

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas Públicas

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Autor:

Palomino Matías, Daniel Martín

CHINCHA – PERÚ

2019

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas Públicas

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma

Palomino Matías, Daniel Martín (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

CHINCHA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Chincha, a los once días de agosto del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. José Olaya, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas Públicas", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa a la señora, Palomino Matias, Daniel Martín.

A las OCHO horas CERO minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BIEN.

Por tanto, Palomino Matias, Daniel Martín, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las OCHO horas con VENTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
Dr. Segundo Alburquerque Silva  
Presidente del Jurado

  
Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas  
Secretario del Jurado

  
Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, DANIEL MARTÍN PALOMINO MATÍAS, estudiante del Programa Académico de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa de la Universidad de Tumbes.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo académico titulado: **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**, la misma que presento para optar el título profesional de segunda especialidad.
2. El trabajo Académico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo Académico presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo Académico no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNTUMBES cualquier responsabilidad académica, administrativa o legal que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de El Trabajo Académico, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

Chincha, julio de 2019

Firma

DANIEL MARTÍN PALOMINO MATÍAS.

*A mi esposa, madre e hijos que me  
inspiran a ser cada día mejor, y por su  
apoyo incondicional.*

*Daniel.*

## ÍNDICE

Introducción .....	7
Capítulo I .....	9
Conceptualización de planificación estratégica .....	9
1.1. Objetivos:.....	9
1.1.1. General.....	9
1.1.2. Específicos .....	9
1.2. Antecedentes Teóricos .....	9
1.2.1. A nivel Internacional .....	9
1.2.2. A nivel Nacional .....	10
1.2. Conceptualización de Planificación Estratégica .....	11
1.3. Importancia de la Planificación Estratégica.....	13
1.4. Dimensiones de la Planificación Estratégica .....	14
1.5. Características de la Planificación Estratégica .....	15
1.6. Características de la gestión Orientada en Resultados.....	16
1.7. Objetivos de la Planificación Estratégica .....	18
1.8. La Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	21
1.9. Teorías de la Planificación eEstratégica.....	22
1.10. Elaboración del Plan Estratégico .....	22
1.11. Planificación Operativa.....	24
1.12. Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.....	24
1.12.1. Misión.....	24
1.12.2. Visión.....	25
Capítulo II .....	27
Niveles y Fases de la Planificación Estratégica	
2.1. Niveles de la Planificación Estratégica	
2.1.1. Planes.....	27
2.1.2. Programas.....	28
2.1.3. Proyectos.....	29

2.2. Fases de la Planificación Estratégica .....	29
Capítulo III.....	33
Ventajas y Limitaciones de la Planificación Estratégica	
3.1. Ventajas de la Planificación Estratégica.....	33
3.2. Limitaciones de la Planificación Estratégica .....	34
3.3. Daño para conocer la organización. ....	345
3.4. Estrategias de Coalboración en la elaboración del Plan Estratégico5	
3.5. Necesidad de la Planificación Estratégica .....	36
Conclusiones .....	41
Referencias bibliográficas	

## RESUMEN

La presente monografía quiere contribuir en dar énfasis en la importancia de la planificación estratégica que es indispensable en la buena gestión y mejora de la calidad educativa. La planificación estratégica se hace importante porque cobra un gran valor al recoger los datos del mismo contexto y responde en un plan de acción a las necesidades que en ella se exigen. Su singularidad y flexibilidad hacen que sea más específico y sea precedente en otras instituciones cómo se puede planificar mas no una copia fiel para responder a los problemas de todos los contextos educativos. Su flexibilidad permite que se adecúe al momento en que se desarrolla y reduce espacios a la incertidumbre que puede causar desconcierto en la organización.

**Palabras clave:** Planificación, gestión, calidad.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente a nivel internacional, para el siglo XXI, se busca que las instituciones educativas logren resultados respecto a los aprendizajes de todos sus estudiantes, que ellos potencien sus capacidades para que sean competentes en las diferentes situaciones de su vida. En la escuela esta tarea está encargada principalmente al docente; no obstante, es importante también la tarea del directivo, de la gestión escolar que realice para alcanzar las metas propuestas.

Las Instituciones Educativas deben garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales en todos los estudiantes y la dirección debe hacer todos los esfuerzos posibles para lograr este propósito. Si la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan disminuidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central”.

La planificación estratégica se desarrolla desde una concepción apartada de lo burocrático, que prioriza lo administrativo y documentario, dejando de lado las cuestiones pedagógicas, que en gran medida incide en los aprendizajes de los estudiantes. Los actuales desafíos internacionales han hecho que, en los últimos años se implementen acciones para la gestión escolar de los directivos, orientado a alcanzar aprendizajes de calidad en los estudiantes, sin que esto signifique descuidar las otras dimensiones de la gestión escolar. Una de estas iniciativas son los compromisos de gestión, en donde el Ministerio de educación la define como: “Prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. El accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.”

Cuya (2017) concluye: “Para lograr el cambio en los docentes, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, así como gestión de calidad en Instituciones Educativas”. (p.84)

Entonces, se puede colegir que la calidad en la gestión de una Institución Educativa posibilita la mejora de los aprendizajes y el mejor desempeño docente en aula.

El capítulo I. Se consiga los fundamentos de la planificación estratégica, con la consigna de comprender todo lo relacionado a Planificación estratégica.

Capítulo II. En este apartado se consignan los niveles y fases de la planificación estratégica, para entender los momentos que pasa la Planificación Estratégica.

Capítulo III. Se consignan ventajas y limitaciones de la planificación estratégica. Complementando la información y se tenga en cuenta al momento de planificar

Finalmente se mencionan las conclusiones del estudio monográfico y la bibliografía consultada.

## CAPITULO I

### **FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.1. Objetivos:**

##### **1.1.1 General**

Identificar la importancia de la planificación estratégica en la gestión escolar de las Instituciones Educativas Públicas.

##### **1.1.2. Específicos**

- Valorar la importancia de la planificación estratégica en la gestión institucional de las instituciones educativas públicas.
- Describir la planificación estratégica en la gestión pedagógica de las Instituciones Educativas Públicas.
- Describir la planificación estratégica en la gestión administrativa de la Institución Educativa Pública.

#### **1.2. Antecedentes Teóricos**

##### **1.2.1. A nivel internacional**

Flores, J. (2013). Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar- Ecuador. Metodología cuantitativa. La muestra fue 40 sujetos muestrales. Se aplicó el cuestionario. Conclusión: se concluyó que mediante la planificación estratégica, se puede lograr el camino

para conseguir los objetivos deseados; mientras que la gestión de la calidad es la nueva forma de pensar acerca de la dirección de las instancias superiores educativas.

