DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL SIGLO XXI

AUTORES:
GLAYMAR JOSEFINA DÁVILA MARCANO
ÁNGEL DANILO TORRES

RESUMEN

La planificación estratégica busca como fin último, la eficiencia. De allí la importancia de concebir de forma ordenada y concreta hacia donde se quiere dirigir una organización en particular y cuáles son sus factores clave de éxito para poder trazar los esfuerzos necesarios para su cumplimiento, reflejados en sus objetivos estratégicos. Por tal razón, la gestión debe concebirse como parte de todo un sistema, una cadena de procesos relacionados dirigidos a fortalecer la organización hacerla eficiente. Estas premisas toman mayor relevancia dentro del sector educativo, por tener este la responsabilidad de formar las futuras generaciones del país. En este contexto se explorar el direccionamiento estratégico en la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI, como necesidad gerencial crítica para la planificación estratégica de los centros educativos hoy día. Bajo este marco se presenta un ensayo documental de corte crítico – analítico, cuyo propósito central se enfoca en poner de relieve la importancia de la planificación estratégica a la hora de tomar decisiones gerenciales para el buen funcionamiento de toda institución educativa, teniendo como principal categoría de análisis, el rol del gerente como líder y responsable de impulsar una actividad de esta magnitud. De esta manera, al aplicarlo a una organización, tal como un centro educativo, este podrá alinear su estrategia con su sistema de gestión de calidad, enfatizando en la conceptualización que un sistema de gestión, tomando en consideración la planificación operativa del centro como una actividad en constante cambio de acuerdo con las políticas emanadas de los órganos superiores de dirección.

Palabras clave: Planificación, Educación, Instituciones, Estrategia, XXI, Gestión.

ABSTRACT

Strategic planning seeks efficiency as its ultimate goal. Hence the importance of conceiving in an orderly and concrete way where a particular organization wants to go and what its key success factors are in order to trace the necessary

efforts for its fulfillment, reflected in its strategic objectives. For this reason, management must be conceived as part of a whole system, a chain of related processes aimed at strengthening the organization and making it efficient. These premises take on greater relevance within the educational sector, as it has the responsibility of training the future generations of the country. In this context, strategic direction in educational management in 21st century institutions is explored, as a critical managerial need for the strategic planning of educational centers today. Under this framework, a critical-analytical documentary essay is presented, whose central purpose is focused on highlighting the importance of strategic planning when making managerial decisions for the proper functioning of any educational institution, having as its main category of analysis, the manager's role as leader and responsible for promoting an activity of this magnitude. In this way, when applying it to an organization, such as an educational center, it will be able to align its strategy with its quality management system, emphasizing the conceptualization that a management system, taking into account the operational planning of the center as an activity in constant change in accordance with the policies emanating from the higher management bodies.

Key words: Strategic, Educational, 21st, Management, Institutions, Plan.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, de cara a los grandes retos y desafíos presentes en el entorno, sólo las organizaciones de excelencia podrán sobrevivir a las adversas circunstancias venidas desde diversos frentes. Así, cualquier organización, debe tener la suficiente capacidad para implementar diferentes cursos de acción para adaptarse y responder a la continua serie de cambios dentro de un entorno cada vez más exigente. Más aún en el sector educativo, cuya máxima responsabilidad, se centra en capacitar y formar las futuras generaciones del país.

Es acá donde entra en juego la planeación estratégica, enfocada como mecanismo para concebir y establecer las directrices necesarias para perfilar una sustentable relación entre los objetivos organizacionales de los centros educativos y el conjunto de recursos con los cuales cuenta para enfrentar los desafíos y retos en su entorno. Bajo este criterio de actuación, la planeación estratégica se transforma entonces, en la herramienta ideal para modelar potenciales escenarios para el exitoso desempeño operativo de dicha organización, a efectos de combinar sus recursos y generar resultados satisfactorios. Esta función gerencial, le otorga a la planeación estratégica, la función clave de anticiparse a cualquier tipo de evento adverso e inesperado en el futuro, ser capaz de enfrentarlo y salir airosa de un potencial trance negativo.

