

# **CURSO EN LÍNEA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DIRIGIDO A DIRECTIVOS Y EQUIPO COORDINADOR DOCENTE DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

## **ONLINE COURSE ON STRATEGIC PLANNING FOR DIRECTORS AND TEACHING COORDINATING TEAM OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

Antonio Dasco Cetani  
adascoc@gmail.com  
Universidad de Los Andes

Recepción: 27/11/2020  
Aceptación: 05/02/2021

### **Resumen**

El propósito de la presente investigación fue diseñar un curso en línea sobre Planificación Estratégica, con la finalidad de fortalecer las competencias en las direcciones escolares y equipos responsables de coordinar la actividad docente en el sistema educativo venezolano. La investigación se llevó a cabo en la localidad de Mérida, estado Mérida, aplicándose un diseño transeccional. La recolección de información -mediante escala Likert- se aplicó a una muestra de 38 casos. Los resultados mostraron deficiencias en la aplicación de la planificación estratégica y carencia formativa en los responsables de la gerencia. De tales resultados se derivó la necesidad de recomendar la formulación de un curso formativo orientado hacia aspectos gerenciales y de planificación destinados a mejorar la organización educativa, dando eficiencia -e incluso redimensión- a las competencias de dirección del personal en general.

Palabras Clave: diseño instruccional, planificación estratégica, organización educativa, gerentes educacionales, equipo coordinador docente.

### **Summary**

The purpose of this research was to design an online course on Strategic Planning, in order to strengthen the competences in school directors and teams responsible for coordinating teaching activity in the Venezuelan educational system. The investigation was carried out in the town of Mérida, Mérida state, applying a transectional design. The information collection - using a Likert scale - was applied to a sample of 38 cases. The results showed deficiencies in the application of strategic planning and a lack of training in those responsible for management. From these results it was derived the need to recommend the formulation of a training course oriented towards management and planning aspects aimed at improving the educational organization, giving efficiency - and even resizing - to the management skills of the staff in general.

Key Words: instructional design, strategic planning, educational organization, educational managers, teaching coordinating team.

### **Introducción**

La educación es sinónimo de formación para la transformación de los ciudadanos, que deben ser preparados como individuos competentes. Por tanto, todo docente debería estar abierto a la

realidad del presente, a los adelantos sociales y tecnológicos y tener una visión de futuro, tal como expresa la Unesco (2004), quien propone una educación que alcance altos niveles de inteligencia y desempeño social: **“un ser de necesidades, habilidades y potencialidades en aras de intervenir para mejorar la calidad de vida”** (p. 3). En consecuencia, la educación en la actualidad exige una formación integral del ser, que coadyuve al mejoramiento de la calidad de vida y al mejor desempeño laboral y social.

Estas últimas mejoras se vinculan con las competencias. La Universidad de Deusto (2007) indica que éstas configuran una red conceptual que hace referencia a una formación integral del ciudadano. La competencia abarca todo un conjunto de capacidades que se desarrollan a través de procesos que conducen a la persona responsable a ser capaz de realizar múltiples acciones (sociales, culturales, afectivas, laborales, productivas), por las cuales evidencia capacidad de resolver un problema dado, dentro de un contexto específico y cambiante.

Lo anterior se relaciona con la práctica docente porque está circunscrita al acontecer diario dentro, así como fuera del aula de clases, donde se presentan problemas y necesidades que un docente debe resolver sobre la base de sus competencias.

Hoy día, la actualización docente en Venezuela está regulada por normativas legales como la Ley Orgánica de Educación (2009); el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología (2004). Allí se establecen, entre otros, los aspectos y características deseables y obligatorias de la formación del docente, sus deberes y derechos, la autonomía académica para la enseñanza, cuestiones todas que en teoría llevarían a la excelencia, pero para que esto se logre en la praxis, debe iniciarse por la actualización del personal directivo, lo cual ha sido obviado en la normativa referida; así pues, la formación del equipo gerencial luce como algo secundario, o simplemente se da por supuesta, dejando un vacío que revierte negativamente sobre el éxito organizacional.

Lo anterior revela que existen aspectos importantes de calidad y desempeño individual y organizacional que han sido dejados de lado en el sistema educativo venezolano, de manera que el proceso formativo del personal presenta vacíos que necesariamente afectan la forma en que el personal perteneciente a la gerencia educacional concibe su papel y, por supuesto, también en la forma como dicho personal actúa.

Y un aspecto crucial es el de la planificación; su relevancia es clara, pues el modo de *planificar* requiere situarse en dónde se está y a dónde se quiere ir, puesto que tal como propone Guédez (1996), es un subproceso del proceso gerencial que debe aceptarse con el resto de los subprocesos que forman parte de una gestión global. Así, la planificación tiene funciones que debe cumplir el gerente o dirigente, respaldadas por un proceso previo de reflexión. De otra manera, la dirección se constituiría en una conducción improvisada. Goodstein, Nolan y Phiffeer (1998) muestran que es fundamental que la dirección convalide las resoluciones orientadas de manera estratégica, se asuma y ejecute de forma adecuada. Además, la planificación estratégica en la organización educativa conlleva una perspectiva innovada de actuar y lleva a una nueva manera de atender los riesgos y conducir las dificultades, reflexionando proactivamente en el mañana y un juicio anticipado de los movimientos del contrario.

La temática aquí expuesta viene del área administrativa y se aplica al contexto empresarial, pero puede llevarse a cabo en los contextos educativos Directivos, Equipo Coordinador Docente, docentes en general y trabajadores en su desarrollo, crecimiento, procesos, entre otros.

