercicio inicialmente se centró en una mirada retrospectiva del camino recorrido, evaluación de los resultados, lo cual trajo una nueva necesidad ya que no era posible obtener información sino hasta la medición de los objetivos en función de resultados. Surge allí entonces la justificación para el análisis no sólo de los resultados finales sino el avance actual del proceso y la realización de proyecciones para anticiparse al futuro, partiendo para ello, de la revisión de cada departamento de la organización y su preparación para buscar de manera mancomunada las metas propuestas.

A este proceder de movilizar habilidades, estrategias, recursos, etc., por parte de las empresas y organizaciones es lo que hoy se denomina Gestión y planeación estratégica, que constituye la parte medular procurar el éxito en el ejercicio de su objeto social. Por ello se considera pertinente hacer un recorrido teórico-conceptual y funcional de la gestión y planificación estratégica y su importancia en las organizaciones de forma general y luego en el campo de la educación, donde sus aportes y efectos en términos organizacionales, funcionales y mejoramiento de la calidad del servicio educativo marca la pauta, evidenciando incluso las diferencias entre las instituciones según su capacidad de reacción frente a situaciones previsibles.

Con base en los elementos planteados se da a conocer una amplia variedad de conceptos emitidos por distintos autores que han contribuido con su estudio de una forma general y luego la importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas como una fase de la gestión estratégica en la educación, finalmente algunas conclusiones sobre la conceptualización y concepción de la planificación estratégica y se pretenden algunas sugerencias de diferenciación entre gestión y planeación.

DESARROLLO

Gestión y planeación

Es conocido con claridad que lo que hoy se observa en materia organizacional en el campo educativo tiene su génesis en el marco del entorno empresarial, donde surgieron muchas inquietudes ante la explosión de los sistemas de producción como en el caso de la revolución industrial que, si bien representa un hito en materia de avances, también tuvo en ella un caos y desorden que luego el mundo empresarial atendería dándole un nivel organizacional para responder de manera adecuada a los nuevos desafíos que emergían de la dinámica social, económica y demográfica.

Al respecto, Vargas, Solarte y Moreno (2012), plantean que la gestión empresarial se traduce en una actividad de clase administrativa la cual mediante de variadas acciones y sujetos especializados, tales como directores, consultores, productores y gerentes, procura el mejoramiento de la productividad y la competitividad de una organización, cuya actividad estructura el proceso con el que cual se obtiene la realización de una operación, una actividad o un proyecto, toda vez que una gestión persigue siempre el logro de resultados óptimos en un área, metas u objetivos de una empresa.

Es así que, (Bustamante, 2010) sostiene que Gestión es un concepto más genérico que administración. Este autor sugiere que la práctica de la gestión trasciende las fronteras de la ejecución de instrucciones al considerar que los individuos que tienen responsabilidades de conducción, deben no solo planificar y ejecutar el plan sino medir sus efectos y alcances a través de la evaluación. Ello significa que el concepto de gestión tiene una connotación tanto de las acciones de planificar como las de replantear, administrar y demostrar competencias para encauzar el plan y evaluar su impacto.

Apelando a la génesis de la gestión, Mezher et al., (2016) aportan como hecho importante que el término Gestión proviene del latín "*gestio*", "y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación o actividad". Según esta perspectiva, la gestión

engloba todo tipo de acciones llevadas a cabo en cualquier nivel de concreción de las actividades de las organizaciones.

Para (Ruiz,2012) por su parte, el concepto de gestión tiende más a definir la acción y el efecto de integración de los procesos de una organización, lo que implica no sólo la gestión vista desde la óptica de las acciones sino también de los alcances de éstas y los procedimientos llevados a cabo para causar tales efectos. En el plano educativo, Ruiz (2012) señala que la gestión refiere a un “proceso de transformación de las personas, instruyéndolas y educándolas en la acción de enseñanza y aprendizaje entre profesores (as) y estudiantes, en la cual los primeros enseñan a aprender y los segundos aprenden a aprender”.