Para lograr tal cometido, la planeación estratégica debe considerar los objetivos estratégicos de la organización. En otras palabras, debe valorar en forma racional, el comportamiento de todas sus unidades operativas, a fin de cuantificar cuál de ellas pudiera requerir ser reestructurada, atendiendo a los resultados obtenidos de dicha valoración. Esta acción tiene como último propósito, reorientar los escasos y preciados recursos del centro educativo, asociado al potencial de desempeño de cada necesidad en concreto.

Esta evaluación estratégica organizacional, dará los insumos clave para tomar las decisiones acordes a la dinámica del entorno y su perspectiva de futuro. Partiendo de este análisis, se diseñan las estrategias para cada uno de los propósitos a alcanzar, junto al plan operativo para lograr ese conjunto de objetivos trazados. En definitiva, se trata de determinar aquello realmente importante sobre la base del análisis realizado y de los objetivos y recursos disponibles.

Es así, como uno de los retos a enfrentar por la gerencia de una organización (cualquiera sea ésta), radica en la selección de las metodologías o herramientas para la medición de la efectividad, eficiencia y eficacia de su gestión o desempeño. Esta acción tiene como propósito, identificar oportunamente los aciertos y desaciertos en sus procesos y actividades y servir de

insumo para tomar las acciones correctivas requeridas, sin desviarse en el cumplimiento del rumbo o metas trazadas.

Los planteamientos anteriores sirven de sustento para explorar el direccionamiento estratégico en la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI, como necesidad gerencial crítica para la planificación estratégica de los centros educativos hoy día. Bajo este marco, se presenta un ensayo documental de corte crítico – analítico, cuyo propósito central se enfoca en poner de relieve la importancia de la planificación estratégica a la hora de tomar decisiones gerenciales para el buen funcionamiento de toda institución educativa, teniendo como principal categoría de análisis, el rol del gerente como líder y responsable de impulsar una actividad de esta magnitud.

Contexto de la investigación.

Las instituciones educativas deben estar atentas hoy día, al constante cambio en su entorno, en relación a las exigencias de la sociedad, las expectativas del alumnado o las directrices oficiales, entre otros factores de incidencia directa en su desempeño. Tal situación, requiere la aplicación de modelos de gerencia innovadores, los cuales sirvan de herramienta de apoyo para alcanzar los resultados planteados y consensuados estratégicamente, por todos los actores con incidencia directa en el proceso educativo.

Es así como, un adecuado diagnostico organizacional posibilita relacionar los procedimientos responsables de valorar la institución desde una perspectiva estratégica, a efectos de identificar su problemática, potencialidad y alcance; junto a sus viables estrategias de crecimiento. De esta manera, si bien el uso de herramientas dirigidas a realizar un efectivo diagnóstico institucional, no representa una novedad, su utilización ha estado circunscrito como una medida significativa orientada a la revisión de indicadores de orden específicamente cuantitativos, como elemento clave para definir la calidad en todo proceso de gestión (Rojas et al., 2019), obviando aquellos de corte cualitativos.

Por tanto, esta tradición gerencial creó toda una cultura organizacional alejada de contextos distintos al cuantitativo, descartando su aplicación en ámbitos poco estudiados como la prestación de un servicio, en este caso, educativo. Así, la toma de decisiones enfocada sólo indicadores de prosecución, por ejemplo; sin considerar factores de carácter exógeno moldeadores de ese ítem, condicionó en gran medida, la estimación de resultados a horizontes cortoplacistas (Murillo, 2020).

En contraste, en la actualidad se dispone de una amplia variedad de herramientas versátiles para gestionar la obtención y manejo de todo tipo de información y sustentar desde una perspectiva estratégica, la toma de decisiones en aquellas

organizaciones cuyo propósito se dirige a comprobar el impacto de su gestión y esté plenamente interesada en contar con un monitoreo constante del eficiente uso de sus recursos disponibles y de los resultados obtenidos.