Peña, M. (2010). Planificación estratégica del supervisor educativo y praxis pedagógica en instituciones de educación básica primaria. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta; Maracaibo. La investigación fue de tipo descriptivo. La muestra fue 62 docentes. Se aplicaron el cuestionario. Conclusión: se determinaron que las escuelas los supervisores están inmersos en la planificación con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Ibarra, I. (2015). Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima-año 2011. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Mayor; Lima. La investigación fue de tipo descriptiva y diseño correlacional. La muestra fue 65 profesores. Se aplicó el cuestionario. Conclusión: se determinaron que existe una mejora entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad de la Institución Educativa.

Cervantes, J. (2014). Liderazgo pedagógico y gestión escolar de los docentes en la institución educativa - Ica, 2014 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Metodología: la investigación es de tipo descriptivo correlacional. La muestra fue 50 docentes. Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Se llegó a las siguientes conclusiones: Se ha determinado que existe una relaciona significativamente entre ambas variables, obteniendo como resultado valor  $r= 0.816$  y  $p=0.000<0.05$ .

### **1.3. Conceptualización de planificación estratégica**

Armijo (2009) “Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que

les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Cada Institución Educativa necesita contar con una adecuada gestión, sin ella, no se puede conseguir los objetivos ni justificar su existencia.

Si la planificación enriquece la reflexión personal y del grupo, aludimos a un plan exacto y a la medida de una determinada institución, por consiguiente, es fruto del esfuerzo del directivo y los agentes de la comunidad educativa, esto es lo que lo hace rico, especial y singular, puesto que responde a su entorno. Estamos refiriéndonos entonces a una organización que necesita en ese momento utilizar las herramientas de un plan estratégico para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada.

Las instituciones educativas tienen la tarea fundamental de rediseñar sus organizaciones escolares con el propósito de mejorar los aspectos pedagógicos y organizacionales, lo cual supone adoptar una visión que le ayude a transformar en profundidad su forma de trabajo, a través de la reflexión, decisión y el liderazgo.

El modelo de gestión debe ayudar a enfrentar problemas en la sociedad, que sea flexible a las situaciones y muy exigentes en la calidad, pues así es como se logra la competitividad y la excelencia.

Se adelantan al futuro para tener cuidado que lo planificado se cumpla o si hay complicaciones, se pueda retomar el curso. Y para que pueda responder al contexto tiene que surgir de las necesidades de la comunidad.

“Tiene carácter prioritario cuya característica principal es la implementación de estrategias de acción para alcanzar los objetivos” (Armijo, 2009)

Fred (2003), “Es una técnica para evaluar las decisiones a través de roles que permitan a una institución conseguir los objetivos; así mismo la planificación a largo plazo, como diferencia pretende optimizar el futuro en las tendencias actuales”. (p.25).

Con la planificación estratégica se puede, a partir de una adecuada observación, diagnosticar una realidad y proponer las alternativas de solución que sean necesarias a la problemática, intereses y necesidades de la Institución

Educativa; es decir, se anticipa para responder oportunamente a las situaciones que se pueden presentar.

Barreiro (2012) dice que: “Es un instrumento que ayuda a diagnosticar, analizar, meditar y tomar decisiones colectivas, con referencia a nuestro contexto actual para lograr un camino exitoso en las que deben seguir las organizaciones y así poder llegar a tener una ventaja competitiva” (p.23).

Este instrumento permite aproximarnos más a la realidad educativa, hace conocedores a la comunidad educativa de la singularidad de sus problemas, que le es propio, al mismo tiempo se genera una oportunidad para que no solo los estudiantes aprenden sino también toda la comunidad que la conforma.

Este proceso necesita ser evaluado; recoger la información, reflexionar acerca de los datos obtenidos y tomar una decisión que permita hacer reajustes y de este modo responder de manera más pertinente a las necesidades de cambio que la Institución Educativa requiere.

Por tal motivo Bravo (2018) señala que “Los directores tendrían que conocer mejor acerca de ¿Qué son planes estratégicos? Conociendo de cerca sus fortalezas y debilidades institucionales.” (p.75).

Esta tarea implica un compromiso serio con la profesión que se ejerce, el deseo de aportar en la mejora educativa y sentirse identificado con el contexto donde se realiza la tarea educadora.

#### **1.4. Importancia de la planificación estratégica**

Según Palomino (2008), “El desarrollo de un proceso de planificación estratégica es relevante porque permite brindar soluciones en cuanto a gestión de recursos materiales y de personal” (p.116).

Anticipa acciones a las situaciones que podría presentarse para dar una respuesta más acertada y hacer y adecuado uso de los materiales que se disponen así como del potencial humano que se tiene para cumplir las funciones pedagógicas.

Navajo (2009): “La planificación nos sirve para utilizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla y utilizar eficazmente los

recursos escasos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada” (p.21).

Haciendo uso óptimo de todo lo que se tiene al alcance de la mano se busca obtener los mejores resultados encaminando una mejor dirección a las acciones educativas. Teniéndose en cuenta que estas planificaciones deben responder a contextos específicos, por tanto las acciones que se realizan no se deben tomar como regla general en todas las situaciones.

No se puede dejar nada al azar, siempre se debe adelantar a las situaciones que se puedan presentar, para que se reduzca el riesgo de incertidumbre y correr el riesgo de encontrar situaciones que obstruyan el normal desarrollo de las acciones, sino que se vea como algo ya estudiado, con un gran repertorio de posibles soluciones y lograr una intervención de calidad.

No obstante, hay que tener en cuenta que aquello que planifiquemos necesite reajustes propios de la dinámica en la que se desenvuelve la comunidad educativa. Situaciones en las que muchas veces se presentan nuevos problemas que se deben resolver sobre la marcha; en consecuencia, la planificación debe permitir adaptarnos, sin perder el norte de la labor educativa. Tener claro lo que se piensa hacer, cómo se va a hacer, por qué se va a hacer y para qué se va a hacer, no garantiza el éxito de la intervención. La planificación no debe ser parametrada, rígida. Se debe abrir posibilidad de cambiar recursos acciones en caso sea necesario sin que esto signifique un fracaso. La finalidad de toda planificación es dar un servicio de calidad a la comunidad educativa, debe ser este el norte que dirige las acciones.

La participación y el compromiso de todos los responsables de la ejecución de la planificación es importante, pues incrementa su grado de compromiso y se hace parte de la causa.

Debe hacer un equilibrio entre las decisiones que van a ser tomadas por los que ejecutan las acciones y las decisiones que toman los responsables del diseño de la planificación. En oportunidades será necesario que se concilien decisiones o que se deleguen y en ocasiones tendrán que ser consultadas. Es aquí entonces vital la capacidad de liderazgo de los responsables de la planificación.

