

La planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria

Strategic planning in educational management of the director in basic primary institutions

◆ **Levis Puello Viloria**

levispuelloviloria@hotmail.com
Código ORCID: 0000-0001-7106-1343

Universidad del Zulia, Venezuela

◆ **Maigualida Bejas**

maigualidabejas@yahoo.com
Código ORCID: 0000-0003-3030-9298

Universidad del Zulia, Venezuela

| Artículo recibido en junio 2020 | Arbitrado en julio 2020 | Publicado en septiembre 2020

RESUMEN

Palabras clave:

Planificación estratégica; gestión educativa; estrategias

El objetivo del estudio fue analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia. El tipo de investigación fue de tipo descriptivo, transaccional, no experimental y de campo. Los resultados evidencian un nivel alto de la planificación estratégica en la gestión educativa del director en las instituciones de básica primaria estudiadas. Sin embargo, en las dimensiones analizadas se observaron indicadores en niveles moderados (evaluación de la implementación), bajos (dirección, verificar y actuar) y muy bajos (control), por lo que la planificación estratégica en la gestión educativa, requiere mejoras en sus elementos y etapas para una mayor pertinencia tanto de las funciones, como de los procesos de la gestión educativa desempeñada por el director escolar en las instituciones educativas de básica primaria ubicadas en la ciudad de Santa Marta, Colombia.

ABSTRACT

Keywords:

Strategic planning; educational management; strategies

The objective of the research was to analyze the strategic planning in the educational management of the director in primary schools in the city of Santa Marta, Colombia. The type of research was descriptive, transactional, non-experimental and field type. The results show a high level of strategic planning in the educational management of the director in the primary elementary institutions studied. However, in the dimensions analyzed, indicators were observed at moderate levels (evaluation of implementation), low (direction, verify and act) and very low (control), so that strategic planning in educational management requires improvements in its elements and stages for a greater relevance of both the functions and the educational management processes carried out by the school principal in the primary primary educational institutions located in the city of Santa Marta, Colombia.



INTRODUCCIÓN

En el ámbito colombiano, la autonomía escolar instituida por la Ley General de Educación brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Igualmente les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel de las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región.

En tal sentido, debido a la situación previamente descrita, se evidenció una serie de falencias en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, las mismas fueron constatadas por la investigadora a través de observaciones no sistematizadas y entrevistas tanto con los docentes como con los directivos, donde se observa que hay una formulación incipiente o parcial del direccionamiento estratégico como institución integrada e inclusiva, destacándose la ausencia de un diagnóstico sobre las condiciones presentes, lo que podría explicar el escenario en el cual se encuentran, es por ello que, hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución, pero éstos todavía no están totalmente articulados.

Adicionalmente, pareciera que los directivos no tienen claro cuáles son los criterios básicos acerca del manejo de la institución, por ello hay dificultades en la definición de estrategias, lo cual dificulta su implementación y evaluación, originándose fallas considerables en la coordinación acerca de las asignaciones de lo que cada quien tiene que hacer así como problemas en la delegación de tareas, es evidente la forma

aislada de trabajar, por lo que no siempre se llevan a término los propósitos planteados, la institución cuenta con un conjunto de criterios básicos acerca de su manejo y éstos son aplicados parcialmente por los directivos.

La causa primordial de lo que acontece, podría estar centrada en lo que expone Bejumea (2015), al alegar que una gran cantidad de directivos de educación primaria no se adaptaron a las nuevas realidades del modelo educativo, posiblemente fue porque no tenían las competencias necesaria para modificar las dinámicas y las formas tradicionales de actividades que se habían impuesto con anterioridad, en algunos casos, los PEI eran copiados de unas escuelas a otras con ciertas modificaciones. En dicho contexto, la gestión educativa podría tener deficiencias en el manejo de herramientas de planificación estratégica para comprender las nuevas dinámicas de los procesos educativos y direccionarlos de acuerdo a las políticas nacionales y locales, articulándolas a los contextos particulares.

Lo anterior trajo como consecuencia, dificultades para hacer la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como imposibilidad para ejecutar el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, además, no se pueden determinar los ajustes que hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente, por lo tanto, disminuye la posibilidad de poner a marchar un sistema de gestión educativa con sus fases correspondientes.

De continuar esta situación, no se podrán establecer los elementos y las etapas de la planificación estratégica como herramientas para el logro de una gestión educativa efectiva, continuará la pérdida y el desaprovechamiento de recursos, materiales,

humanos, económicos, tiempo, así como la interrupción de la jornada escolar, bajo rendimiento estudiantil y conflictos de intereses entre los miembros de la comunidad escolar, asimismo, la gestión educativa no podrá direccionar la institución al cumplimiento de su razón de ser, tampoco se podrá ofrecer una educación de calidad.