Al respecto, Oplatka, (2019) afirma que la gestión educativa como ámbito de estudio tuvo su surgimiento en los Estados Unidos, lo que a su vez dio origen a un campo de estudio con perspectivas que básicamente están profundamente fundamentadas en la cultura y sociedad occidentales, que tendrá influencia en toda la región del hemisferio.

De la misma forma (Mezher et al.,2016) basándose en a la consideración de Botero (2009) conviene que la gestión educativa como disciplina es relativamente novel y que su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina y es desde esta época que han “surgido y desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos”.

A la luz de la evolución de esta concepción de la gestión educativa es como resulta factible hallar al respecto posiciones como la de (Rico, 2016), para quien la gestión educativa “es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. Y agrega que en la actualidad las tendencias de la gestión educativa están orientadas hacia los principios de autonomía, democracia y calidad, siendo esta última consecuencia de una gestión adecuada apoyada en fases como la planificación estratégica, la instrumentalización la ejecución y la evaluación.

Según (De Juanas, 2014), “la planificación estratégica en las organizaciones educativas surge por la necesidad de aunar esfuerzos, maximizar los recursos y dar verdadera resolución a los problemas dentro de un modelo social de cambio continuo”.

Importancia de la gestión y la planificación estratégica en las instituciones educativas

En cuanto la planeación estratégica, son muchas las concepciones que se tienen al respecto, pero encausadas, al fin y al cabo, a la organización de las instituciones de manera coherente para optimizar el logro de sus resultados y la calidad de los mismos. Conviene entonces, hacer un breve recorrido en torno a algunas definiciones de planeación estratégica referida por algunos autores.

Pérez Serrano (como se citó en De Juanas, 2014) argumenta que “planificar es trazar los planos para la ejecución de una obra; hacer un plan o proyecto de una acción, anticiparse a la acción” (p. 13). Asimismo, este autor en referencia a los propósitos de la planificación, considera cinco aspectos a tomar en cuenta:

1. Determinar con precisión los resultados que se desea obtener.
2. Desarrollar las orientaciones y normas de actuación.
3. Establecer el papel que han de tener los distintos sectores implicados.
4. Anticiparse a situaciones y elaborar estrategias correctivas.
5. Trazar un sistema de control que informe puntualmente sobre la marcha del proceso y la obtención de resultados.

“La planificación estratégica es una herramienta de elaboración y gestión de toma de decisiones por la que una organización, pública o privada, establece detallada y sistemáticamente líneas maestras o estratégicas para el desarrollo de sus acciones diarias teniendo en consideración la incertidumbre del contexto de intervención” (De Juanas, 2014, p.19).

En cuanto a lo educacional se refiere, Carriazo, (2020) argumenta que, en este caso, la planeación implica las dimensiones del diálogo pedagógico en los que participan los actores educativos. Es decir, que la planeación

“orienta la academia y la administración de la escuela, conllevando una serie de procesos y estrategias que hacen que se desarrolle el acto educativo de manera eficiente y con calidad para la prestación de dicho servicio educativo”.

Amplía el autor por demás que para el proceso de planificación educativa se ha de tener en cuenta estas dimensiones como la política, jurídica, administrativa y humana, todo esto en función del contexto donde tiene lugar el desarrollo del objeto social de la institución.

Así visto el panorama, se decanta el hecho de que la planificación educativa tienen implicancia en la calidad educativa, pero a su vez, requiere de la calidad de la educación, de los sistemas de gestión de calidad y evaluación, las cuales son desarrolladas teniendo como base la planeación educativa.

En este sentido, (Latorre, 2016) considera que la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere acogerse a determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles.

Sin embargo, más que infalibles se trata de mecanismos que resulten lo más efectivos posibles y reduzcan los niveles de fracaso.