El éxito de la planificación dependerá entonces de la capacidad que tengan los diseñadores para equilibrar las decisiones en las distintas situaciones, lograr la armonía en la toma de decisiones es crucial para lograr el triunfo educativo. “Buenas decisiones, buenos resultados”.

### **1.5. Dimensiones de la planificación estratégica**

Tomando como referencia a MINEDU (2006), se propone como dimensiones:

-Dimensiones filosófica; implica la concepción de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.

Pretende que los miembros de la comunidad educativa haga una análisis de su propia imagen y se desarrolle una identidad que permita generar el cómo podemos ayudar al desarrollo de la institución.

-Dimensión analítica; En la dimensión analítica la institución educativa hace una revisión de los factores (internos y externos) que permiten o dificultan alcanzar los objetivos u metas institucionales, este análisis permite a los directivos evidenciar la realidad en la que llevan a cabo sus actividades.

Es decir, toman conocimiento de todos los recursos con los que cuenta en la Institución, así como las oportunidades que ofrece el entorno para la mejora de los aprendizajes, el directivo de esta manera “Conocedor de su contexto puede tomar más acciones”, como líder pedagógico para conducir a la mejora.

-Dimensión programática; implica la concepción de objetivos estratégicos (general y específicos), que expresan la voluntad de actuar de la escuela para poder lograr la misión y visión institucional, los cuales se formulan en términos cualitativos describiendo una acción como resultado por alcanzar.

Teniéndose para esto, los logros que se pretender alcanzar al menor tiempo posible y al mismo tiempo concebir cual es el rumbo que se desea que dirija la escuela. Esto último es muy importante, puesto que las acciones y decisiones que se tomen deben estar orientadas a conseguir el objetivo macro que se ha trazado al largo plazo.

### **1.6. Características de la planificación estratégica**

Para este autor, Barreiros (2012), plantea lo siguiente:

- Fomentar en las instituciones y/o empresas métodos en la empleabilidad racional de los recursos.
- Disminuye la incertidumbre en el futuro.
- Tener planes de contingencia ante una situación problemática.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Disposición de elementos para un buen control.
- Se hace un plan en la cual va a ser de base para la operación de la empresa.
- El directivo evalúa alternativas para tomar una decisión (p.52).

Para lograr los objetivos trazados es primordial que toda la comunidad los conozca, y sea de conocimiento de todos, el diagnóstico que se tiene de la escuela, y los recursos con los que cuentan para lograr los propósitos. Es así, que todos hacen uso racional de lo que poseen, no solo de los recursos físicos sino de las potencialidades humanas con lo que cuenta el centro.

Y conociendo todos, los objetivos trazados, no habrá riesgo de incertidumbre de la comunidad puesto que sabrán hacia donde se dirigen y todos los esfuerzos que se realicen serán orientados a conseguir este bien común, se genera así compromiso y confianza.

No obstante, el camino a conseguir los objetivos trazados no será un rumbo fácil. Y se tiene que tener en cuenta un repertorio de posibles respuestas a los problemas que se puedan presentar, no previstos, con la finalidad de no causar mucha demora en el logro de los objetivos.

Como el camino a recorrer ya está trazado, solo queda andar con la mirada fija en el logro de los objetivos, se descarta así cualquier acción sin rumbo, puesto que toda ya está orientado.

Se conoce los recursos y las cualidades de comunidad educativa para que lo imprevistos no solo sean resueltos por el directivo, sino sea delegado por el personal más idóneo para cumplir la tarea. De este modo se descentraliza el poder administrativo y todos los miembros asumen roles comprometidos con la Institución. Ya no es uno el que gobierna, gobiernan todos.

El proyecto que se emprende debe tener una hoja de ruta, un plan que contenga los pormenores de lo que se quiere y la forma cómo se quiere que se logren los objetivos trazados, es tarea de los directivos no cargarse con toda la tarea y responsabilidad del logro de los objetivos. “En casa trabajan todos para que el hogar progrese”.

### **1.7. Características de la gestión orientada a resultados**

*Identificación de objetivos, indicadores y metas* que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

Tener claro los objetivos y los indicadores permitirá saber si estas tomando el rumbo correcto en la consecución de los objetivos, se puede hacer una selección y racionalización adecuada de los recursos que se necesitan para cumplir los propósitos.

*Identificación de niveles concretos* de responsables del logro de las metas. Para descentralizar las responsabilidades y comprometer a los miembros de la organización con el trabajo, esto se logra si se designan responsables en tareas específicas.

*“Establecimiento de sistemas de control de gestión internos* donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.” (Armijo, 2009)

Se determinan los procesos que se deben seguir para obtener la materialización de los objetivos. Así como los mecanismos de retroalimentación que permitirán la posterior evaluación del trabajo y así tomar decisiones en cuanto a la reestructuración del trabajo en caso sea necesario.

*Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.* Se destina con anticipación como parte de la planificación el presupuesto que se necesita para la materialización de los objetivos.

*Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.* Debido al carácter flexible de la planificación estratégica se hace posible hacer reajustes al trabajo que se desarrolla. Y la autonomía de los responsables de las actividades específicas permite un mayor compromiso en el desarrollo de los desempeños.

La planificación estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales. Sin dejar de lado las acciones que son a corto plazo, que permiten ir construyendo paso a paso el camino a recorrer para el logro de objetivos.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Las organizaciones deben contemplar señales de su desempeño a través de indicadores claros. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.

Debemos siempre hacer un alto en el camino para reflexionar sobre cómo estamos actuando en la construcción del camino, cuáles son nuestra falencias y fortalezas.

### **1.8. Objetivos de la planificación estratégica**

Según Thompson y Strickland (2003), los objetivos son:

-Facilitar una guía para que tengan en cuenta que es lo que hacen y pueden lograr.

-Habituar a los administradores al cambio y ver en ella las oportunidades.

-Impulsar a unificar la organización.

-Establecer una concepción más proactivo por parte del administrativo. - Fomentar un modelo de negocios que sea exitosos para una empresa e institución (p.34).

Sabiendo cual es el camino, será más fácil recorrerlo y buscar modos de recorrerlo. Y este camino que recorrer no solo debe ser conocido “Por el capitán del barco”, sino por toda la tripulación.

Armijo (2009): “Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz” (p.40).

Los objetivos estratégicos se deben vincular directamente con la misión, y se orientan a definir los resultados que se esperan lograr y permite construir los instrumentos principales para evaluar las acciones ejecutadas.