Por todo lo antes expuesto, sería pertinente considerar los elementos y las etapas de la planificación estratégica en la gestión educativa de las instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, partiendo desde un diagnóstico que visibilice las necesidades existentes, para de este modo, tener una ruta clara que seguir a través de la definición de estrategias, su implementación y posterior evaluación, con principios que sean concretados en la misión y la visión, los cuales son la base para la definición de los objetivos.

En tanto que a fin de dar respuestas a las altas exigencias que la sociedad impone a la educación y en consecuencia la gestión educativa, surge la inquietud de analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta.

Partiendo del análisis de la problemática planteada, la presente investigación se encaminó a examinar los elementos y las etapas de la planificación estratégica, así como las funciones y los procesos de la gestión educativa en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, para lo cual se planteó los siguientes objetivos: analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director

en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia. Los objetivos específicos fueron: Identificar los elementos de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, y describir las etapas de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

MÉTODO

Este estudio siguió el enfoque positivista, ya que la variable planificación estratégica será medida en el campo de estudio recolectando datos primarios mediante la utilización de instrumentos de recolección, para luego procesarlos estadísticamente para la obtención de resultados de forma objetiva por parte de la investigadora.

Partiendo de estas consideraciones, la presente investigación cuyo objetivo general se dirige a analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, es de tipo descriptivo.

Esta investigación es no experimental, ya que los datos se recolectan tal y como se presentan en el contexto de las instituciones educativas en estudio, sin efectuar manipular alguna de la variable. En la presente investigación, el universo está conformado por las setenta (71) instituciones de carácter oficial del Distrito de Santa Marta organizadas en seis comunas dependiendo de su ubicación geográfica.

Cuadro 1. Población de la investigación

Nº	Institución Educativa	Nº	Institución Educativa
1	IED Palominito	37	IED Once De Noviembre
2	IED Nueva Colombia	38	IED 20 De Octubre
3	IED Julio José Ceballos Ospino	39	IED Nuevo Amanecer Con Dios
4	CED El Mamey	40	IED Simón Rodríguez
5	IED Técnica Ecológica La Revuelta	41	IED Juan Miguel De Osuna
6	IED Técnica Guachaca	42	IED Rodrigo De Bastidas
7	Centro Etnoeducativo Kogi De Chivilongui	43	IED Nicolás Buenaventura
8	Institución Etnoeducativa Zalemaku Sertuga Institución Etnoeducativa Distrital	44	IED Ondas Del Caribe
9	Buinkuimake	45	IED Pantano
10	IED Agroindustrial De Minca IED Agroambiental Sagrado Corazón De	46	IED Rodrigo Galván De La Bastidas
11	Jesús	47	IED Francisco De Paula Santander
12	IED Agroambiental De La Sierra	48	IED Liceo Celedón
13	CED Antonio Escobar Camargo	49	IED Técnico Industrial
14	IED Bonda	50	IED Magdalena
15	IED Taganga	51	IED Liceo El Saber
16	IED El Parque	52	CED Sagrado Corazón De Jesús
17	IED Buenos Aires	53	IED Edgardo Vives Campo
18	IED Quinto Centenario	54	IED Jhon F. Kennedy
19	IED Mosquito	55	IED El Carmen
20	IED La Quinina	56	IED Madre Laura
21	CED Bellavista	57	IED Laura Vicuña IED Escuela Normal Superior María
22	IED Cristo Rey	58	Auxiliadora
23	IED Pozos Colorados	59	IED San Fernando Convenio Colegio Nuestra Señora De
24	IED Jesús Espeleta Fajardo	60	Fátima
25	CED Aeromar	61	IED Alfonso López
26	CED Don Jaca	62	IED Olivos
27	IED La Paz	63	IED 20 De Julio
28	IED Camilo Torres	64	IED Liceo Del Norte
29	IED Simón Bolívar	65	IED Antonio Nariño
30	IED Líbano	66	IED Hugo J. Bermúdez
31	IED Gabriela Mistral	67	IED Liceo Samario
32	IED José Laborde Gnecco	68	IED Liceo Del Sur Víctor De Lima
33	IED Beatriz Gutiérrez De Vives	69	IED El Pando
34	IED Pedagógico Del Caribe	70	IED Jacqueline Kennedy
35	IED San Francisco Javier	71	IED Técnica Inem Simón Bolívar
36	IED Normal Superior San Pedro Alejandrino		

Fuente: Coordinación Distrital de Educación, Santa Marta, Colombia (2017)

De dicho universo, se seleccionó como población de estudio a la Comuna 6 integrada por nueve instituciones educativas distritales (IED) urbanas, por ser la más accesible para la investigadora

desde el punto de vista geográfico y por poseer el mayor número de instituciones de la zona urbana. A continuación se presenta en el cuadro 2, la distribución de la población del estudio.