De ahí la importancia de la planificación estratégica en la educación ya que su inserción le provee toda una amplia gama de posibilidades en materia organizacional y funcional. Al respecto, Méndez, (2016) sugiere que la planificación “tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano”, (p. 34). Sostiene además que, en administración educativa, las metas y fines, habrían de estar orientadas a viabilizar la formación de individuos con tendencia a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada. Es decir, que intenta tener conocimiento y ejercer influencia en el entorno, para procurar su crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con lo expuesto la planeación comprende la realidad social y las diversas interrelaciones que en ella convergen, razón por la que toma como punto de partida un enfoque sistémico y holista, el cual a su vez, propende por la participación de todos los actores involucrados en el proceso, e incluso donde el mismo planificador hace parte activa involucrándose en ello, llevando a cabo etapas o fases de la planificación estratégica como diagnóstico, formulación, ejecución, evaluación y ajuste, de la misma manera (López, 2000) coincide en afirmar que la planeación estratégica hace parte de un proceso evolutivo continuo, tanto de la planeación como de la implementación de planes. El propósito de la planeación estratégica es alcanzar un futuro sostenible de largo plazo dentro de un ambiente continuamente cambiante.

Por su parte (Ulloa, 2019) en una versión más profunda de la importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas la asume como una práctica reconocida, en la cual los líderes que influyen en procesos de cambio y mejora educativa, trabajan la construcción colectiva de sentidos y propósitos, así como también en el establecimiento de estrategias y condiciones para que los objetivos se logren.

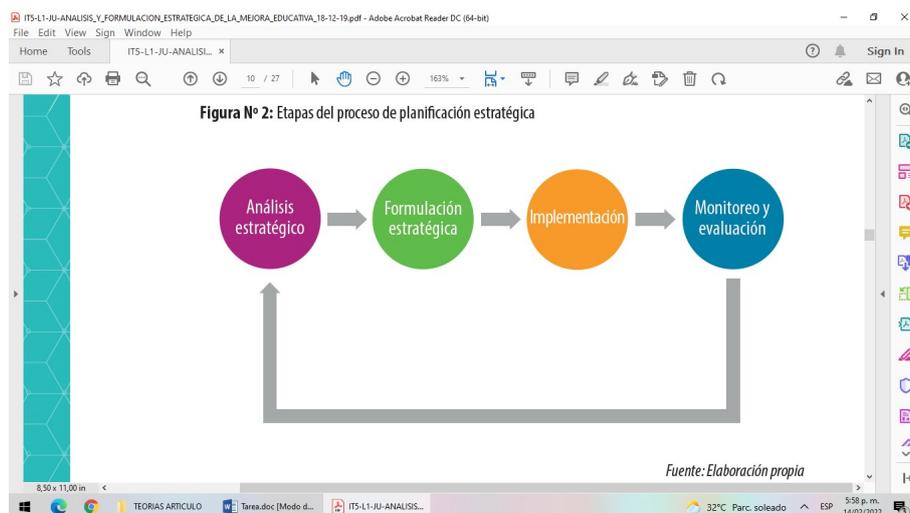


FIGURA 1.
Etapas de la planificación estratégica
Ulloa, (2019).

Una perspectiva aún más ampliada es la que puede hallarse en (Chiavenato, 2010), donde se define la Planificación Estratégica (PE) como el proceso de “formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales”.

A propósito de esta opinión, el autor refiere una caracterización de lo que representa de manera resumida lo que es a la educación la planificación estratégica, las cuales con:

- a) Es sistémica: Implica mirar a la organización como un todo, es decir, un sistema.
- b) Se enfoca en el futuro: Implica la construcción de una imagen o visión de la organización, a largo plazo.
- c) Permite crear valor: La planificación estratégica no solo considera los grupos de interés, sino que crea valor también para padres y madres, profesores y profesoras, estudiantes y autoridades locales.
- d) Es participativa: Considera la inclusión efectiva de todos los grupos de interés, especialmente de aquellos a los que afectará.
- e) Debe tener continuidad: Implica desarrollar el proceso de manera permanente, en los niveles estratégico, táctico y operativo.
- f) Requiere ser implementada: El principal desafío es su implementación, mediante el involucramiento de todos los actores a quienes afecta.
- g) Requiere ser monitoreada: Los resultados esperados, tanto durante el proceso como al término del período, requieren ser evaluados de manera sistemática.