El cambio suele asustar por el temor a lo nuevo que no siempre al inicio puede ser placentero, pero con el transcurrir del tiempo puede ser mejor. El cambio es una oportunidad para obtener nuevas experiencias y mejores resultados ya que se opera con nuevos mecanismos. Usar los mismos procedimientos rutinarios que no nos llevan la producto que deseamos solo prolonga nuestras ansias de conseguir las metas, se deben buscar nuevas formas. Los directivos y comunidad educativa deben estar prestos y no temer a lo nuevo.

Los trabajos colaborativos son más significativos cuando se tiene el sueño compartido, la misma visión del mundo. Entonces no se debe tratar de progresar a costillas de los demás, sino entre el grupo humano buscar la solides de todos sus integrantes en una sola fuerza que permita mover “el coche” de la mejora educativa.

El compromiso de los directivos es corresponder a los esfuerzos del colectivo. No ser jefes que solo se sientan a ver los resultados de los demás para loarlo o criticarlo, sino ser líderes que se hacen parte de la fuerza que impulsa el cambio; es decir, trabaja con su gente y da ejemplo de cómo conducir y deja conducir a los miembros de su comunidad. El directivo líder podría copiar modelos que ya han dado sus frutos en otras situaciones, en otros contextos y si el caso amerita hacer algunas variantes que se ajusten a su realidad, siempre llevados a consenso.

Las acciones deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones,

determinar las responsabilidades para realizarlos asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Considerar la planificación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una Institución, determina las políticas que esta tiene y los programas que se necesiten para alcanzarlos, se establecen los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

“Se tiene entonces que cuando se habla de planeación se hace referencia a un proceso formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones que ya han sido observadas y evaluadas con anticipación; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociados a un proceso racional. Pues en el consenso con todos los representantes de la comunidad educativa se puede exponer todas las dificultades, se jerarquizan los problemas y se proponen alternativas de solución para atender a las necesidades que se tienen.” (Caldera, 2004)

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Los directivos deben ser líderes pedagógicos, no jefes que imponen sus ideas, es decir le debe dar apertura a su equipo para que asuman responsabilidades y colaboren en el logro de los objetivos y asuman el poder de tomar decisiones.

“Con ella, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.” (Caldera, 2004)

Caldera (2005) “El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos” (p.42).

Tener toda bien estructurada y pensada ayuda a que se minimicen los riesgos de caer en la incertidumbre de lo que podría fallar y así abre posibilidades de buscar otras estrategias que ayuden a solucionar lo imprevisto.

Entonces, la planificación estratégica se vuelve flexible y no en un molde estático que se debe seguir al pie de la letra. Haciéndose uso de los recursos más

importantes en el momento que sea adecuado, será más provechosa en las circunstancias que sean más propicias.

### **1.9. La planificación estratégica de recursos humanos**

“Todas las personas que intervienen en la planificación estratégica esperan mejorar las organizaciones, en otras palabras, hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite.” (Caldera, 2004)

El trabajo colaborativo surge aquí como manera más adecuada para la consecución de los objetivos, pues se busca una meta en común y se echa mano para ello, de todos los recursos que sean necesario, y son las mismas personas las que se organizan para darle la utilidad que corresponda, preocuparse por los que intervienen en las acciones transformadores los hace más humanos, promoviendo los valores que son necesarios para lograr los objetivos propuestos.

“Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes. Cada transformación estructural que se genere podrá ser entonces el principio de un proceso que, de manera definitiva, genere grandes cambios en la estructura organizacional para colocar a la empresa en posición de competir y sobrevivir frente a un entorno globalizado que demanda eficiencia y transparencia en el ejercicio de sus funciones.” (Caldera, 2004)

Se hace camino al andar. Se descubren nuevas formas de organizarse y mejorar al actuar para la consecución de las metas, el mundo actual no permite que sigamos lineamientos desfasados, sino que exige nuevas formas de adaptarnos al cambio, por tanto, nuevas alternativas en la gerencia educativa. Con características participativas.

La planificación estratégica de recursos humanos es importante para responder a los desafíos cruciales al interior de toda la planificación.

“Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para

asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.” (Modernización de la Gestión Pública, 2008)

“La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.” (Modernización de la Gestión Pública, 2008)

#### **1.10. Teorías de la planificación estratégica**

Según Cuero, (2007), se sustenta en la Teoría de los Juegos, por ello hace referencia a los paradigmas con el fin de estudiar y ver qué estrategias optimas se pueden utilizar para la conducta del trabajador durante el juego (p.67).

Asumir roles permite que las personas pongan puestas a escenas todas sus habilidades personales que poseen y el buen líder pedagógico, debe saber observar estas facultades para convertirlas en las potencialidades de su personal. Estas habilidades personales se volverán la riqueza y patrimonio de talentos de su comunidad educativa. “Una maquina se compone no de las mismas piezas, sino de una gran variedad de ellas”, cabe notar que no se puede poner que algunas habilidades son mejores que las de los demás sino que todas en su medida son especiales y necesarias para el logro de los objetivos.

Brito (2016) dice: “La forma de jugar o de tomar las decisiones de los jugadores, también están supeditadas al estilo de liderazgo de cada uno” (p.12).

Es una oportunidad para que los directivos, encuentren a las personas que son cruciales en proceso de obtener las primeras metas.

#### **1.11. Elaboración del plan estratégico**

Mendoza, López y Salas (2016) “Implementar un plan estratégico del recurso humano para la organización implica necesariamente cumplir una serie de

etapas y procesos que le permitirán a la organización desarrollar un análisis de la situación actual y confrontarlo con los objetivos que se propone” (p.77).

Cumplir con las etapas de la elaboración del plan estratégico ayudará a que se comprenda mejor la situación actual de la Institución Educativa y se dará espacios para hacer una comparación de lo que tengo con lo que quiero para dar lugar al surgimiento de ideas que construyan el camino para el logro de los objetivos.

El proceso de planificación estratégica tiene cinco momentos claves:

- La organización del proceso. El equipo en su conjunto toma la decisión de planificar, porque está convencido de su necesidad para mejorar su desenvolvimiento. En esta etapa se puede sugerir el uso de estrategias e instrumentos distintos que permita recoger datos tanto internos como externos para conocer las debilidades, fortalezas y cuáles son las posibilidades con las que se cuenta para hacer una verdadera transformación en la calidad de los aprendizajes. Es decir, al planificar el plan estratégico, debemos tener como suministro todo aquello que está al alcance de nuestras manos.
  
- Análisis estratégico. Se reconocen los grupos de interés y se analizan los valores que existen en la institución y del mismo modo el entorno.

Las mismas que serán las fortalezas con las que cuenta la Institución, es el “Patrimonio de habilidades” con las que se pretende lograr las metas trazadas,

- Formulación estratégica. Durante esta fase se visualiza a dónde se pretende llegar y qué se requiere para lograrlo.