En este contexto, la formación es un eje transversal del estudio que envuelve al investigador proponente de este modelo instruccional, quien se ha apropiado de conocimientos nuevos acerca de la planificación estratégica en las organizaciones educativas y hoy día se ha conectado con la tecnología en un proceso de aprendizaje que ha potenciado habilidades y destrezas para la elaboración del diseño instruccional (Dejoux y Charrière-Grillon, 2016).

Es por eso que dentro del aspecto de la actualización no se puede dejar a un lado la tecnología. Al emplear sistemas de procesamiento de datos en forma mecánica, se almacena un gran volumen de información, se hace seguimiento de logros a través de computadores y se manejan instrumentos de estudios y consulta a cualquier nivel. Ahora bien, esos elementos tecnológicos en el entorno educativo han cambiado a lo largo de los años, permitiendo mayor flexibilidad, eficiencia y aprovechamiento de los recursos educativos y ofreciendo una formación de mayor calidad; según Burton, Moore y Magliaro (2004) los sistemas tutoriales por computadora proveen un alto nivel de interés con el uso de componentes multimedia y facilitan el apoyo en cualquier momento de la instrucción.

Pero el proceso en cuestión no está exento de las dificultades que pueden presentarse en cuanto a la conectividad, a la adquisición de equipos computacionales, por parte de las organizaciones educativas, y sobre todo a la capacitación de los gerentes, y esta clase de problemas podría afectar negativamente el desarrollo de la propuesta, desmotivando y trayendo como consecuencia retrasos en su ejecución.

## ***Interrogantes***

Surgen las siguientes preguntas: 1) ¿Qué conocimiento en planificación estratégica manejan los directivos y equipo coordinador docente de la organización educativa? 2) ¿Qué competencias deben tener los directores y equipo coordinador docente en relación con las responsabilidades en la orientación de la organización educativa? 3) ¿Qué elementos fundamentales deben desarrollar en la planificación estratégica las organizaciones educativas?

## ***Objetivos***

A su vez, los objetivos de la investigación efectuada han sido los siguientes:

General: Diseñar un curso en línea sobre planificación estratégica para fortalecer las competencias de los directores y equipo coordinador docente en organizaciones educativas.

## ***Específicos:***

1) Diagnosticar el conocimiento en planificación estratégica que emplean los directivos y equipo coordinador docente de la organización educativa.

2) Identificar las competencias que deben tener los directores y equipo coordinador docente en relación con las responsabilidades en la orientación de la organización educativa.

3) Determinar los elementos fundamentales que deben desarrollar en la planificación estratégica las organizaciones educativas.

El proceso de investigación se sintetiza en la figura 1, a continuación.