Estas características coinciden con las fases de diagnóstico, implementación, ejecución evaluación y ajuste, propuestas por Méndez, (2016, 17:23).

(Nova, 2016) afirma que la planificación estratégica es una caracterización de “tarea científica” dado que se requiere de un estudio racional basado en observaciones y registros para organizar las acciones de los operarios o colaboradores. Y asevera que dentro de esta teoría se concretó tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional, donde la primera abarca toda la organización y es a largo plazo; la segunda los departamentos o áreas en un mediano plazo y la última, con incidencia sobre cada tarea a corto plazo.

Lo anterior permite asumir que la importancia de llevar a cabo la planeación estratégica para una institución educativa estriba en que se propende por el desarrollo institucional mediante la optimización de recursos, reducción de los niveles de incertidumbre y riesgos futuros y evalúa los diversos escenarios posibles, lo que deriva en una preparación para enfrentar cualquier situación, con un impacto importante en el establecimiento de un sistema racional para la toma de decisiones.

En concordancia con esta posición, los aportes de (Salazar, 2013) y Huanca, 2020) contribuyen a una versión de la planificación estratégica en las instituciones educativas como una herramienta metodológica que corresponde a las teorías organizacionales, la cual viabiliza favorablemente no sólo prever el futuro sino tener incidencia en él, con la creación, ejecución y evaluación de estrategias para orientar y optimizar los recursos en procura del logro de la misión y visión de la escuela; y en el entendido de aquellas instituciones educativas con trabajos y metodologías alternativas como proyectos y comunidades de aprendizaje, la importancia de la planificación estratégica se superpone para responder a ese tipo de situaciones de la escuela, como lo plantea Díaz (2019) al referirse a la planificación estratégica como “una herramienta que ayuda en el fortalecimiento de las instituciones al facilitar sus procesos de mejora en el mediano y largo plazo.

Esto implica que la planificación estratégica en las instituciones educativas en extrañas ocasiones surge espontáneamente ya que, sin la existencia de sistemas formales de planeamiento, la preocupación diaria hace olvidar el futuro. En consecuencia, la estrategia viene a ser el esquema para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas tanto en el presente como hacia el futuro, Cardona, (2017, 11:15).

Como complemento a todas las perspectivas presentadas en torno a la importancia de la planificación estratégica en las instituciones educativas, de su implementación se decanta también lo que se conoce en ámbito administrativo como cultura y clima organizacional. Aunque son con un amplio campo para ahondar, en este sentido la planificación estratégica se manifiesta a través de ello y se refleja en los actores involucrados, sus acciones dentro de las instituciones y su preocupación por dejar en alto el nombre de su organización.

Al propósito de este tema, Simbron-Espejo y Sanabria, (2019) sostienen que la cultura se define como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una organización. Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los miembros de la Organización.

CONCLUSIONES

A la luz del recorrido conceptual sobre la gestión y la planificación estratégica resulta interesante en primera instancia corroborar que, pese a que su génesis es amplia no se halla un abordaje profundo en el campo de la educación.

De hecho, la gestión y la planificación estratégicas difieren en aspectos fundamentales pese a que se las toma con frecuencia como si se tratase del mismo concepto y función. Sin embargo, la primera consiste en la capacidad que tiene un sistema, una organización o una institución educativa para movilizar habilidades, destrezas, recursos y talento humano para organizar de manera coherente y pertinente sus actividades y a su vez, se presenta en todos los niveles de concreción de las actividades. Así, por ejemplo, cuando un país determina la emisión de una normativa a nivel macro del currículo para la organización y actualización de su sistema educativo, la movilización que implica llegar a ello es lo que se denomina gestión curricular, valiéndose de fases o etapas: planeación, instrumentalización, ejecución, evaluación y ajuste.