Fruto de esta etapa se redacta el plan estratégico que deberá ser presentado en pleno y debe reunir características como: ser motivador, ser realista, representativo y abierto al futuro.

- Implementación de estrategias. En esta etapa se pone en marcha los pasos pensados para lograr los objetivos de su intervención.

Concebida como la puesta en práctica de las acciones que permitirán lograr las metas trazadas.

### **1.12. Planificación operativa**

Armijo (2009): “Nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo” (p.10).

Para lograr objetivos macros es imprescindible avanzar paso a paso, con acciones pequeñas pero sólidas, las que posteriormente permitirán cimentar con base firme las metas más grandes que se tracen.

### **1.13. Componentes del proceso de planificación estratégica**

#### **1.13.1. Misión**

Armijo (2009): “La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia” (p.23).

Describe cómo es la Institución. Con esta Misión los integrantes de la comunidad educativa se identifican, la asumen como suya y toman las decisiones que sean necesarias para lograr los cambios que sean ideales para la mejora de su calidad educativa.

La misión debe tener bien claro el propósito de la organización, debe describir bien los productos finales, contemplando en ella los productos finales, a quiénes va dirigido el producto final y el efecto que se espera lograr.

La misión es un ejercicio de reconocimiento de las potencialidades de una institución, que debe ser revisada y actualizada. Es importante porque da a conocer a la comunidad los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

La misión justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidades, encauza los apoyos políticos y capacidades administrativas en la institución. Muestra al público el valor del trabajo que se realiza en la institución y en retribución la comunidad muestra interés.

En una misión no puede faltar mencionar los productos finales, los usuarios beneficiarios y la población a quien se dirige la acción educadora.

### **1.13.2. Visión**

Armijo (2009): “La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público” (p.38).

“Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.” (Armijo, 2009)

“Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.” (Armijo, 2009)

Por ningún motivo puede faltar en la redacción de la visión los valores que la Institución va a considerar en un futuro así como la forma que desea ser percibida por la comunidad.

“Es importante conocer la visión porque compromete públicamente las aspiraciones institucionales dando un efecto de coherencia institucional.” (Armijo, 2009)

Se justifican las acciones que toma la institución para llegar a este ideal en el producto que desea brindar a la sociedad.

La misión enmarca el quehacer diario de la institución y los valores o actividades a los que aspira llegar la institución.

## CAPITULO II

### NIVELES Y FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### **2.1. Niveles de la planificación estratégica**

López (2006) “Es fundamental considerar los tres niveles como algo parecido a las muñecas rusas que contienen unas a otras puesto que, a pesar de sus diferencias, todos ellos tienen algo en común: deben ser coherentes” (p.26).

Las acciones que se tengan presenten en el corto, mediano y largo plazo no se excluyen unas de otras sino que deben ser coherentes y al mismo tiempo ser integradas puesto que las mismas apuntan al logro de los objetivos. Los niveles de planificación se concretan en planes, programas y proyectos.

##### **2.1.1. Planes**

De Juanas (2011) “Aglutinan varios programas entorno a una serie de objetivos comunes. Los planes son diseños de referencia que hacen alusión a las acciones políticas de carácter social para el logro de unos fines muy generales a medio y largo plazo” (p.7).

Se trata de tener presente los objetivos mayores que se pueden conseguir en el largo o mediano plazo, puede tener una mayor cobertura como Nacional o Internacional, puede ser también a nivel regional que atiende siempre a un grupo mayor.

Puesto que busca logros a nivel macro se debe tener en cuenta los objetivos comunes o necesidades que demanda ser atendidas en el contexto.

Los responsables de los planes pueden ser administradores de cualquier entidad pública o privada.

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuales serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto.

### **2.1.2. Programas**

De Juanas (2011): “Son iniciativas a medio-corto plazo que de un modo más concreto que los planes se ajustan a una determinada problemática o situación. Aquí se precisan las líneas de actuación que establece el plan con motivo de una determinada política social” (p.7).

Es la unión de proyectos que permitirán determinar cuáles serán los proyectos que nos conducir más específicos al logro de la mejora de la calidad educativa. Es decir, cada vez se hacen más específicas por hacer.

Los responsables de que esto se cumpla serían las Instituciones públicas o privadas, asociaciones, etc. Sin olvidar que al final todos los integrantes deben poner de su parte y tener responsabilidades compartidas.

### **2.1.3. Proyectos**

De Juanas (2011): “Son iniciativas a medio-corto plazo que de un modo más concreto que los planes se ajustan a una determinada problemática o situación. Aquí se precisan las líneas de actuación que establece el plan con motivo de una determinada política social” (p.7).

En esta instancia es más concreto pues se indican los conjuntos de acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos, se anticipan para lograr los

objetivos operativos en un tiempo corto. Su principal componente siempre debe ser la interacción de los grupos.

Los responsables de los proyectos son personas señaladas por las instituciones públicas o privadas.

Merino (2003) señala: “Hay dos niveles más que concretan la planificación. La actividad entendida como conjunto de acciones que se ponen en marcha para conseguir un objetivo muy específico y la tarea que hace alusión al procedimiento para concretar el desarrollo de la actividad” (p.18).

Por asuntos académicos se desglosan pero no se debe olvidar que todos estos niveles deben estar unidos coherentemente y que se necesitan para poder conseguir las metas trazadas.

## **2.2. Fases de la planificación estratégica**

“La elaboración de planes, programas y proyectos requiere considerar diferentes fases en las que se describan de un modo preciso y ordenado los progresos a seguir para el logro de las finalidades de la planificación. ” (De Juanas, 2014)

No es conveniente tratar de resolver todos los problemas que se encuentran en la Institución, se debe priorizar y diferenciar las urgencias de las emergencias. Por ello Bustillos, Marfán y Vargas (1993) presentan varias fases por las que debe elaborarse una planificación (p.28)

*Conocer la realidad.* Es necesario un diagnóstico inicial del entorno. Es necesario ser muy acuciosos para observar los problemas, intereses, necesidades y potencialidades con los que se cuentan para hacer un trabajo mejor estructurado y responda a lo que el lugar demanda.

Del mismo modo es importante que se identifiquen las causas de los problemas y las razones por las cuales los problemas se mantienen, para que se pueda producir un cambio real y no atacar el problema de forma superflua cuando se corre el riesgo que haya un rebrote de la situación, así mismo tratar de explicar cuáles han sido los factores por la cual el problema no se ha podido

solucionar con años de antelación, para que se puedan tomar las decisiones que la situación demande necesarias.