Cuadro 2. Distribución de la población

Instituciones educativas Comuna 6. Distrito de Santa Marta, Colombia
IED Pedagógico del Caribe
IED San Francisco Javier
IED Normal Superior San Pedro Alejandro
IED Once de Noviembre
IED 20 de Octubre
IED Nuevo Amanecer con Dios
IED Simón Rodríguez
IED Inem Simón Bolívar
IED Juan Miguel de Osuna
TOTAL: 9 instituciones

En el presente estudio cabe destacar que debido a la ubicación geográfica dispersa (urbana y rural) de las instituciones educativas del Distrito Santa Marta se presenta limitantes de accesibilidad para recolectar los datos en toda la población (9 escuelas en la comuna 6), por lo que fue necesario tomar una muestra, aplicando tal y como lo señala Méndez (2008), una técnica de muestreo no probabilístico, con la que el investigador elige las unidades muestrales de forma intencional basado en criterios de selección o inclusión. De forma que los criterios para la selección de las instituciones educativas distritales que formaron la muestra no probabilística intencional fueron los siguientes: Ofrecer todos los grados de la educación secundaria y media vocacional,

tener actividades en dos jornadas diarias y con población estudiantil perteneciente a los estratos 1 y 2, y, por último, estar ubicadas en zona urbana del distrito.

Una vez aplicados los criterios de selección a las nueve instituciones educativas de la comuna 6, se obtuvo que solo dos de ellas los cumplan en su totalidad, siendo éstas la Institución Educativa Distrital Nuevo Amanecer con Dios y la Institución Educativa Distrital Juan Miguel de Osuna. Los datos fueron aportados por los 7 directivos y 43 docentes fijos de planta de las instituciones que formaron parte de la muestra, considerados como las unidades informantes del presente estudio. En el cuadro 4, se aprecia la muestra y la distribución de las unidades informantes.

Cuadro 3. Distribución de la muestra

Instituciones	Directivos	Docentes
IED Nuevo Amanecer con Dios	4	22
IED Juan Miguel de Osuna	3	21
TOTAL	7	43

Fuente: Secretaría de Educación Distrital (2017)

Partiendo de estas consideraciones, en la presente investigación se diseñaron dos cuestionarios versionados con 45 ítems cada uno redactados como afirmaciones, para ser respondido uno por los directivos y el otro por los docentes de las instituciones de básica primaria mediante una escala de respuesta de 5 alternativas; Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. (Ver Tabla 1)

De acuerdo con Hernández et al. (2006) en esta escala las opciones siempre y casi

siempre tienen un valor de 5 y 4 puntos e indican respuestas positivas con respecto a la afirmación, algunas veces con un puntaje de 3 muestra una postura intermedia del encuestado, mientras que casi nunca y nunca con valores de 2 y 1, se relacionan con respuestas negativas. De forma que estos puntajes, son de utilidad para valorar las respuestas del instrumento, analizar las tendencias de las mismas (positiva/negativa) e interpretar los resultados.

Tabla 1. Escala de respuesta del instrumento de recolección de datos.

Puntuación	Abreviación	Escala
5	(S)	Siempre
4	(CS)	Casi siempre
3	(AV)	Algunas veces
2	(CN)	Casi nunca
1	(N)	Nunca

Asimismo, explican que es útil para categorizar el nivel en el que se presentan de las dimensiones e indicadores de la variable estudiada, comparando su valor con un baremo como el mostrado en la Tabla 2, el cual fue utilizado para su interpretación.

Tabla 2. Baremo para la interpretación de la media aritmética

Rango	Nivel
$4,20 \leq a < 5,00$	Muy Alto
$3,40 \leq a < 4,19$	Alto
$2,60 \leq a < 3,39$	Moderado
$1,80 \leq a < 2,59$	Bajo
$1,00 \leq a < 1,79$	Muy Bajo

Fuente: Tapia (2007)

En el presente estudio se utilizó el baremo antes indicado y diseñado por la investigadora tomando en cuenta lo indicado por Tapia (2007), para establecer diferentes rangos según los puntos de la escala de frecuencia con la que se respondió el