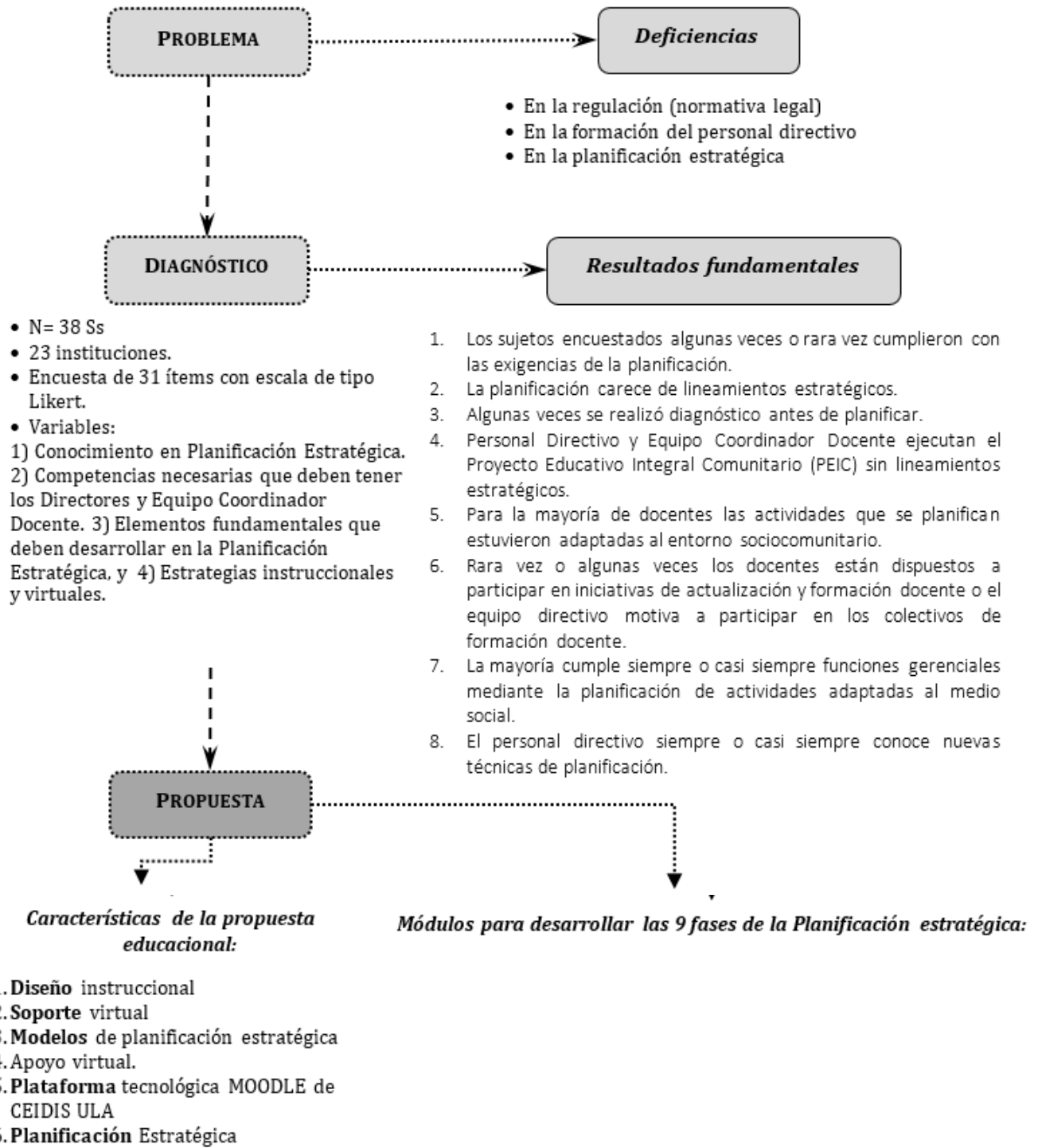


Figura 1: Síntesis del proceso de investigación  
 Elaboración propia

## Antecedentes

Existen antecedentes en que se analizan los conocimientos y capacidades de los gerentes educacionales, y/o se desarrollan alternativas de diseño instruccional para intervenir sobre lo planteado con carácter remedial, como se expone a continuación.

En primer término, el trabajo de tesis realizado por Sánchez (2009), titulado Propuesta de solución instruccional dirigida a directores de las escuelas bolivarianas del Municipio Libertador del estado Mérida en el área de Gerencia Educativa, se centró en diseñar una propuesta de solución instruccional dirigida a directores. En este estudio se efectúa un análisis y propuesta como la que se llevó a cabo en la presente investigación con una muestra de 58 sujetos, siendo seis de ellos directores y 52 profesores. Para lograr su propósito, el autor debió identificar las funciones que realiza el director, establecer el grado de conocimientos que tienen los Directores en referencia a la Gerencia Educativa, y determinar el interés que tienen los directores en un programa de capacitación.

Se encontró que 83.3% de los Directores dice fomentar el uso educacional de las TIC. Igual porcentaje de Directores y 79% de docentes dice considerar útil la Gerencia estratégica en su institución. Se encontró que el personal directivo cumple parcialmente con sus funciones debido a que desconoce normativas que debería conocer, y que esto influye en su poca participación en los procesos gerenciales, así como tampoco se le presta la importancia necesaria a la planificación como herramienta, lo cual influye en que los mecanismos de control y evaluación son poco efectivos precisamente por ser no planificados. Asimismo, se encontró que no propician un clima organizacional favorable a la participación y el desarrollo docente e institucional. Finalmente se pasó a diseñar una propuesta de intervención en capacitación, como solución instruccional, dirigida a los gerentes.

En segundo lugar, la tesis de Sánchez (2014), quien en su estudio titulado *Las TIC como recurso de optimización en la gestión administrativa y educativa de la organización escolar*, reporta cómo diseñó unas jornadas de actualización en uso de las TIC para la optimización de la gestión administrativa y educativa en una unidad educativa venezolana, a partir de un enfoque andragógico y gerencial. En este trabajo también se efectúa un análisis y propuesta similar como la que se pretende para el presente trabajo.

Con una muestra de 29 sujetos (04 personal administrativo y 25 docentes), los objetivos fueron: diagnosticar la necesidad de desarrollo de jornadas de actualización en el uso de las TIC en la escuela, determinar factibilidad operativa y financiera para las jornadas de actualización, y diseñar una propuesta de jornadas de actualización en uso de las TIC.

Su diagnóstico arrojó resistencia por el personal docente y administrativo al uso de las TIC para la gerencia del proceso administrativo dentro y fuera del aula. Se encontró que el personal administrativo y docente, utiliza estrategias poco asertivas y monótonas en el manejo de las TIC. Asimismo, que las actividades pedagógicas realizadas por los docentes son repetitivas, con una comunicación directa unidireccional como única herramienta de trabajo, desarticuladas con el aprendizaje, dejando la responsabilidad absoluta en los estudiantes. Un 70 por ciento de los docentes y personal administrativo presentan debilidades en el manejo y uso tecnológico de materiales y equipos como recursos de aprendizaje.

Por otra parte, se demostró que el personal administrativo y los docentes encuestados poseen interés y motivación por la propuesta de nuevas estrategias tecnológicas como alternativa y solución al problema de información y comunicación, por lo que la estructura de la propuesta se centra en el diseño de talleres que aborden el conocimiento, manejo y aplicación de la tecnología educativa, mediante medios sistematizados propios de los entornos virtuales y la tecnología de la comunicación e información en el plano educativo. En consecuencia se diseñó una propuesta gerencial con herramientas sencillas y prácticas en uso de las TIC para propiciar en los gerentes educativos mayor eficacia docente y administrativa. En este caso, como en el anterior, también se diseñó una propuesta de solución instruccional mediante jornadas de actualización gerencial.

En tercer lugar, Morales (2011), con *Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica*, diseñó un plan instruccional con la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, para que el personal directivo de las escuelas básicas desarrolle actividades para fomentar y desarrollar una mejor planificación con el personal docente de la institución. Acá también se llevó a cabo un análisis y propuesta similar a la presente.