Por otro lado, a través de estas herramientas, se puede construir un marco de gestión estratégica el cual posibilita el mapeo de los objetivos estratégicos de una organización, transformados en indicadores de desempeño, dando lugar a un elemento de planificación y control versátil, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de entidad organizacional al articular el desempeño operativo con su filosofía organizacional, tal como una institución educativa.

En el contexto anterior, la educación, como sector productivo de importancia capital para la nación, es considerada igualmente un pilar fundamental para lograr el desarrollo económico y social del país, bajo una visión de eficiencia y competitividad. En este sentido, las exigencias a enfrentar por este sector productivo le demandan constantemente, un talento humano con la capacidad de comprender, apropiarse y aplicar conocimiento útil para desarrollar el conjunto de habilidades, aptitudes, valores, destrezas, actitudes y comportamientos requeridos por las condiciones imperantes en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, en función de las metas de desarrollo socioeconómico y la realidad del mercado.

En el caso particular del Ecuador, es el Ministerio de Educación el órgano responsable de emitir las políticas sobre las cuales se desarrollará el desempeño operativo de las instituciones educativas. Dentro de este conjunto de directrices, la calidad juega un rol determinante al convertirse en factor clave para la elaboración de los proyectos educativos institucionales por parte de los distintos centros educativos.

En estos documentos, el mandato se orienta a definir cursos de acción centrados en reducir las potenciales brechas existentes entre calidad de la educación y pertinencia de los contenidos; en un marco de ampliación de oportunidades para todo aquel ciudadano con deseos de superación y formación profesional. En definitiva, bajo estas directrices, los centros educativos tienen la máxima responsabilidad de abordar el entorno global, bajo criterios de pertinencia de los diferentes contenidos educativos impartidos y, criterios de calidad, al promover estrategias y prácticas orientadas a generar aprendizajes efectivos en los estudiantes; lo cual, sin duda alguna, requiere de una eficiente función gerencial y un fuerte liderazgo para acometer cada uno de los objetivos y metas trazadas.

El planteamiento anterior condiciona la elaboración de planes operativos a nivel micro, atendiendo al desarrollo de objetivos estratégicos derivados del análisis profundo de la realidad circundante en el entorno del centro educativo. Esta actuación se desarrolla bajo un

lineamiento gerencial a través del cual el sistema de gestión esté en sintonía con las estrategias directivas, junto a los instrumentos de control y seguimiento formulados para medir el desempeño operativo del centro. Bajo tal actuación gerencial, se pone en valor la articulación: indicadores – desempeño de procesos – resultados, con el claro propósito estratégico de tener elementos para el control y ajuste del desempeño operativo de ese centro educativo en concreto.

Sobre la base de las premisas anteriores, el presente ensayo crítico pone de relieve una serie de planteamientos enfocados en analizar la tendencia del direccionamiento estratégico en la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI, centrada en los vectores clave para alcanzar una gestión de calidad, enmarcada en las exigencias imperantes hoy día en toda la sociedad. En este sentido, se presenta la visión circunscrita en el rol del gerente como líder clave para llevar adelante un proceso gerencial eficiente, ajustado a esas demandas surgidas de la sociedad.

MÉTODO

Para abordar el direccionamiento estratégico en la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI, se hace necesario adoptar un enfoque epistemológico el cual considere de forma expresa el análisis crítico del proceso gerencial en su contexto de aplicación, así como los objetivos futuros a alcanzar a través de un fenómeno de tal naturaleza y magnitud, tal como es el proceso educativo. En este sentido, el análisis bibliográfico aplicado en el ensayo, se articula desde la perspectiva del enfoque constructivista (Camejo, 2006) y en particular, por la corriente del construccionismo social (Kenneth, 1996).