De la misma manera, cuando la institución educativa toma los referentes teóricos de dicha norma, ejecuta esas mismas fases a nivel local y ello se traduce en directrices para la planificación de aula, (a nivel micro), donde los docentes dan vida en la práctica a las metas establecidas por el sistema y la institución, también a la luz de la planificación estratégica como etapa inicial, pasando por la ejecución, evaluación y finalmente introduciendo los ajustes pertinentes en procura del mejoramiento.

Como puede evidenciarse, la gestión antecede a la planificación estratégica, pero son interdependientes o complementarias; ya que la gestión no tendría lugar sin la planificación estratégica ni ésta tendría forma de valorar sus efectos de no seguir una organización estructurada y coherente acorde con las necesidades del contexto social y cultural donde cada institución educativa ejerce su objeto social.

Finalmente, es fundamental que para una gestión y planificación estratégicas en educación generen éxito y calidad, el punto de partida lo constituya el involucramiento de los actores, sabiendo que el éxito de ello

depende del nivel de apropiación y empoderamiento que se logre del sistema o comunidad educativa. De lo contrario, será inminente continuar en la misma ruta que suelen seguir en la actualidad donde la gestión y la planificación se han convertido en meros instrumentos burocráticos para cumplir con un tema normativo pero que en la práctica dista mucho de lo que está declarado en el papel (CUMPLIMIENTO).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerredondo, I., Lugo, M. T., Pogrè, P., Rossi, M. y Xifra, S. (2006). *La escuela del futuro II: ¿Cómo planifican las escuelas que innovan? Argentina: Paper Editores.*
- Bustamante, R. H. G. (2010). Notas para la gestión. Administración de la educación *A distancia*. México D.F. México: UNAM.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. Interamericana editores S.A, México.
- CarriazoDiaz, C., Pérez Reyes M. y GAVIRIA BUSTAMANTE, K., (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/>. 12/2/22, 10:24
- De Juanas O., Ángel (2014). *La planificación estratégica y su incidencia en la calidad*. <https://www.researchgate.net/publication/257187158>
- Díaz Dora del C., (2019). La planeación estratégica como herramienta para diseñar proyectos transversales en educación y su impacto en la evaluación. Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Evaluación 2018 /Año 4, No. 4/ Septiembre de 2018 a Agosto de 2019. Universidad Autónoma de Tlaxcala
- Jesús Wiliam Huanca-Arohuanca, J.W., &Geldrech Sánchez, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376.
- Latorre, C., María (2016). *Planeación estratégica y autoevaluación de la gestión educativa en la escuela de educación superior profesional de la policía nacional del Perú-Puente Piedra*. [Tesis de Magíster en Administración LIMA-PERU].
- Méndez Vega. N., (sf). *La importancia de la planificación en la administración educativa*.
- Mezher, T., Cuba, M., y Calánchez, K., (2016). *La gestión educativa: proceso de transformación social*. Educ@ción en Contexto, Vol. II, N° Especial. I Jornadas de Investigación e Innovación Educativa. Universidad Rafael María Baralt.
- Nova, Anadrés. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. *Itinerario Educativo*, 68, 115-130
- López Nuila, C. R. (2000pp. 67-74). *Gestión educativa y planificación estratégica*. Entorno ISSN: 2218-3345 Enero 2000, N°11.
- (OPLATKA, 2010). The legacy of educational administration: A historical analysis of an academic field. Hamburgo: Peter Lang Publisher, 2010. *Revista Eletrônica de Educação*, 13, (1), 196-210, <http://dx.doi.org/10.14244/198271993072>
- Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Ulloa, J. (2019). *Análisis y formulación estratégica de la mejora educativa: Conceptos, tensiones y desafíos*. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Vargas B., Carlos A., Solarte G., Carolina y Moreno S., Isabel C. (2012). La gestión empresarial ¿Por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones modernas? *Revista Ensayos*. 5, (5). Julio-Diciembre de 2012.