Los objetivos específicos fueron los siguientes: diagnosticar la necesidad de proponer un plan estratégico gerencial en planificación educativa para directores. Estudiar la factibilidad de dicho plan. Diseñar la propuesta del plan.

A fin de diagnosticar la situación, se aplicó un cuestionario de 25 preguntas en un liceo nacional, que evidenció la necesidad de un plan estratégico gerencial para el personal directivo y docente con herramientas para mejorar su desempeño. Se encontró que con respecto a la planificación, los facilitadores perciben que los directores no poseen un completo dominio de la planificación. Indicaron asimismo que el director no ejerce los procesos gerenciales eficiente ni eficazmente, y esto sería producto del mal manejo de los procesos de planificación.

En el caso indicado, se diseñó una propuesta de intervención educativa dirigida a los gerentes educacionales, en cuatro fases, a saber: I. *Sensibilización*, para informar al personal acerca de la propuesta; II. *Capacitación*: para la interrelación entre el personal directivo y docente, a través de conocimientos, debilidades, percepciones y fortalezas; III. *Implementación*, para sensibilizar, actualizar y aportar a los docentes conocimientos y herramientas, y IV. *Evaluación*.

En cuarto término, Bracho y Carruyo (2011), en su artículo *Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria*, tuvieron como propósito determinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión del gerente educativo en instituciones de Educación Primaria de la parroquia Ricaurte del municipio Mara.

El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, con diseño no experimental transeccional de campo. Población de 115 sujetos entre directivos y docentes, muestra tipo censo poblacional. Se emplearon dos cuestionarios para directivos y docentes, compuestos cada uno por 42 ítems con escala tipo Likert, la cual es un método para una graduación de las opiniones consultadas.

Los objetivos de investigación fueron: identificar los niveles de la planificación estratégica en los gerentes educativos de instituciones de Educación Primaria. Describir los tipos de planes utilizados



en la planificación estratégica. Caracterizar los elementos de gestión gerencial en los gerentes educativos. Definir indicadores de gestión gerencial. Establecer la relación entre la planificación estratégica y la gestión del gerente educativo. Los resultados mostraron que la aplicación de la planificación estratégica por parte de los gerentes educativos es baja.

En quinto lugar, Gómez (2018) elaboró una tesis titulada *Relación entre planificación estratégica y gestión del conocimiento en docentes de las academias Saco Oliveros*, orientada a establecer si la planificación estratégica se encuentra relacionada con la gestión del conocimiento (academias “Saco Oliveros”, Perú). Se procuró lograr los siguientes objetivos: identificar la relación que existe entre la dimensión proceso de planificación de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento. Determinar la relación que existe entre la dimensión visión de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento, y precisar la relación que existe entre las dimensiones de la planificación estratégica (proceso, visión, misión, PEI y FODA) y las dimensiones de la gestión del conocimiento.

En este caso no se procedió a elaborar una alternativa instruccional de formación gerencial, pero el autor encontró correlaciones significativas y positivas entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento, sólo que en esta oportunidad se trató de los docentes, no de los gerentes, y en general, se determinó la existencia de correlaciones entre las dimensiones de la planificación estratégica y las dimensiones de la gestión del conocimiento.

## **Base Teórica**

El basamento de la investigación se encuentra en la planificación estratégica y en el diseño instruccional aplicados ambos en el ámbito educacional. Se consideró la planificación estratégica que según Goodstein, Nolan y Phiffeer (1998), es fundamental para que la dirección convalide las resoluciones orientadas de manera estratégica, se asuma y ejecute de forma adecuada lo cual edifica o aumenta la facultad de la gestión estratégica.

Los grupos directivo y de planificación son los que despliegan los conocimientos y tareas requeridas para integrar la planificación estratégica en la dirección de la organización educativa. Goodstein, Nolan y Phiffeer (1998) plantearon que “el Plan Estratégico tiene 9 fases, y se obligan a desarrollarse de forma casi secuencial, deberán leerse y ejecutarse detalladamente” (p. 150). No conviene pasar a la siguiente fase hasta que se hayan resuelto todas las cuestiones que se plantean en cada una. Ambos grupos, directivo y de planificación, deben conocer detalladamente la planificación estratégica para que las responsabilidades se desarrollan con más precaución.

De igual manera, se consideró el análisis de las competencias personales y profesionales de los directores y subdirectores; Marcano y Finol (2007) plantean que “las organizaciones efectúen actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos” (p. 5).

En segundo término, como fundamento del diseño instruccional, se consideró el *modelo ADDIE de diseño instruccional*, y en cuanto a la planificación estratégica se usó el modelo de instrucción denominado *Adquisición de Conceptos*, de Eggen y Kauchak (2009), cuyo fin es determinar las acciones que orientarán el avance de programas formativos. Ésta es una estrategia de enseñanza planeada para ayudar a estudiantes de todas las edades a reforzar su comprensión de los conceptos y a practicar la prueba de hipótesis.

## Marco Metodológico

Esta investigación siguió un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). En el primero según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación” (s/p), en tanto que lo segundo consiste en el análisis de datos cuantificados y sus aspectos cuantificables (descripción y/o relaciones entre variables), Hernández (2006).

La investigación fue de carácter descriptivo, orientada a analizar el comportamiento de las variables en el contexto de estudio, sin analizar relaciones causales. Respondió a la modalidad de proyecto factible, ya que se trata de elaborar una propuesta de un modelo operativo viable de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015), el cual sigue una estrategia metodológica basada en la recolección de los hechos directamente de la realidad donde acontecen.

La recolección de datos para el estudio fue transeccional o transversal; como expresa Cajamarca (2017): “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (s/p). En este caso, se recolectaron datos en las organizaciones educativas, encuestándose sólo al personal directivo y equipo coordinador docente, con el fin de saber el nivel de conocimiento acerca de la planificación estratégica y la gestión directiva.

## VARIABLES DEL ESTUDIO

Las variables consideradas fueron las siguientes: V1) Conocimiento en Planificación Estratégica, V2) Competencias necesarias que deben tener los directores y equipo coordinador docente, V3) Elementos fundamentales que deben desarrollar en la Planificación Estratégica, y V4) Estrategias instruccionales y virtuales. Su relación con los ítems del instrumento se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Relación entre las variables del estudio y los ítems del instrumento aplicado**

Variables	Ítems
V1 Conocimiento en Planificación Estratégica.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
V2 Competencias necesarias que deben tener los Directores y Equipo Coordinador Docente	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
V3 Elementos fundamentales que deben desarrollar en la Planificación Estratégica	21, 22, 23, 24, 25
V4 Estrategia virtual	26, 27, 28, 29, 30, 31

Elaboración propia



## Diagnóstico efectuado

Se tomó como población el personal citado de instituciones educativas, es decir, veintitrés (23) del municipio Libertador, estado Mérida, pertenecientes a las Parroquias J.J. Osuna R. (Circuito 18) y Juan Rodríguez S. (Circuito 20), para un total de 58 sujetos: 21 directores, 10 subdirectores y 27 coordinadores docentes.

Con el fin de obtener el tamaño exacto representativo se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio proporcional presentada por Sierra (2007), tomando un nivel de confianza del 90% ( $K = 1,65$ ), un error de muestreo del 8% ( $e = 8$ ), y una varianza proporcional estimada de  $p = 0.5$  y  $q = 0.5$ , así:

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 (N-1)) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

Al utilizar el programa de *Feedback Networks* para calcular la muestra correcta se obtuvo, para los docentes:

$$n = \frac{1.652^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 58}{(8^2 \cdot (58-1)) + 1.652^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$n = 38$  sujetos

No obstante, se debe reconocer que el tamaño de muestra calculado se acerca bastante a una muestra de tipo censal, pues resultó algo elevado.

## Resultados del diagnóstico

La investigación de campo reflejó los siguientes resultados: los sujetos encuestados algunas veces o rara vez cumplieron con las exigencias de la planificación, que además carece de lineamientos estratégicos; en cuanto al desarrollo de los objetivos planteados, llevan los registros sobre la actuación y logro de los alumnos. Los docentes como gerentes están en la obligación de medir los resultados, pues este es el proceso mediante el cual se asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas y que la integración sea efectiva y produzca los efectos esperados.

El diagnóstico efectuado mostró la necesidad de que las organizaciones educativas conozcan sobre el tema que conlleva a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que su personal clave: directivo y equipo coordinador docente.

Se observó que en las organizaciones educativas, el personal directivo y equipo coordinador docente, ejecutan una planificación institucional, el proyecto educativo integral comunitario (PEIC), sin lineamientos estratégicos, tan solo para cumplir con un trámite administrativo, del cual tienen poco conocimiento los docentes, lo que hace escasa su participación y limita poder llevar a cabo la redefinición de la práctica en los proyectos propios del aula, dejando de ser un soporte para el personal educativo, quienes quedan sin conocer el camino que deben recorrer en el futuro.

Se evidenció en un porcentaje considerable que existió un grado muy bueno de motivación en los directivos y equipo coordinador docente, para formarse en el aspecto gerencial en planificación estratégica, a través de cursos en línea siempre y cuando tengan una plataforma que les indique cómo hacerlo.

El equipo docente toma en cuenta resultados de evaluación diagnóstica, elabora las evaluaciones únicamente de acuerdo con los indicadores establecidos por el plantel y toma en cuenta los resultados de la evaluación de los alumnos para mejorar sus estrategias pedagógicas.

Para la mayoría de los docentes siempre las actividades que se planifican estuvieron adaptadas al entorno socio comunitario; propician la elaboración de proyectos y trabajos socialmente útiles a la comunidad escolar y el entorno, hacen uso de recursos y medios para el aprendizaje con las TIC para fortalecer la formación estudiantil. Aunque rara vez o algunas veces observan que los docentes de su institución están dispuestos a participar en iniciativas de actualización y formación docente o que el equipo directivo le motiva a participar en los colectivos de formación docente para socializar sus experiencias en el aula.

Estos resultados apuntan hacia la necesidad de formulación de un plan que oriente de manera estratégica la gerencia tanto de aula como de la organización educativa y el cuerpo directivo; el mismo debe contener acciones dirigidas al mejoramiento continuo en la práctica docente relacionadas con la gerencia directiva y la gerencia de apoyo a la organización educativa, centrados en innovaciones educativas, a fin de mejorar el desempeño del ejercicio de la profesión docente.

La mayoría de los integrantes del equipo directivo cumplen siempre o casi siempre funciones gerenciales mediante la planificación de las actividades adaptadas al medio social, así como el desarrollo de estrategias metodológicas que estimulen las actividades de los alumnos.

Igualmente el docente coordinador y personal directivo de las instituciones encuestadas, siempre o casi siempre, conocen las nuevas técnicas en materia de planificación educativa o consideran que los proyectos plantel (Proyecto Educativo Integral Comunitario, Proyecto Aprendizaje, Proyecto Productivo, Proyecto Desarrollo Endógeno) contribuyen a mejorar la calidad del proceso educativo. Sin embargo, para algunos miembros del equipo estas funciones se realizaron sólo algunas veces, lo que indica que en algunos no prevén las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal por parte del docente en la estructura organizacional para alcanzar los objetivos propuestos. Así, una parte, pequeña pero significativa del equipo algunas veces o rara vez cumplieron con las exigencias de la planificación, la cual además carece de lineamientos estratégicos.

En cuanto al desarrollo de objetivos, llevan registros sobre actuación y logro de los alumnos; de ahí que, los docentes como gerentes están en la obligación de medir los resultados: la mayoría de los miembros del equipo docente ejecutan esta función de manera efectiva, para otros algunas veces o rara vez se involucra la escuela con el entorno comunitario para el logro de los objetivos de los proyectos escolares; o se toma en cuenta el Proyecto Educativo Integral Comunitario para el desarrollo de los proyectos de aprendizaje.

Sólo algunas veces algunos miembros del equipo docente toman en cuenta resultados de la evaluación diagnóstica, elaboran las evaluaciones únicamente de acuerdo con los indicadores

establecidos por el plantel y toman en cuenta los resultados de la evaluación de los alumnos para mejorar sus estrategias pedagógicas.

Para la mayoría de los docentes siempre las actividades que se planifican estuvieron adaptadas al entorno socio comunitario; propician la elaboración de proyectos y trabajos socialmente útiles a la comunidad escolar y el entorno, hacen uso de recursos y medios para el aprendizaje con las TIC para fortalecer la formación estudiantil.

Rara vez o algunas veces los docentes de la institución están dispuestos a participar en iniciativas de actualización y formación docente o que el equipo directivo les motive a participar en los colectivos de formación docente para socializar sus experiencias en el aula. No obstante, un porcentaje considerable del personal indicó un grado muy bueno de motivación en directivos y equipo coordinador docente, para formarse en planificación estratégica, a través de cursos en línea siempre y cuando tengan una plataforma que les indique cómo hacerlo.

### ***Discusión de resultados***

En lo que respecta a la *actuación de los miembros del equipo directivo*, se encontró que los mismos algunas veces o rara vez cumplieron con las exigencias de la planificación, que la planificación carece de lineamientos estratégicos, que para algunos miembros del equipo estas funciones se realizaron sólo algunas veces, algunos no prevén las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal por parte del docente en la estructura organizacional para alcanzar los objetivos propuestos. Y una parte, pequeña pero significativa del equipo, algunas veces o rara vez cumplieron con las exigencias de la planificación, la cual además carece de lineamientos estratégicos. Los docentes rara vez o algunas veces observan que los docentes de su institución están dispuestos a participar en iniciativas de actualización y formación docente o que el equipo directivo le motiva a participar en los colectivos de formación docente para socializar sus experiencias en el aula, y que el personal directivo y equipo coordinador docente ejecutan una planificación institucional (Proyecto Educativo Integral Comunitario), sin lineamientos estratégicos. Estos resultados coinciden plenamente con los reportados por Bracho y Carruyo (2011), Morales (2011), Sánchez (2009) y Sánchez (2014).

Se encontró que la mayoría de los integrantes de este equipo cumplen siempre o casi siempre funciones gerenciales mediante la planificación de las actividades adaptadas al medio social, y que el docente coordinador y personal directivo de las instituciones encuestadas siempre o casi siempre conocen las nuevas técnicas en materia de planificación educativa

En lo que atañe a la *actuación de los docentes*, los resultados coinciden en gran parte con los de Gómez (2018) y Sánchez (2014). Se halló que muchos de ellos llevan registros sobre la actuación y logro de los alumnos, que algunas veces realizan un diagnóstico antes de proponer la planificación. Resulta escasa su participación y limita poder llevar a cabo la redefinición de la práctica en los proyectos propios del aula, el equipo docente toma en cuenta resultados de evaluación diagnóstica, elabora las evaluaciones únicamente de acuerdo con los indicadores establecidos por el plantel y toma en cuenta los resultados de la evaluación de los alumnos para mejorar sus estrategias pedagógicas.

Según la mayoría de docentes las actividades que se planifican estuvieron adaptadas al entorno socio comunitario; ellos propician la elaboración de proyectos y trabajos socialmente útiles a la comunidad escolar y el entorno y hacen uso de recursos y medios para el aprendizaje con las TIC

para fortalecer la formación estudiantil, y consideran que los proyectos plantel (Proyecto Educativo Integral Comunitario, Proyecto Aprendizaje, Proyecto Productivo, Proyecto Desarrollo Endógeno) contribuyen a mejorar la calidad del proceso educativo. En síntesis, se halló que sólo algunas veces, algunos miembros del equipo docente toman en cuenta resultados de evaluación diagnóstica, elaboran las evaluaciones únicamente de acuerdo con los indicadores establecidos por el plantel y toman en cuenta los resultados de la evaluación de los alumnos para mejorar sus estrategias pedagógicas.

Finalmente, en cuanto a la *disposición actitudinal de los gerentes para mejorar su formación*, los resultados coinciden en general con los de Sánchez (2014) y Sánchez (2009): los cargos directivos indicaron que les ayudaría conocer sobre el tema que conlleva a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que su personal clave -directivo y equipo coordinador docente- de hecho, un porcentaje considerable con un grado muy bueno de motivación en directivos y equipo coordinador docente, para formarse en el aspecto gerencial en planificación estratégica, a través de cursos en línea siempre y cuando tengan una plataforma que les indique cómo hacerlo.

## ***Propuesta***

Para dar respuesta a lo encontrado, se propone un diseño instruccional de formación de gerentes educacionales en planificación estratégica para contribuir a mejorar la eficacia gerencial a través de un curso virtual.

Las nuevas tecnologías de la comunicación e información hacen posible que los procesos de enseñanza y aprendizaje se efectúen aun cuando los integrantes del personal directivo no coincidan en tiempo y espacio, característica principal de la educación a distancia, por lo que la educación en línea, es decir, aquella que utiliza la informática y las redes para desarrollar un modelo educativo interactivo apoyado en el uso de las TIC, ha tenido un acelerado desarrollo en las organizaciones que ha permitido facilitar y optimizar los procesos de formación (García, 2014).

El diseño instruccional se encuentra fundamentado en dos teorías de aprendizaje: cognitivista y constructivista, integrando enfoques cualitativo y cuantitativo. Se consideraron los siguientes aspectos: empleo de un diseño instruccional en sentido frecuente y específico, soporte virtual y uso de los modelos de planificación estratégica según Goodstein, Nolan y Phiffer (1998), Sare y Ogilvie (2010) y Morales (2011). Asimismo, el curso aludido considera el apoyo virtual.

El modelo instruccional se fundamentó en las fases instruccionales para los diseños de un curso virtual de planificación estratégica. La plataforma empleada fue MOODLE y con las siguientes características:

1. Curso para conocer el proceso, que plantea una estructura integrada por varios módulos y enfatiza la enseñanza del tema en la organización educativa.
2. Accesible y sin restricciones porque sus contenidos son abiertos para el personal directivo y el equipo coordinador docente.
3. En línea porque se efectúan por medio de internet y promueven el estudio propio.

4. Responde a las siguientes dudas: ¿De qué trata? inscripción, curso, módulos y requisitos, contenidos y exámenes, certificado, acontecimientos, primicias, otras preguntas y todos estos serán interactivos.

El curso en línea de planificación estratégica se desarrolló a través de doce módulos:

1. Dos (2) instruccionales: uno introduce el tema y otro explica las consecuencias
2. Diez (10) relacionados con las fases de la planificación estratégica, las cuales son:
  - 2.1.1. Planificar inicialmente.
  - 2.1.2. Las adicionales: verificar el entorno y consideraciones para Implementar.
  - 2.1.3. Buscar valores, visión, misión, metas, objetivos y estrategias.
  - 2.1.4. Formular la misión.
  - 2.1.5. Diseñar la estrategia de acción.
  - 2.1.6. Analizar el desempeño.
  - 2.1.7. Analizar obstáculos.
  - 2.1.8. Integrar planes horizontales y verticales.
  - 2.1.9. Planificar eventos.
  - 2.1.10. Implementar

Lo anterior deriva en un proceso de Planificación Estratégica, en nueve fases, como se muestra en la Tabla 2.

Módulo/fase
1) Módulo I: Introducción a la planificación estratégica
2) Módulo II y fase 1: <i>Planificar</i> inicialmente
3) Módulo III y fase 2: <i>Verificar</i> el entorno y consideraciones para implementar
4) Módulo IV y fase 3: <i>Buscar</i> Valores, Visión, Misión, Metas, Objetivos y Estrategias
5) Módulo V y fase 4: <i>Formular</i> la Misión
6) Módulo VI y fase 5: <i>Diseñar</i> la estrategia de acción
7) Módulo VII y fase 6: <i>Analizar</i> el desempeño
8) Módulo VIII y fase 7: <i>Analizar</i> las fisuras
9) Módulo IX y fase 8: <i>Integrar</i> los planes horizontales y verticales
10) Módulo X y fase 9: <i>Planificar</i> Eventos
11) Módulo XI y fase 10: <i>Implementar</i>
12) Módulo XII: Consecuencias y reflexiones para la reiteración del proceso

Fuente: Goodstein, Nolan y Phiffer (1998), modificado por el autor.

NOTA: Las fases de planificación estratégica son las numeradas desde la n° 2 hasta la n° 11, mientras que 1 y 12 son sólo módulos instruccionales.

## Conclusiones

La formación no puede estar limitada a las cuatro paredes del aula ni de la organización educativa, y se la puede fortalecer con el curso en línea propuesto, porque enfatiza los aspectos instructivo, cooperativo, colaborativo y evalúa constantemente los aprendizajes en los directivos y equipo coordinador docente de la organización educativa.

El rol gerencial es una actividad permanente que tiene por objeto conocer cómo se realiza la función educativa; no obstante, los miembros del equipo directivo y coordinador docente deben ser ayudados y orientados en el trabajo.

Lo mencionado requiere de un actor clave para desarrollar adecuadamente la enseñanza-aprendizaje intervenido por las TIC: ¿Quién es? es el Docente, quien en palabras de García (2014): “De meros transmisores de la información con intenciones de generar conocimiento se debería ya haber pasado a participantes privilegiados en la construcción del conocimiento de los propios estudiantes. Participación abierta, flexible, activa y cercana” (s/p). Por tanto, con los avances tecnológicos se propicia el aprendizaje constructivista en los participantes y el curso en línea sobre planificación estratégica se enmarca bajo estos criterios.

Se puede afirmar que mediante la investigación se dio un aporte significativo al conocimiento y una nueva perspectiva a la planificación con líneas estratégicas pues se involucra a todo el personal desde una óptica más dinámica que abarca lo tecnológico y lo instruccional, entonces, el desempeño en este contexto, está supeditado a que los directivos y equipo coordinador docente como actores claves, conozcan el tema de planificación estratégica a través de un diseño instruccional ayudado por las TIC.

Para finalizar, toda organización educativa se valora según la calidad de sus estudiantes; el desarrollo de las habilidades pedagógicas en los docentes; y las competencias del personal directivo y equipo coordinador docente. Sin embargo, estos manifiestan la necesidad de ampliar los conocimientos en dar solución a la misión que demanda la sociedad en el mundo actual. En respuesta se diseñó la propuesta de un curso en línea para ese personal, que evidenció receptividad, motivación, interés, disfrute, así como deseos de ampliar los conocimientos para usar la planificación estratégica dentro de las características y necesidades de la organización educativa, a fin de proporcionar el soporte gerencial que se requiere para construir aprendizajes significativos apoyados en la tecnología.

## **Referencias**

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago: ILPES/CEPAL
- Bracho, K. y Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. Praxis, 7: 13-29
- Burton, J.K., Moore, D.M. y Magliaro, S. (2004), Behaviorism and instructional technology. En Jonassen, D. (Ed). Handbook of Research on Educational Communications. Mahwah: Lawrence Erlbaum
- Cajamarca (2017). Asesor de tesis Cajamarca, página web. Disponible: <https://asesordetesiscajamarca.wordpress.com/2017/08/09/investigacion-transeccional-o-transversal/> (consulta en 2019, julio)
- CEIDIS (2017). Página web de la Coordinación General de Estudios Interactivos a Distancia de la Universidad de Los Andes. Disponible: [http://ceidis.ula.ve/derechoeidis/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=117](http://ceidis.ula.ve/derechoeidis/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=117) (consulta en 2017, julio)



- Chongwony, L. Gardner, J. y Tope, A. (2020). Instructional Design Leadership and Management Competencies: Job Description Analysis. *Online Journal of Distance Learning Administration*, XXIII, 1. Disponible: [https://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring231/Chongwony\\_Gardner\\_Tope231.html](https://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring231/Chongwony_Gardner_Tope231.html) (consulta 2020, diciembre)
- Dejoux, C. y Charrière-Grillon, V. (2016). How digital technologies are revolutionising the training function in companies: an exploratory study of a population of managers attending a MOOC. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 102, octobre-novembre-décembre: 43-59.
- Eggen, P. y Kauchak, D. (2009). *Estrategias docentes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- García, A. (2014). Blog: La tecnología apoya al proceso instruccional, Disponible: <https://aretio.hypotheses.org/1417> (consulta 2017, diciembre).
- Gardner, J., Chongwony, L. y Washington, T. (2018). Investigating Instructional Design Management and Leadership Competencies - a Delphi Study. *Online Journal of Distance Learning Administration*, XXI, 1. Disponible: [https://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring211/gardner\\_chongwony\\_washington211.html](https://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring211/gardner_chongwony_washington211.html) (consulta 2019, noviembre)
- Gómez, F. (2018). Relación entre planificación estratégica y gestión del conocimiento en docentes de las academias Saco Oliveros. Tesis, Maestría en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Goodstein, L. Nolan, T. y Phiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). Enfoque cualitativo y cuantitativo. Disponible: <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/> (Consulta en 2019. julio).
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2014). Disponible: [http://www.uc.edu.ve/uc\\_empresas/LOTIC.pdf](http://www.uc.edu.ve/uc_empresas/LOTIC.pdf) (consulta 2018, julio)
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009.
- Marcano, N. y Finol, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, 39. Disponible: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300006](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006) (consulta 2016, septiembre)
- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. *ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC*, 5(9): 35-63.

- Sánchez, M. (2014). Las TIC como recurso de optimización en la gestión administrativa y educativa de la organización escolar. Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.
- Sánchez, O. (2009). Propuesta de solución instruccional dirigida a directores de las escuelas bolivarianas del Municipio Libertador del estado Mérida en el área de Gerencia educativa. Tesis de Maestría en Educación, mención Informática y Diseño instruccional, MEIDI, Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Sare, M. y Ogilvie, L. (2010). Strategic Planning for Nurses. Change Management in Health Care. Sudbury: Jones and Bartlett.
- Sierra, M. (2007). Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación. [Página web]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf> (consulta 2018, julio)
- UNESCO (2004). Tecnologías de Información y la Comunicación y Inteligencia social y de formación integral del ser humano. Paris: Autor.
- Universidad de Deusto (2007). Proyecto Tuning; Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Bilbao: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.
- Velásquez-Camposano, M., Castillo-García, P, Zambrano-Saavedra, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. Dominio de las ciencias, 2, 4. Disponible: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/283> (consulta 2018, julio).
- Villela, R. (2015). Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso: ¿Qué competencias muestra un director escolar exitoso? Disertación para obtener el grado de Doctor en Innovación Educativa, Instituto Tecnológico de Monterrey. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-7a-bksvtAhXKslkKHcVdCNMQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Frepository.tec.mx%2Fbitstream%2Fhandle%2F11285%2F617706%2FVillela%2520Rosario%2520Tesis.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw30yy6JCP4BRKeJ9N0tq7F> (consulta 2018, julio).
- Wills, S. (2006). Strategic Planning for Blended eLearning, in Proceedings of the 7th International Conference on Information Technology Based Higher Education & Training, Sydney, July. Disponible: <http://ro.uow.edu.au/asdpapers/36>