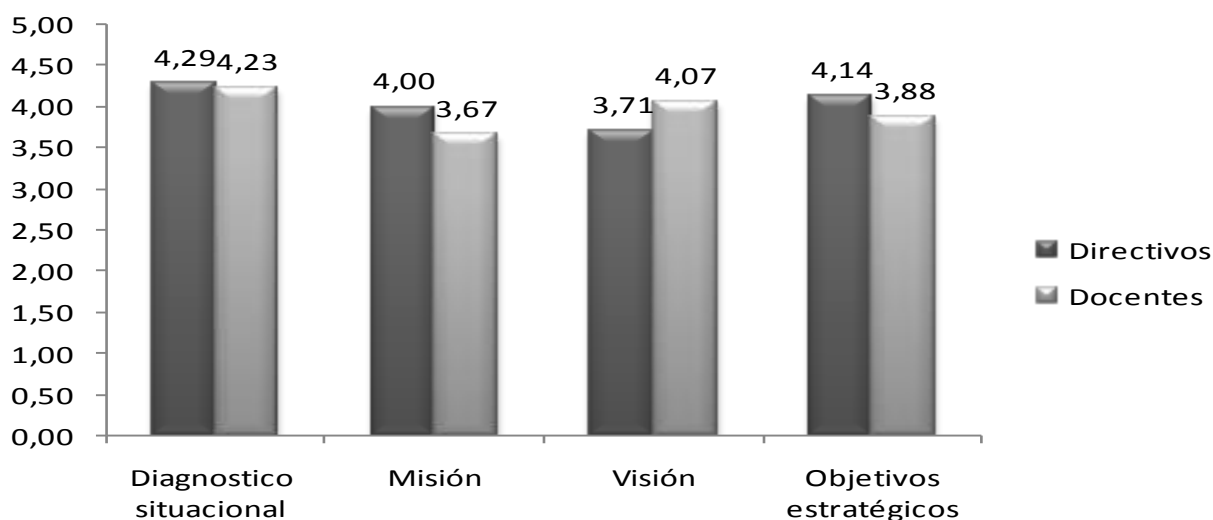
instrumento (1 a 5), para ubicar en éstos el valor de la media obtenido; calificando si los aspectos evaluados se encontraron en un nivel: Muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo, facilitando la interpretación de los resultados.

RESULTADOS

En la Tabla 3 y gráfico 1 se presentan los resultados del primer objetivo específico de la investigación, dirigido a identificar los elementos de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

Tabla 3. Dimensión: Elementos de la planificación estratégica

Indicadores	ALTERNATIVAS										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir.	Doc.
Diagnóstico situacional	42.9	34.9	42.9	53.5	14.3	11.6	0	0	0	0	4.29	4.23
Misión	14.3	14.0	71.4	44.1	14.3	37.2	0	4.7	0	0	4.00	3.67
Visión	14.2	30.2	42.9	46.5	42.9	23.3	0	0	0	0	3.71	4.07
Objetivos estratégicos	14.3	23.3	85.7	44.2	0	30.2	0	2.3	0	0	4.14	3.88
Promedios de la Dimensión	21.4	25.6	60.7	47	17.9	25.6	0	1.8	0	0	4.03	3.96

**Gráfico 1.** Dimensión Elementos de la planificación estratégica

Los resultados de la dimensión elementos de la planificación estratégica muestran en relación al indicador diagnóstico situacional, que los directivos coincidieron con un 42.9%, en responder siempre y casi siempre realizarlo, seguido de 14.3% en a veces, presentándose sin respuestas casi nunca y nunca. Adicionalmente, los docentes manifestaron en un 53.5% que frecuentemente

se realiza este diagnóstico, seguido del 34.9% que respondieron siempre y 11.6% a veces, observándose casi nunca y nunca sin registros. Este patrón de respuestas, incidió en valores para la media del indicador de 4.29 para los directivos y 4.23 en los docentes, correspondiendo en ambos grupos de informantes, a un nivel muy alto del diagnóstico situacional.

Con base a la tendencia de los resultados, se aprecia que los directivos casi siempre analiza a través de una matriz FODA la situación actual de la institución a nivel externo (oportunidades-amenazas) e interno (fortalezas-debilidades), identifica las debilidades que debe superar la institución educativa para ser más competitiva y conoce las amenazas del entorno que debe enfrentar la organización educativa.

El comportamiento del indicador coincide con Francés (2006) al explicar que el diagnóstico situacional se refiere al análisis de las fortalezas y debilidades internas; así como de las amenazas y oportunidades externas. Dicho análisis debe asumirse como un sistema dinámico de anticipación basado en la información y comunicación obtenida de la constante observación tanto de las fuerzas internas, como de los cambios en el entorno externo a la organización, de tal manera que pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos, oportunidades y riesgos.