Metodológicamente, el constructivismo surge a partir de los diferentes debates epistemológicos presentes en las ciencias sociales, soportado en el posicionamiento crítico y opuesto a la corriente del positivismo, al poner de relieve la perentoria necesidad de romper con viejas estructuras mentales y sociales las cuales limitaban trabajar en su reconstrucción bajo la realidad imperante en el entorno. De acuerdo con este planteamiento, la epistemología constructivista representa un novedoso enfoque del quehacer científico hoy día, destacando en el caso concreto de las ciencias gerenciales el amplio carácter estratégico de la institución educativa desde la perspectiva de los fenómenos propios de la organización, aplicando un criterio cualitativo, por tanto, se asume una forma interpretativa y con ello, la construcción de nuevas formas de conocimiento (Camejo, 2006). En este contexto, el supuesto filosófico asociado al pensamiento constructivismo, supone un proceso mental para generar nuevo conocimiento, como efecto de la interacción del conocimiento previo presente en quien investiga el hecho social (Vasilachis, 2011).

En función de lo anterior y desde la perspectiva operativa, la ruta metódica aplicada consistió en una búsqueda sistemática en las bases de datos Scielo, Latindex, Redalyc y Google Académico; usando como palabra clave estrategia, gerencia educación y planificación todas ellas interconectadas por los operadores boleanos AND y OR. Los criterios de inclusión para seleccionar la bibliografía analizada, fueron: artículos científicos en español publicados los últimos 20 años, estar disponibles en texto completo, de acceso abierto, con clara referencia a la temática objeto de análisis y eliminando aquellos repetidos.

Resultados y Discusión.

La magnitud de los actuales desafíos en el sector educativo, dan cuenta de la determinante influencia de la educación en el desarrollo de la sociedad. Por tal razón, la forma de gerenciar hoy día las instituciones educativas, va mucho más allá del simple cambio en las condiciones sociales de una población; muy por el contrario, se requiere considerar diferentes factores intervinientes en este proceso, de forma de alcanzar un tipo de gerencia educativa capaz de maximizar la mayor cantidad de beneficios posibles y promover un cambio positivo en educandos y como consecuencia, en la sociedad como un todo (Gutiérrez et al., 2022).

Para lograr el fin anterior, los responsables de gerenciar ese proceso educativo, deben implementar óptimas estrategias dirigidas a combinar eficaz y eficientemente todos los recursos disponibles a su alcance, ya sean estos de naturaleza física, humana o financiera. Es acá entonces donde radica el rol de un gerente educativo, al trazar el camino idóneo para alcanzar la calidad y excelencia en su centro escolar, mediante la aplicación de diversos mecanismos gerenciales, actuando bajo la guía de un liderazgo reconocido, capaz de motivar y fomentar la totalidad de la amplia base de participación del equipo docente – estudiantil – administrativo a su cargo (Perilla & Viviola, 2017).

Lo anterior va aparejado con el importante número de estudios (Manríquez & Reyes, 2022), donde se pone de manifiesto la evidente relación entre mayores niveles de motivación con la presencia de liderazgos efectivos capaces de fomentar superiores niveles de participación, respeto y compromiso como parte sustancial del trato brindado al cuerpo, principalmente, de docentes. Desde la perspectiva contraria, sí en un centro educativo se percibe un entorno marcado por el descontento o desmotivación, los educadores se muestran resistentes, poco colaboradores o con baja disposición a participar en las tareas encomendadas.

Es así como en muchos casos se obvia, e incluso se ignora, la clara evidencia sobre la cual se sustenta la relación entre liderazgo y motivación de los docentes y se opta, entonces, por ocultar o negar una realidad palpable. Más aún, en no pocas ocasiones, se reduce esa crítica problemática a la simple falta

de motivación laboral; trasladando al individuo (docente, en ese caso) la responsabilidad de falta de interés y compromiso laboral; dejando de lado el abordaje sistémico y complejo subyacente en la manifestación de esa serie de síntomas expresados por todos quienes hacen vida en el centro educativo (Acosta & Ponce, 2019).