“En esta fase se considerarán aspectos relacionados con la organización general actual, las grandes áreas de actividad, las funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad, las funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas, las responsabilidades que corresponden a cada nivel estructural por áreas de actividad, así como las políticas y estrategias generales y específicas.” (Caldera, 2004)

Se necesita en esta fase disponer de información como: un organigrama general o básico. Las funciones claras que cumplen cada uno de los miembros, descripción de todos los puestos de trabajo, un inventario de la totalidad de puestos de trabajos existentes

Determinada estas situaciones es necesario que se acuda a fuentes que permitan generar formas o construir otros modos de enfrentar de resolver las situaciones problemáticas.

*Seleccionar un problema.* No se trata de cargar de muchas actividades transformadoras, sino procurar priorizar las situaciones que necesitan una solución inmediata, algo que sea común o necesario solo para los directivos sino para toda la comunidad educativa.

*Definir nuestro objetivo.* Una vez seleccionado el problema que queremos trabajar se describen los resultados que queremos lograr no desviando la vista del camino de la prioridad que tenemos trazadas. Esto a su vez no indica que no se solucionarán otros problemas. Se deben resolver las emergencias que se presenten pero sin perder la luz de nuestro rumbo que es lograr un objetivo macro.

*Analizar los recursos y obstáculos existentes.* Examinar las situaciones que podrían retrasar el logro de los objetivos, los medios con lo que se cuentan y las potencialidades con que se cuenta en el personal humano para solucionar los problemas existentes.

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad del sector.

*Nombrar responsables.* Consiste en distribuir tareas y responsabilidades pues el directivo no debe hacerse cargo solo de la obra transformadora, es necesario que toda la comunidad se sienta identificada con el contexto y ponga así todo su empeño en mejorar la situación. Es recomendable analizar el personal con las características adecuadas para dar cumplimiento óptimo a la tarea.

“Obtener y asignar recursos: En la fase anterior se tuvieron en cuenta los recursos humanos, en la presente fase el reto es buscar y distribuir recursos materiales y económicos en función de las prioridades de la intervención, será la habilidad de los encargados de las tareas lo que permita hacer un uso óptimo de los materiales que se necesitan. ” (De Juanas, 2014)

- “Prever el tiempo. En esta fase se realiza una temporalización para la consecución de las tareas asignadas de acuerdo a las necesidades de la intervención, los recursos humanos y materiales. ”(De Juanas, 2014)

- *Preparar la evaluación de los resultados.* Como en toda evaluación es necesario que se recoja la información del trabajo realizado, se analicen las acciones realizadas, se reflexionen y se tome una decisión.

La evaluación de los resultados debe tener un carácter valorativo y no punitivo, por que la autocrítica y metacognición ayudará a los miembros de la comunidad educativa, no solo a que construya un objetivo común para la Institución sino que también le permita mejorar como persona.

“Durante esta fase se establecen los instrumentos y técnicas de control de la intervención. Esta fase es un proceso permanentemente dirigido a valorar el rendimiento de los criterios, métodos y acciones que han facilitado o dificultado el logro de los objetivos planificados.” (De Juanas, 2014)

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Establecer un plan estratégico tiene carácter interactivo.

No es posible desarrollar las estrategias sin conocer el nivel de desempeño esperado y cómo se va a medir.

Una vez que se han definido a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuales serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

## CAPÍTULO III

### VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### **3.1. Ventajas de la planificación estratégica**

“Navajo (2009) señala que una de las ventajas de la planificación estratégica es que contribuye a hacer explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro.” (Navajo 2009 citado por De Juanas, 2014)

En el trabajo conjunto se puede evidenciar la unión de esfuerzos para lograr los mismos objetivos, valores como la ayuda, la cooperación y la amistad pueden ser recurrentes.

Nótese también que es importante encontrar los puntos débiles que tiene la organización y la de los que lo componen para no sobreestimar sus potencialidades, anticiparse a los posibles problemas hace posible tener las soluciones que estas necesitan, se hace así posible el mejor control de la organización para poder supervisarse mejor y tomar decisiones oportunas en el momento que se necesite ante algún imprevisto que se presente.

El mundo globalizado actual exige el trabajo colaborativo, la suma de esfuerzos para lograr un bien para una organización ya no debe depender de una persona, estas acciones requieren un amplio sentido de colaboración, desprendimiento y espíritu trabajador para conseguir las metas propuestas.

La planificación estratégica afecta directamente la calidad educativa que se oferta, puesto que permite gestionar los recursos de una manera eficiente y colaborativa. El poder se descentraliza y todos los que conforman la organización toman un papel importante en las decisiones, por tanto, se involucran más con el trabajo emprendido. Así, tiene más importancia las

aportaciones de cada miembro, lo que genera como respuesta un mejor clima laboral en cuanto a comunicación.

La flexibilidad de la planificación estratégica puede ser otra de sus ventajas, ya que permite hacer reajustes cuando ya se está en marcha. No es algo rígido a la incertidumbre sino que busca enfrentarla horizontalmente.

### **3.2. Limitaciones de la planificación estratégica**

Incapacidad para planificar. Este tipo de planificación requiere una mayor reflexión sobre la toma de decisiones. . Es preciso, que se dedique un tiempo para hacer reflexiones sobre el trabajo realizado para superar debilidades y fortalecer habilidades. Lo primero que se debe hacer es sensibilizar y concientizar a la organización sobre la importancia de la autocrítica de su propio desempeño

“La imposibilidad de realizar previsiones fiables. Para elaborar el diseño estratégico se recurre a hechos fiables, pero cuando la incertidumbre en el entorno es demasiado alta, la complejidad para determinar las fortalezas y debilidades es muy elevada también, por consiguiente los datos recogidos no serán muy exactos.” (De Juanas, 2014)

“Ocurre que cualquier diseño estratégico se basa en lineamientos fiables. Cuando la incertidumbre en el entorno es elevada, la complejidad para determinar fortalezas y debilidades se multiplica dado que los datos recogidos no son exactos. ” (De Juanas, 2014)

La falta de tiempo que tenga las personas miembros de la organización sería otra dificultad, puesto que esta actividad necesita una gran inversión de tiempo para reflexionar sobre las acciones que son posibles y necesarias de realizar para alcanzar los objetivos en mira.

La resistencia al cambio. Cuando se tiene en la organización un personal que se resiste a cambiar la situación en donde se desempeña, resulta un impedimento para la ejecución del plan estratégico. Es necesario que todos los miembros de una organización se comprometan a sumar esfuerzos y cambien de visión y vean

al cambio no como algo que nos puede generar incomodidad sino como un tramo para llegar a algo mejor.

### **3.3. DAFO para conocer la organización.**

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Indiscutiblemente, si se desea conocer la situación actual del recurso humano con el objeto de llevar a cabo una planificación estratégica, se hace indispensable realizar el análisis FODA.