Con respecto al indicador misión, se observa en la Tabla 2 y gráfico 1, que la respuesta predominante en los directivos fue casi siempre con un 71.4%, seguido de 14.3% en las respuestas siempre y a veces. Los docentes, por su parte, indicaron en un 44.1% que casi siempre los directivos establecen y divulgan la misión institucional, seguido del 37.2% que respondieron a veces, mientras que para el 14% esto ocurre siempre y 4.7% nunca. Al observar el valor de las medias del indicador, se precia un valor de 4.0 para los directivos y 3.67 en los docentes, ubicándose la misión, en un nivel alto según el baremo de interpretación de resultados.

Basado en estos hallazgos, se apreció que los directivos tienden con frecuencia a plantear en la misión el propósito fundamental de la institución educativa, utilizar la misión como guía para la definición de estrategias que permitan cumplirla e incluir en ella las

características que distinguen a la institución en el sector educativo.

En este sentido, se presenta coincidencia con Robbins y Coutler (2007), para quienes la misión expresa cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización, contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo, los cursos de acción a seguir, así como los recursos que la organización maneja para alcanzar los objetivos que propone alcanzar.

Continuando con el análisis de los resultados, puede apreciarse que para el indicador visión, los directivos en 42.9% coincidieron en responder casi siempre y algunas veces definir la visión institucional, seguido de 14.2% en siempre, mientras que casi nunca y nunca no presentaron respuestas. Al consultar a los docentes, 46.5% de ellos respondieron que casi siempre se presenta este indicador en las escuelas, continuando con el 30.2% que indicaron siempre y 23.3% a veces, observándose ninguna respuesta en casi nunca y nunca. El valor de las medias del indicador, muestra 3.71 para los directivos y 4.07 en los docentes, correspondiendo a un nivel alto en los dos grupos de informantes.

Según los resultados antes descritos, los directivos siempre diseñan la visión con los miembros de la institución incluyendo en su declaración las aspiraciones de la organización dentro del sector educativo, utilizándola a su vez, para orientar el logro de los objetivos institucionales. En tal sentido, se aprecia coincidencia con Thompson y Strickland (2005) al referir que la visión es un mapa futuro de la organización que proporciona detalles sobre su tecnología y el enfoque al cliente, las capacidades que planea desarrollar, así como el tipo de entidad que la alta gerencia pretende crear.

Con respecto al indicador objetivos estratégicos, el 85.7% de los directivos respondieron casi siempre, seguido del 14.3% que indicó siempre, quedando a veces, casi nunca y nunca sin respuestas. Mientras para en 44.2%, los docentes manifestaron que se plantean casi siempre, en 30.2% algunas veces, continuando con 23.3% en siempre y 2.3% en casi nunca. Las medias del indicador, fueron de 4.14 para los directivos y 3.88 en los docentes, ubicándose los objetivos estratégicos en un nivel alto en las instituciones educativas en estudio.

El resultado anterior evidencia que los directivos casi siempre establecen las acciones a seguir para que la institución sea competitiva e innovadora, formulan objetivos cuyos resultados pueden ser cuantificables en un tiempo determinado y también plantean los objetivos específicos que se deben cumplir en los departamentos de la institución educativa.

Considerando los hallazgos expuestos, éstos se corresponden con Chiavenato (2007) al indicar que los objetivos estratégicos indican las acciones a seguir por la organización para alcanzar un estado futuro deseado, conllevan a la obtención de resultados específicos a alcanzar en un plazo determinado. Según los autores, el

establecimiento de objetivos, así como la medición de su alcance, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la organización.

A partir de las medias de los indicadores, se calculó el promedio de la dimensión resultando en los directivos un valor de 4.03 indicativa de un nivel moderado. En los docentes, la media fue de 3.96 ubicando igualmente a la dimensión, en la categoría moderado.

El nivel moderado de la dimensión elementos de la planificación estratégica, difiere de Labarca (2008), al señalar que la gerencia estratégica requiere de directivos con una visión integrada de la organización, de tal manera que la misión, visión, objetivos, y estrategias forman una jerarquía de metas, las cuales se incluyen en amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la adecuada planificación estratégica enfocada al logro de las metas y ventajas competitivas.

La Tabla 3 y gráfico 2 muestran los resultados del segundo objetivo específico de la investigación, planteado para describir las etapas de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

Tabla 3. Dimensión: Etapas de la planificación estratégica.