Es entonces labor de un buen líder – gerente, realizar un minucioso análisis de todo el andamiaje sistémico detrás de esas manifestaciones de falta de motivación, sobre todo por esa, una de sus principales tareas como cuentadante de la gestión operativa y funcional del centro del cual es responsable. Así, el líder debe entender la dinámica de los juegos de poder, el control y el dominio ejercido de unos sobre otros en el ambiente laboral. Ser capaz de identificarlos como factores altamente perturbadores dentro del análisis de ese conjunto de síntomas, los cuales paulatinamente pueden llegar a erosionar sensiblemente el desempeño integral de todo su personal (Viaña, 2018).

El líder – gerente, igualmente debe entender la dinámica laboral como procesos en constante retroalimentación y como vectores capaces de propiciar determinados entornos de carácter psicológico dentro de la institución. En este contexto, son muchos los directivos en distintas instituciones educativas, quienes manejan una concepción errada sobre el ejercicio del liderazgo y, al pretender cumplir con su rol de líder, llegan incluso a denigrar de su personal, bajo equívocos presupuestos dirigidos a educarlas, presionarlas, corregirlas o cambiarlas, utilizando pretextos centrados en propiciar su adaptación al proceso laboral (Perilla & Viviola, 2017).

Desde una perspectiva contraria, desde muchas organizaciones a nivel mundial se promueven iniciativas para alcanzar un liderazgo educativo integral y sustentable, materializado en el fomento de una educación transformadora a través de la cual se estimule la participativa toma de decisiones, para posteriormente actuar de manera individual y colectiva con miras a cambiar la sociedad y preservar la vida en el planeta. Este enfoque se centra en una educación orientada al desarrollo sostenible como un proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida en favor de la integridad del medio ambiente, la viabilidad de la economía y una sociedad justa (UNESCO, 2016).

Conclusiones y Recomendaciones.

Se condujo un ensayo crítico de carácter bibliográfico dirigido a explorar el direccionamiento estratégico en la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI, poniendo de relieve la importancia de la planificación estratégica a la hora de tomar decisiones gerenciales para el buen funcionamiento de toda institución educativa y teniendo como principal categoría de análisis, el rol del gerente como líder y responsable de impulsar una actividad de esta magnitud.

La literatura revisada muestra la importancia del término liderazgo como categoría de investigación está creciendo cada día en diferentes ámbitos de estudio, siendo el educativo, de los más prolíficos en ese aspecto. Esta categoría es ampliamente abordada desde distintos enfoques y llega a generar múltiples conceptos sobre los cuales se consolida un número importante de disímiles corrientes teóricas, convirtiéndose así, en el argumento principal de una extensa producción bibliográfica, además de la crítica preocupación de las organizaciones educativas.

A nivel global, el estudio y análisis del liderazgo está priorizando la sustantiva mejora del sector educativo. Tal acción implica a los líderes como actores principales para gestionar los logros y deficiencias suscitadas en ese sector. Consecuentemente, los gobiernos de todo el mundo destinan significativas cantidades de recursos al desarrollo de líderes y liderazgos dentro de los centros educativos, amparados en el supuesto teórico de la relación entre problemas escolares y deficiencias en sus líderes.

Es así, como las deficiencias del liderazgo se presentan dentro de cualquier organización educativa y, por tanto, tienen honda repercusión en el desempeño de los docentes. De allí surge la necesidad de implementar adecuados esquemas gerenciales para brindar una visión integral de la organización educativa y poder así, conocer el real alcance de la labor a desempeñar por cualquier directivo a la hora de liderar la gestión de una organización educativa.

Lo anterior, adquiere aún más relevancia cuando se concibe la gestión educativa como un proceso ciertamente complejo, con alta demanda de liderazgo para gerenciar la labor educativa y todos sus componentes interrelacionados. En consecuencia, el liderazgo se transforma en el punto de partida para lograr una eficiente gerencia educativa, actuando en función de un estilo o ideología concreta y marcando un patrón personal de conducta bajo el cual guiará a todo el talento humano a su cargo para alcanzar las metas trazadas dentro de la organización.

Ahora bien, dentro del contexto educativo resulta indispensable, neurálgico y fundamental contar con un líder, cuyo estilo de liderazgo coadyuve de forma decidida a realizar y alcanzar las metas dentro de su propuesta educativa. Por tanto, las actuales condiciones demandan un líder con un conjunto de cualidades y características sobresalientes en relación al promedio de potenciales candidatos a cumplir funciones de líder; ya sea en términos de su cualidad / calidad humana, profesional o personal.

Esta exigencia se enmarca en la dimensión de los cambios significativos demandados por el proceso educativo actualmente y la búsqueda de un directivo líder, quien armonice adecuadamente factores de calidad del proceso gerencial o de desempeño, con

procesos de enseñanza – aprendizaje. Sobre estos planteamientos, se inscribe esta propuesta de tesis doctoral, dirigida a generar una interpretación teórica sobre el rol del liderazgo como elemento promotor de una eficiente gerencia educativa; enfatizando de forma particular, los estilos y características de liderazgo identificados hasta hoy día en la literatura especializada.

Toda la base argumentativa anterior, poner de relieve una relación condicionante entre el estilo de liderazgo aplicado por el directivo responsable de un centro educativo y la diversa práctica gerencial educativa resultante; teniendo como producto inmediato, la sensible variación en el comportamiento del colectivo escolar en términos de su involucramiento laboral, la motivación estudiantil o el desempeño docente. De esta manera, resalta la importancia del rol del liderazgo y su materialización en la gerencia educativa, al influir ese estilo de liderazgo a lo largo de todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, entendido este como un todo sistémico donde participan activamente todos los actores pertenecientes al entorno escolar.

Así, hoy día ninguna autoridad, de ninguna institución educativa, puede estar al margen de las grandes transformaciones y expectativas suscitadas en el mundo de hoy. Por tanto, la entrega de una alta calidad educativa está indisolublemente atada a la disponibilidad de recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar diversos puestos directrices a distinto nivel. De esta manera, el rol de liderazgo viabiliza distintos mecanismos gerenciales para posibilitar la gerencia del centro educativo e impactar en los aprendizajes de los alumnos, así como en el global desempeño del cuerpo de docentes para llevar de modo satisfactorio y eficiente, esta labor de enseñanza.

En definitiva, al fortalecer un propicio clima escolar, teniendo como herramienta de actuación, un liderazgo reconocido y valorado positivamente por el colectivo del centro escolar, llega a resultar en una estrategia indirecta para influir en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en el desempeño docente.

Referencias

Acosta, D., & Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. Revista Conrado, 15(68), 175 - 179.

Camejo, A. (2006). La epistemología constructivista en el contexto de la postmodernidad. Nómadas, 14(3), 35 - 56.

Gutiérrez, P., Arnedo, J., & Arnedo, J. (2022). La gerencia educativa y su efecto en la sociedad. Revista Virtual REDES, 52 - 70.

Kenneth, G. (1996). Realidades y relaciones, aproximaciones al construccionismo social. McGraw-Hill.

Manríquez, K., & Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. Revista

Educación, 46(1), 1 - 18. https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514

Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. CIRIEC – ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 98, 153 - 188. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368

Perilla, L., & Viviola, G. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Journal of Work and Organizational Psychology, 33(3), 175 – 182.

Rojas, B., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 50 - 62. https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182

UNESCO. (2016). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Recuperado el 01 de diciembre de 2022, de Educación 2030: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

Vasilachis, I. (2011). De las nuevas formas de conocer y de producir conocimiento. En N. Denzin, & Y. Lincoln, Manual de investigación cualitativa. El campo de la investigación cualitativa (págs. 11 - 22). Gedisa.

Viaña, F. (2018). Epistemología, hacia la formación gerencial del siglo XXI. TEACS: Teorías, enfoques y aplicaciones en ciencias sociales, 11(23), 53 - 60