Esta herramienta de análisis de datos permite hacer un estudio profundo de las fortalezas y debilidades tanto internas como externas, no debe dejarse de lado en el análisis, las habilidades y dificultades que tienen las personas miembros de la Institución puesto que son éstas las encargadas de llevar el plan y se precisa saber quiénes serían las personas más idóneas para ejecutar específicas acciones.

“Una vez que tengo determinadas las estrategias preliminares que voy a seguir, es importante definir en base a las metas que he establecido para los indicadores estratégicos, cuan lejos o cerca está mi organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que puedo disponer, etc.” (Armijo, 2009)

“Para determinar cuán lejos o cerca estoy de alcanzar mis objetivos a través de estas estrategias debo volver al análisis que realicé de mis Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.” (Armijo, 2009)

El análisis de posibilidades para concretar dicha estrategia me exige volver al estudio de mi entorno, o bien, mi actual estructura organizacional me permite.

### **3.4. Estrategias de colaboración en la elaboración del plan estratégico.**

Palomino (2008) “Para que haya un verdadero trabajo de colaboración en las instituciones educativas, tiene que haber procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo” (p.31).

Realizar esta acción pone en algo la importancia del factor humano en la consecución de los logros y la realización del plan. El trabajo colaborativo no solo debe usarse para este tipo de planificación sino que debe ser parte de la convivencia humana.

Entre Instituciones Educativas también son de suma importancia porque posibilitan la generación de nuevas experiencias, así como compartir formas como se viene laborando en otras Instituciones. Se dan nuevas posibilidades de seguir innovando, crear nuevas formas como mejorar la calidad educativa, aprovechando modelos y otros actores del entorno.

### **3.5. Necesidad de la planificación estratégica.**

Thompson A. y Strickland A. (2003): En este contexto si la gestión estratégica estuviera enrumbada sólo a lograr mayores ventajas competitivas como es el caso empresarial, podríamos decir que, nos aventaja frente a las otras (p.29).

Para encontrar nuevas formas de educar, siempre se debe optar por buscar cambios, construir nuevos caminos que sean productos de su misma observación, análisis y reflexión de la misma realidad donde se desenvuelven los agentes educativos. Sabiendo que el dinamismo del ser humano hace que no se presente una regla general para el tratamiento de todos los casos. Cada Institución Educativa debe armarse camino al andar. Es un trabajo arduo, pero que se considera de importancia realizar para que el propósito educativo ataque a problemas reales, valorando la individualidad de los casos.

La planificación estratégica en una Institución Educativa guía, orienta y reorienta sus actividades en base a redescubrimiento de todos acerca de su identidad y el desarrollo de la habilidad estratégica.

No es solo ejecutar un plan por cumplir, es articular los procesos teóricos con los prácticos en post de la mejora educativa.

Todos los miembros de la comunidad educativa fortalecen la interdependencia y se integran, porque responden a su realidad no solo de un punto de vista. Sino que todos unifican sus criterios de observación.

La planificación unifica la organización, se trazan ideales comunes y se pretende la sostenibilidad de los productos satisfactorios logrados, las mismas que deberían ser transmitidos a todos incluyendo nuevas realidades en (Colegiados con otras instituciones).

Malagón (2003): “La planificación estratégica, trae muchos beneficios para las instituciones educativas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico” (p.63).

No solo los directivos desarrollan su capacidad estratégica, sino todos los actores, pues toman decisiones, asumen riesgos, y están cada vez más comprometidos con la transformación de su Institución educativa.

Se articulan procesos teóricos y prácticos, para convertirse en una Institución Inteligente, donde todos pueden tomar una decisión orientada a las metas trazadas y dar lo mejor a todos los integrantes: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, fortaleciendo la independencia e integración.

La planificación estratégica no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que sirve para la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar en la misma dirección. Porque está creada por todos, compromete a todos en su ejecución.

La planificación debe contar con todos los agentes de la Institución Educativa (Inicial, primaria y secundaria) y personalidades de la comunidad, para permitir la pertinencia de las acciones educativas con coherencia y se sienta que las acciones realizadas en la escuela se prolongan en la comunidad, puesto que el compromiso de educar no debe recaer solo en el docente.

La estrategia y los procesos de direccionamiento estratégico, han influido en casi todos los ámbitos de la vida organizacional pública y privada, siendo esta última la que mayor acogida les ha brindado y el mejor campo de aplicación y verificación de los resultados esperados; sin embargo, algunas organizaciones y sectores han venido adoptando con rezago, algunos con temeridad, otros con obligada premura, métodos y técnicas de gestión que sustenten una estabilidad organizacional en un entorno del cual no se pueden eximir.

Elevar la calidad de educación implica, mejorar el desempeño de todos los componentes del sistema educativo: docentes, estudiantes y padres de familia, tutores, autoridades, materiales de apoyo y lo más importante el plan y el programa de estudio.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se determina como el conjunto de acciones para lograr objetivos en cierto tiempo: en el corto, mediano o largo plazo.

La administración y la gestión ya se vuelven sinónimos, gestión como sustantivo denota acción, intencionalidad y dirección, la administración va más allá, concibe el conocimiento de la realidad con base a evaluaciones para la toma de decisiones, con las técnicas adecuadas para su valoración y toma de decisiones.

Toda organización educativa es multidimensional y compleja. La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y trata en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar.

La planificación estratégica y las técnicas e instrumentos vinculados a ella pueden incidirse a cualquier actividad humana donde sea necesario un esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. Lo anterior es válido a cualquier nivel del quehacer humano, tanto individual, grupal y organizacional, así como en los procesos de desarrollo económico social de las regiones y países.

Este proceso de crear o decidir sobre el futuro de sujetos, grupos, organizaciones o colectivos que está sujeto a que no existe control de todas las variables que intervienen en el devenir de los mismos; por lo que se ha ido incorporando paulatinamente a la práctica de la planificación estratégica un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que vienen a complementarla sobre el supuesto de que el presente tiene su raíz en el pasado, y el futuro lo tiene en el presente.