Indicadores	ALTERNATIVAS										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Dir.	Doc.
	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %	Dir. %	Doc. %		
Definición de estrategias	14.3	14.0	71.4	44.1	14.3	37.2	0	4.7	0	0	4.00	3.67
Implementación de estrategias	42.9	44.2	57.1	34.9	0	18.6	0	2.3	0	0	4.43	4.21
Evaluación de la implementación	0	0	14.3	37.2	85.7	60.5	0	2.3	0	0	3.14	3.35
Promedios de la Dimensión	19	19.4	47.6	37.7	33.3	38.8	0	3.1	0	0	3.86	3.74

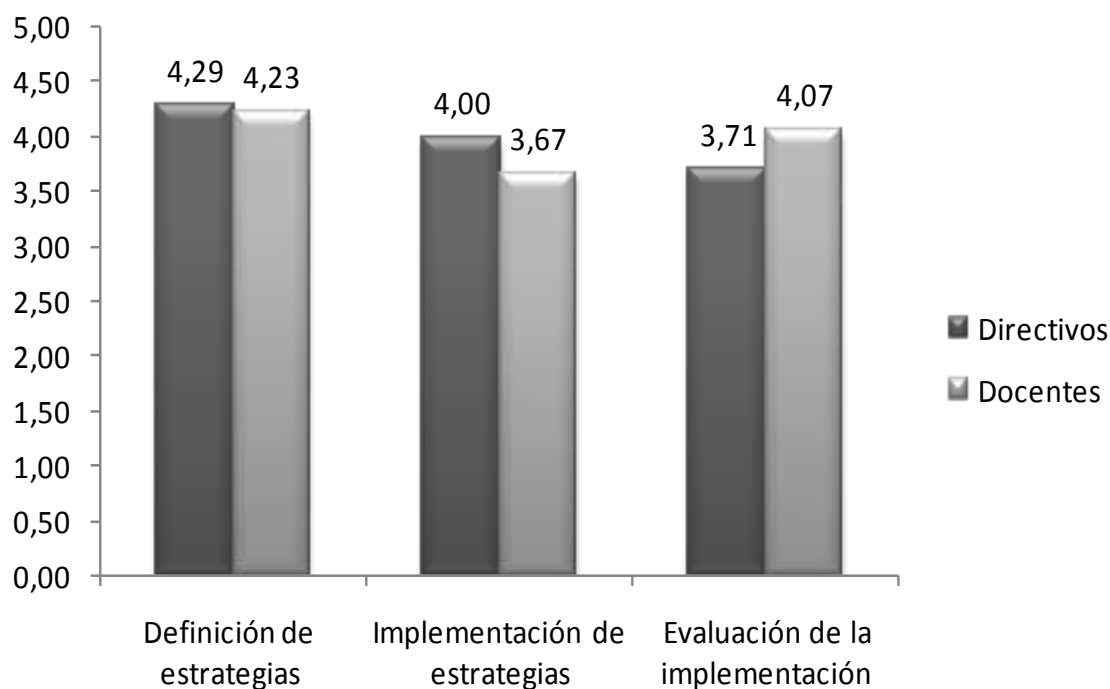


Gráfico 2. Dimensión: Etapas de la planificación estratégica.

Los resultados de la Tabla 3 y gráfico 2 permiten observar en el indicador definición de estrategias, que en 71.4% los directivos indicaron siempre cumplir con esta primera etapa de la planificación, seguido de casi siempre y algunas veces con 14.3. Los docentes por su parte, indicaron con 44.1% que casi siempre se siguen las pautas de la definición de estrategias, seguido algunas veces hacerlo con 37.2%, mientras que para el 14% de los docentes ocurre siempre. Al observar el valor de las medias del indicador, se aprecia un valor de 4.0 para los directivos y 3.67 en los docentes, ubicándose ambas en un nivel alto según el baremo de interpretación de resultados.

Considerando la tendencia positiva de los resultados, se infiere que los directivos determinan las acciones a desarrollar a fin de alcanzar los objetivos estratégicos, formulan estrategias para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades del entorno en situación de competencia.

Asimismo, el nivel alto de la definición de estrategias, coincide con Robbins (2007), al argumentar que formular la estrategia implica determinar la acción a desarrollar a fin de alcanzar los objetivos estratégicos adaptando a la organización en forma permanente al entorno en una situación de competencia o cooperación con organizaciones similares.

Con respecto al indicador implementación de estrategias, se observa que el 57.1% de los directivos respondieron siempre llevarla a cabo, seguido del 42.9% que indicó siempre, quedando a veces, casi nunca y nunca sin respuestas. Al consultar a los docentes, 44.2% manifestaron que dicha implementación ocurre siempre, mientras que para un 34.9% se realiza casi siempre, observándose 18.6% en algunas veces y 2.3% en nunca. El valor de las medias del indicador, muestra 4.43 para los directivos y 4.21 en los docentes, correspondiendo a un nivel muy alto según estos informantes.

Basado en los hallazgos antes descritos, se hace evidente que los directivos siempre distribuyen los recursos necesarios para que el personal encargado implemente la estrategia de manera exitosa, además motivan al personal para que dedique su desempeño a la ejecución de las estrategias en el tiempo previsto y ajustan los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia a implementar.

De forma que se aprecia correspondencia con Thompson y Strickland (2005), quienes explican que la implementación de la estrategia requiere distribuir los recursos de manera que los responsables de las actividades críticas de la estrategia puedan hacer su trabajo de una manera exitosa, así como también precisa de la motivación de las personas para el logro de los objetivos y, de ser necesario, modificar su con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.

Respecto al indicador evaluación de la implementación, en 85.7% los directivos indicaron que algunas veces cumplen con esta etapa de la planificación estratégica, mientras que 14.3% respondieron hacerlo casi siempre, presentándose siempre, casi nunca y nunca sin registros de respuestas. Al respecto, los docentes coincidieron al responder con 60.5%, que la evaluación de la implementación ocurre algunas veces, mientras que en 37.2% sucede casi siempre y en 2.3% casi nunca, observándose cero respuestas en siempre y nunca. En cuanto a las medias del indicador, éstas fueron de 3.14 para los directivos y 3.35 en los docentes, ubicándose ambos valores en un nivel moderado de acuerdo al baremo de interpretación.

Partiendo de los resultados antes descritos, se aprecia que los directivos algunas

veces evalúan los resultados de la puesta en marcha de las estrategias en relación con el plan inicial, en ocasiones aplican acciones correctivas o preventivas para garantizar la obtención de los resultados esperados con las estrategias implementadas y miden eventualmente indicadores específicos para la valoración de las estrategias implementadas.

En tal sentido, los resultados difieren de lo expuesto teóricamente por Serna (2006), en relación a que la estrategia una vez implementada debe ser evaluada a través de indicadores de los objetivos alcanzados, planificación inicial y presupuesto estratégico. Esta medición se debe realizar periódicamente, para retroalimentar la planificación estratégica y puedan introducirse ajustes oportunos a los procesos desarrollados.

El comportamiento de la dimensión fue analizado procediendo a calcular el promedio de la misma a partir de las medias aritméticas de los indicadores evaluados, resultando en los directivos un valor de 3.86 indicativa de un nivel alto. En los docentes, la media fue de 3.74 ubicando igualmente a la dimensión, en un nivel alto.

Estos resultados muestran entonces, correspondencia con el planteamiento de La David (2013), referido a que el proceso de planificación estratégica está integrado por tres etapas claramente diferenciadas e interrelacionadas, las cuales son: Formulación ejecución y evaluación de la estrategia. En la Tabla 4 y gráfico 3, se presenta un resumen de los resultados obtenidos al analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

Tabla 4. Variable Planificación estratégica.

Dimensiones	Promedios	
	Directivos	Docentes
Elementos de la planificación estratégica	4.03	3.96
Etapas de la planificación estratégica	3.86	3.74

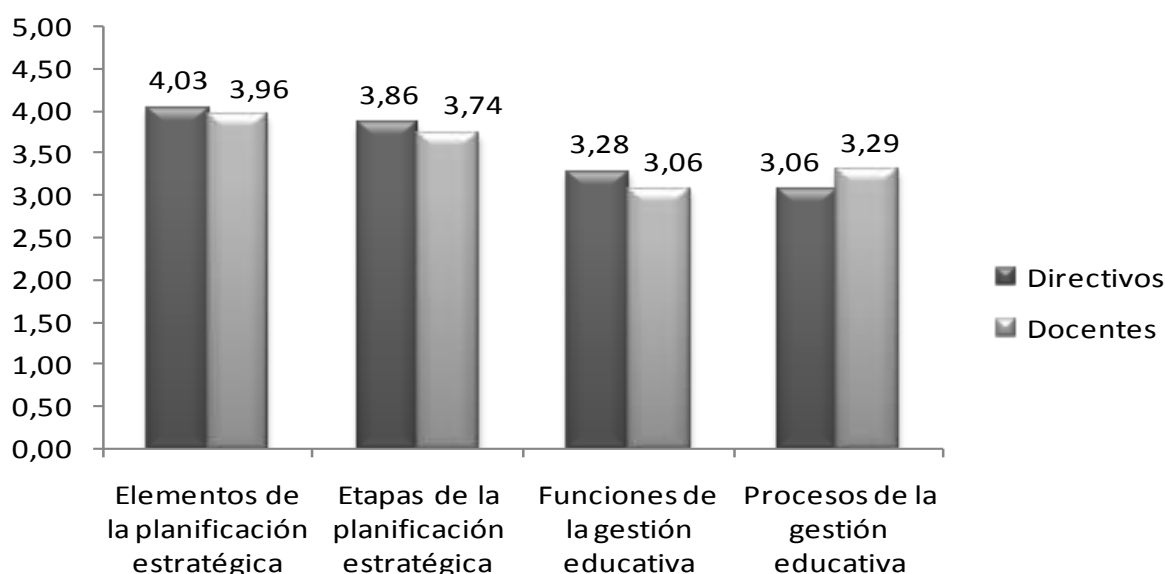


Gráfico 3. Variable Planificación estratégica.

Luego de analizar las dimensiones que conforman la variable Planificación estratégica, esto es: Elementos de la planificación estratégica, etapas de la planificación estratégica, funciones de la gestión educativa y procesos de la gestión educativa; se presenta en la Tabla 4 y gráfico 3, un resumen de las medias obtenidas para tales dimensiones a partir de las cuales se calculó el promedio general de la variable resultando un valor 3.56 en los directivos y 3.51 en los docentes, evidenciando un nivel alto de la planificación estratégica en la gestión educativa del director en las instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

El resultado antes indicado coincide con Serna (2003) al especificar que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define la misión, visión y estrategias para alcanzarlas, con base en el

análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito y ajustes periódicos, para hacer de la organización un ente proactivo y de acción anticipada a los cambios del entorno.

Sin embargo cabe acotar, que en las dimensiones se observaron indicadores en niveles moderados (evaluación de la implementación), bajos (dirección, verificar y actuar) y muy bajos (control), por lo que la planificación estratégica en la gestión educativa, requiere mejoras en sus elementos y etapas para una mayor pertinencia de las funciones y procesos de la gestión educativa desempeñada por el director escolar en las instituciones educativas de básica primaria ubicadas en la ciudad de Santa Marta, Colombia.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación, cuyo propósito fue analizar la planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, se obtuvieron las siguientes terminaciones:

Con respecto al primer objetivo específico de la investigación, orientado a identificar los elementos de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, se obtuvo un nivel muy alto del diagnóstico situacional aplicado para identificar fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno de las instituciones educativas. Por otro lado, la misión y visión son consideradas en un nivel alto como elementos centrales del proceso de planificación, estableciéndose también en un nivel alto, los objetivos estratégicos para desarrollar acciones concretas que conlleven al alcance de los propósitos institucionales.

Para el segundo objetivo específico, planteado para describir las etapas de la planificación estratégica en las instituciones educativas de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia, se observó un nivel alto de la definición de estrategias, muy alto de la implementación de las mismas y moderado de la evaluación de la implementación. Estos hallazgos demuestran que los directivos, definen estrategias alineadas con la misión y visión, así como con el alcance de los objetivos organizacionales, asignando a los responsables los recursos necesarios (humanos, físicos, tecnológicos, entre otros) para implementarlas. No obstante, miden de forma ocasional indicadores para evaluar los resultados de la puesta en marcha de las estrategias en relación con el plan inicial.

Los resultados del objetivo general se relacionan con un nivel alto de la planificación estratégica en la gestión educativa del

director en las instituciones de básica primaria de la ciudad de Santa Marta, Colombia. Sin embargo en las dimensiones analizadas se observaron indicadores en niveles moderados (evaluación de la implementación), bajos (dirección, verificar y actuar) y muy bajos (control), por lo que la planificación estratégica en la gestión educativa, requiere mejoras en sus elementos y etapas para una mayor pertinencia tanto de las funciones, como de los procesos de la gestión educativa desempeñada por el director escolar en las instituciones educativas de básica primaria ubicadas en la ciudad de Santa Marta, Colombia.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición. Caracas: Editorial Episteme
- Bejumea, H. (2015) La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas. (Trabajo especial de grado de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana
- Chiavenato, I. (2007) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial Thompson
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Editorial Pearson
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición. México: Prentice Hall
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill
- Méndez, C. (2008). Metodología. 4ta Edición. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores
- Robbins, S. (2007). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Décima primera edición. Bogotá: 3R Editores

Tapia, J. (2007). Introducción al Análisis de Datos con SPSS para Windows. Barinas

Venezuela: Ediciones Universidad Ezequiel Zamora

Thompson A; Strickland, A. (2005). Administración Estratégica: Textos y Casos. México: Editorial Mc Graw- Hill