“La supervisión del director de escuela debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. Es necesario que se provoquen cambios en el comportamiento del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente.” (Raul, 2016)

“La responsabilidad de lograr cambios recae sobre el director de escuela pero debe extenderse esta iniciativa en toda la comunidad educativa, que se identifican con el camino trazado. Para lograr esta tarea de lograr cambios, el director de escuela deberá ser persona en constante proceso de autorrealización y búsqueda del conocimiento. Con su entusiasmo, inteligencia y creatividad podrá colaborar al, estimular y dirigir al maestro para que él se atreva a poner a prueba nuevos modos de instrucción y nuevas estrategias pedagógicas destinadas a realizar los propósitos educativos de los estudiantes.” (Raul, 2016)

“Por otra parte, el papel del director como agente de cambio debe estar presente en todas las tareas de las cuales es responsable. Entre estas tareas se encuentran: organizar la instrucción, juntar personal para la escuela, materiales necesarios para los maestros y el personal, facilitar la educación en servicio, planificando e implantando experiencias de aprendizaje para mejorar la labor del docente. Esto involucra consultas, seminarios, excursiones, conferencias y clases demostrativas entre otros. Igualmente, orientar a los miembros de la facultad, proveer información básica y necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades, relacionarse con los servicios especiales a los estudiantes, fomentar las relaciones públicas y realizar evaluaciones sobre la instrucción y su ejecución como director escolar.” (Raul, 2016)

## CONCLUSIONES

**Primero** : La planificación estratégica es muy importante en el desarrollo de las acciones educativas, pues orienta las acciones en el logro de la mejora y la calidad educativa. Se asume el reto de participación colectiva y aunada de esfuerzos coherentes en el logro de objetivos, dejando poco espacio a la incertidumbre.

**Segundo** : La planificación estratégica hace posible el surgimiento de líderes pedagógicos, lo que constituye una ventaja por que los docentes se hacen conscientes de las acciones pedagógicas que desarrollan para alcanzar el logro de los aprendizajes. Se alcanza un mayor compromiso en las acciones transformadoras; por lo tanto, mejoras en la calidad educativa porque asumen los objetivos como metas propias.

**Tercero** : La planificación estratégica traza el camino que se desea recorrer para alcanzar la meta trazada y por ser de carácter colaborativo influye bastante en las personas que ayudan a construirla pues asumen compromisos y responsabilidad en los cambios que se buscan en la Institución Educativa.

## REFERENCIAS CITADAS

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de: [https://issuu.com/claudiacardona59/docs/manual\\_planificacion\\_estragica](https://issuu.com/claudiacardona59/docs/manual_planificacion_estragica)

Barreiro, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Tesis de Universidad Central del Ecuador; Quito.

Bravo S. (2018). Planeamiento estratégico y la gestión educativa en los docentes de la RED 12-2017 Carabayllo (Tesis de Maestría en Administración de la Educación), Lima.

Brito, J (2016). *Las aplicaciones de la teoría de juegos en la gerencia estratégica*. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador.

Bustillos, G., Marfán, M. y Vargas, L. (1993): *Técnicas participativas para la educación popular* (Madrid: Popular).

Caldera, R. (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/313935985/Planeacion-Estrategica-de-Recursos-Humanos>

Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net

Cervantes, J. (2014). *Liderazgo pedagógico y gestión escolar de los docentes en la institución educativa* - Ica, 2014. Universidad César Vallejo. (Tesis de maestría).

educación popular (Madrid: Popular).

Cuero, J. (2007). *Planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia; Sede Palmira.

Cuya B. (2017) *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015* – Perú (Tesis de maestría en Ciencia de la Educación), Lima.

De Juanas O (2011). La planificación estratégica y su incidencia en la calidad.

Recuperado

de: [https://www.researchgate.net/profile/Angel\\_De\\_Juanas\\_Oliva/publication/257187158\\_La\\_planificacion\\_estrategica\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_la\\_calidad/links/0deec5249a35c601cc00000/La-planificacion-estrategica-y-su-incidencia-en-la-calidad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Angel_De_Juanas_Oliva/publication/257187158_La_planificacion_estrategica_y_su_incidencia_en_la_calidad/links/0deec5249a35c601cc00000/La-planificacion-estrategica-y-su-incidencia-en-la-calidad.pdf)

Flores, J. (2013). *Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa*. Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador. (Tesis de maestría).

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ibarra, I. (2015). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima.

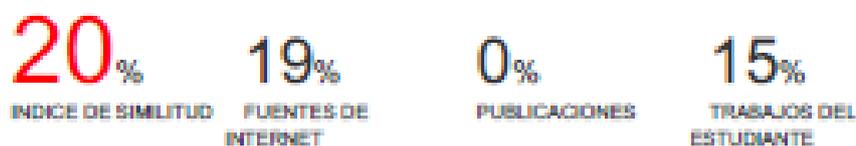
López Noguero, F. (2006): *Intervención en personas mayores: plan general de intervención (PGI)*. En G. Pérez Serrano, *Intervención y desarrollo integral en personas*

mayores (Madrid: Universitas)

- Palomino, M. (2008). *Estrategia de Trabajo Colaborativo para el Diseño y la Elaboración del Plan Estratégico Educativo de la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer* Región – Perú. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú; Lima.
- Peña, M. (2010). *Planificación estratégica del supervisor educativo y praxis pedagógica en instituciones de educación básica primaria*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta; Maracaibo.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Merino, J. (2003): *Programas de animación sociocultural. Tres instrumentos para su diseño y evaluación* (Madrid: Narcea).
- MINEDU (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*; Lima.
- Modernización de la Gestión Pública. (2008). *Modernización de la Gestión Pública*. . Recuperado de: <http://docplayer.es/49203302-Modernizacion-de-la-gestion-publica.html>
- Navajo, P. (2009): *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- participativa basada en valores. Madrid: Narcea.
- Raul. (2016). *Administración Educativa: La Planificación Estratégica y las Prácticas Gerenciales Integrando la Tecnología, su Impacto en la Educación* [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://13-spds-1-283.blogspot.com/2016/>
- Thompson, A. y Strickland, J. (2003) *Administración Estratégica: textos y casos* (13<sup>a</sup> Ed.). México: McGraw-Hill.

## Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas Públicas

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>efdeportes.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to IPChile</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Aliat Universidades</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

10	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="http://anfei.org.mx">anfei.org.mx</a> Fuente de Internet	1%
12	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	1%
13	<a href="http://magister-maestriaultplanifestrat.blogspot.com">magister-maestriaultplanifestrat.blogspot.com</a> Fuente de Internet	1%
14	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	1%
15	<a href="http://www.eclac.cl">www.eclac.cl</a> Fuente de Internet	<1%
16	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
17	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
18	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
19	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1%
20	<a href="http://repositorio.unsch.edu.pe">repositorio.unsch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
21	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles	

	<b>de Chimbote</b> Trabajo del estudiante	<1%
	<b>22 Submitted to National University College - Online</b> Trabajo del estudiante	<1%
	<b>23 dspace.unl.edu.ec</b> Fuente de Internet	<1%
	<b>24 200.37.162.205</b> Fuente de Internet	<1%
	<b>25 bps.gub.uy</b> Fuente de Internet	<1%
	<b>26 colombiatic.mintic.gov.co</b> Fuente de Internet	<1%

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo