

Gestión estratégica de los planes de mejoramiento educativo (PME): lineamientos a considerar para el diseño de estrategias por el equipo directivo

Strategic management of educational improvement plans (EIP): guidelines to consider for the design of strategies by the management team

Gestão estratégica de planos de melhoria educacional (PME): diretrizes a considerar para o desenho de estratégias pela equipe de gestão

Fernando David Gutiérrez Contreras

ferdaguco@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-8524-2545>

Universidad Adventista de Chile

José Humberto Lárez Hernández

joselarez@unach.cl

<https://orcid.org/0000-0002-7785-1597>

Universidad Adventista de Chile

Artículo recibido en diciembre de 2023, arbitrado en enero de 2024, aprobado en marzo de 2024 y publicado en abril de 2025

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito proponer lineamientos para el diseño de estrategias gerenciales orientadas a la gestión estratégica de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME). Metodológicamente, se enmarcó en una investigación de tipo documental con diseño bibliográfico. El corpus se conformó mediante un muestreo no probabilístico de 42 fuentes vinculadas a los constructos de estudio. Para la recolección de información se empleó la técnica de observación y una matriz de análisis documental, mientras que el procesamiento de datos se realizó mediante el análisis de contenido. Los resultados revelan que los PME funcionan como herramientas de planificación estratégica que impulsan el mejoramiento continuo y el liderazgo participativo. No obstante, se detectaron debilidades significativas referidas a la escasa participación de la comunidad educativa, la limitada cultura de evaluación y la falta de seguimiento sistemático. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión directiva es fundamental para transformar los PME en instrumentos efectivos de transformación escolar.

Palabras clave: *gestión estratégica, planificación educativa, liderazgo directivo, mejora escolar.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose guidelines for the design of managerial strategies aimed at the strategic management of Educational Improvement Plans (EIP). Methodologically, it is a documentary research with a bibliographic design. The corpus was

selected through non-probabilistic sampling of 42 references related to the study constructs. Observation and a data analysis matrix were used as the primary technique and instrument, while data processing was conducted through content analysis. Results indicate that EIPs function as strategic planning tools that promote continuous quality improvement and participatory leadership. However, significant weaknesses were identified, including a lack of community participation, a limited evaluation culture, and insufficient systematic monitoring. The study concludes that strengthening management teams is essential to transform EIPs into effective instruments for school improvement.

Keywords: *strategic management, educational planning, school leadership, school improvement.*

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de las organizaciones educativas en la actualidad, constituye un elemento determinante para el logro de sus fines y objetivos estratégicos. Desde esta perspectiva la capacidad para el diseño de estrategias gerenciales específicas, que permitan abordar los procesos académicos y administrativos de forma integrada es fundamental. Dichas estrategias, permiten a los directores en opinión de Ahumada et. al. (2009); Marín et. al. (2017) y Moreno (2019), incidir de forma específica en la atención de las necesidades institucionales derivadas de los constantes cambios e incertidumbre que forman parte de su contexto actual; bajo un enfoque estratégico, capaz de propiciar la participación de todos los miembros que conforman la comunidad educativa en el logro de las metas y fines institucionales (Pesca, 2008).

Según Alfaro y Díaz (2008), el modelo de gestión educativa presente en la mayoría de los países latinoamericanos se caracteriza por una cultura centralista y burocrática, que ha sido resistente a los diversos intentos de descentralizar la gestión y dar mayor protagonismo y autonomía a los distintos órganos de gobierno regional, local e institucional. Tal situación se ha visto agravada por la pervivencia de elementos asociados a la desigualdad, inequidad, exclusión e incluso discriminación en muchos de los países de la región, que, aunado a los problemas de calidad, cobertura y carencia de políticas públicas, han impedido brindar a los usuarios del sistema educativo, una educación capaz de satisfacer, no solo sus demandas formativas naturales, sino también, las competencias requeridas para el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Ante el panorama descrito en los párrafos anteriores, los gerentes y directores de las escuelas y demás organizaciones de educación media, enfrentan como uno de sus principales retos, el procurar una gestión fundamentada en los principios, herramientas y modelos de la gerencia contemporánea (Alfaro y Díaz, op. cit) que satisfaga las demandas sociales educativas para este siglo XXI. Ello implica, necesariamente, en opinión de los autores del presente trabajo, el mejoramiento de la calidad, a través de la aplicación de los principios de la gerencia y gestión estratégica, el uso de los planes de Mejoramiento Educativo (PME) en el marco de Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el diseño de estrategias gerenciales que incluyan los elementos precitados y la aplicación de los fundamentos que lo sustentan.

Dichas acciones podrían contribuir de acuerdo a lo expresado por Díaz y Alfaro (2008) y Peraza (2012), a fortalecer la autonomía institucional y la satisfacción de las necesidades contextuales particulares en pro de lograr una mayor equidad, calidad, pertinencia social y participación de los actores al interior de las institucionales educativas y su proyección hacia el contexto. Para lograr lo planteado, es imprescindible fomentar la participación de los actores educativos en la solución de situaciones problematizadas, desde un enfoque contextualizado y estratégico. Ello requiere la consideración de las fortalezas y debilidades, como elementos internos a la organización y de las oportunidades y amenazas, como aspectos externos a ella; así como de los nudos críticos que existen en una organización, como referentes que deben ser considerados en el diseño e implementación de las estrategias gerenciales que se generen para lograr la competitividad institucional (Marín et. al. 2017; Serra, 2020).

Es en este orden de ideas que los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) elaborados en el marco de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) en Chile, constituyen una valiosa herramienta para la gestión con criterio gerencial, cuando se aprovecha convenientemente su potencial por los directivos de las instituciones educativas como un instrumento para el mejoramiento de la calidad (Arnaiz et. al. 2015). En este sentido, las autoras precitadas sostienen que: “actualmente el énfasis por la calidad y por los planes de mejora en la dimensión escolar se ha convertido en una cuestión de primer orden” (p. 327).

A partir de lo explicitado, los autores del presente artículo se han planteado como pregunta focal que orienta esta investigación, la siguiente interrogante: ¿Qué elementos deben tomarse en consideración al proponer estrategias gerenciales para la Gestión Estratégica de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) con el propósito de contribuir al logro de los fines planteados en las organizaciones educativas?

Con base en la interrogante anterior el objetivo del estudio se encuentra dirigido a proponer lineamientos para el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a la gestión estratégica de los PME por parte de los equipos directivos de organizaciones educativas.

MÉTODO

Por sus características y con atención en su naturaleza epistemológica y metodológica, el presente estudio se tipifica como una investigación documental (ID), desarrollada bajo un diseño bibliográfico. Para Alfonzo (1995), la ID, es un proceso conducente a la construcción de conocimiento científico a partir de la indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información en relación con un determinado tema.

Al respecto Morales (2003), señala que en el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, "... que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos" (p. 2). En relación con los diseños bibliográficos, estos se fundamentan en la compilación, organización, tratamiento y utilización de información a partir del empleo de fuentes bibliográficas y en línea, relacionados con un tema o problema particular objeto de estudio.

El corpus empleado para el desarrollo de esta investigación, fue seleccionado de forma no probabilística, siguiendo los criterios de conveniencia y juicio de los investigadores reportados por Hernández et. al. (2014), y estuvo conformado por un total de 42 referencias obtenidas de la consulta de libros, revistas especializadas, artículos de investigación y

fuentes publicadas por instituciones académicas. La selección inicial de los documentos bibliográficos se elaboró a partir del establecimiento 4 categorías iniciales: (a) estrategias gerenciales; (b) gestión; (c) planes de mejoramiento educativo y (d) enfoque estratégico. Los documentos utilizados fueron obtenidos mayoritariamente a partir del uso de buscadores y bases de datos como *Google Scholar*, *EBSCO*, *Redalyc*, *ERIC* entre otros.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información fueron la matriz de compilación y análisis de información y las fichas textuales, resumen, bibliográficas y de paráfrasis; a partir de las cuales se extrajo la información requerida para el desarrollo del estudio y la construcción del informe de investigación a través del presente artículo. El procedimiento seguido para el desarrollo de esta investigación se estableció en cinco fases fundamentales con base en lo planteado por Cué y Oramas (2008): (a) definición del tema de investigación; (b) elaboración del plan de escritura; (c) búsqueda bibliográfica; (d) análisis de documentos; (e) síntesis de la información y (f) elaboración del artículo.

En relación con la técnica de análisis de resultados empleada, ésta fue el análisis de contenido, la cual se aplicó siguiendo los pasos propuestos por Krippendorff (1990) y Piñuel (2002); dichos pasos se incluyen a continuación: (a) selección de la información a analizar; (b) establecimiento de las categorías a utilizar; (c) selección de unidades de análisis y (d) análisis de la información y establecimiento de inferencias.

RESULTADOS

A continuación, se incluyen los resultados obtenidos del estudio documental desarrollado con el propósito de dar respuesta al objetivo de investigación planteado el cual está dirigido a proponer lineamientos para el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a la gestión estratégica de los PME por parte de los equipos directivos de organizaciones educativas.

Gestión estratégica para el logro de los fines organizacionales en las instituciones educativas

La gestión estratégica constituye en la actualidad, una de las herramientas gerenciales de mayor impacto en el logro de los fines organizacionales bajo un enfoque integral e integrador de la organización (Durán et. al., 2017). No sólo por sus aportes a la operacionalización de las funciones gerenciales, sino también por la posibilidad de generar, ejecutar y evaluar acciones contextualizadas que respondan a las necesidades reales de las instituciones, y que las ayuden a afrontar con éxito, los constantes cambios y la incertidumbre que caracteriza la actual sociedad global. (Betancourt, 2006; Marín, 2013).

En su acepción más amplia autores como Betancourt (op. cit); Marín (2013), la Secretaria de Educación Pública de México (2017) y Zapeta (2018), coinciden en señalar que, desde una perspectiva general, la gestión hace referencia al conjunto de acciones debidamente integradas y cohesionadas para contribuir al logro de los objetivos y metas organizacionales a corto plazo. En este mismo orden de ideas la Secretaria de Educación Pública de México (2017), acota que “la gestión es la acción principal de la administración y el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p. 55), de allí su importancia para el desarrollo de las funciones propias con las que deben cumplir los directivos de las organizaciones (Merlo et. al, 2019).

Es así como la definición de gestión planteada en el párrafo anterior, sirve de sustento para la conceptualización de la gestión estratégica, la cual puede definirse con atención en lo expresado por Betancourt (2006), como “El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (p. 107).

Es importante señalar como puede observarse en el cuadro 1, que a partir de lo planteado por autores como Chiavenato (2001); Betancourt (2006); Chiavenato y Shapiro (2011) y González et. al. (2019), existen algunas diferencias importantes entre la gerencia estratégica y la gestión estratégica.

Cuadro 1. **Diferencias entre la gerencia estratégica y la gestión estratégica**

Gerencia Estratégica	Gestión Estratégica
• Se centra en los elementos asociados a la visión de la organización por lo que su proyección es a largo plazo • Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos de la organización y a partir de allí, tomar decisiones para lograr un futuro deseable para la institución.	• Se centra en los elementos asociados a la misión organizacional en lo atingente a qué se quiere lograr y hasta dónde se aspira llegar • Parte del análisis detallado de las condiciones internas de la organización y enfatiza los elementos asociados a su filosofía y el conocimiento de los objetivos estratégicos por parte de los miembros de la organización.
• La Responsabilidad asociada a la toma de decisiones y la generación de estrategias, es responsabilidad del nivel estratégico por lo que el proceso tiende a ser centralizado.	• La responsabilidad en cuanto al diseño y gestión de las estrategias corresponde al gerente y su equipo de colaboradores.
• Establece relaciones predominantemente de tipo causa-efecto como referente para la toma de decisiones por parte del nivel estratégico.	• La anticipación y adaptación son el fundamento de las estrategias planteadas por lo que se busca adelantarse a lo que pudiese suceder desde una perspectiva proactiva, lo cual da la posibilidad de fijar distintos cursos de acción.
• Se centra en las debilidades de la organización que limitan el acceso a las oportunidades que podrían ayudar a evitar el fracaso. • Se encuentra orientada al manejo de los elementos estructurales de la organización y a los elementos de contenido a incorporar en el diseño de los planes.	• Se centra en las fortalezas de la organización que favorecen el aprovechamiento de las oportunidades disponibles en el entorno. • Orientada al proceso de gestión propiamente dicho y al ejercicio del liderazgo gerencial, por lo que puede considerarse un proceso más humano cuya finalidad es la concreción de acciones que permitan materializar el logro de los objetivos de la organización

Nota. Elaboración propia con atención en lo planteado por Chiavenato (2001) Betancourt (2006); Chiavenato y Shapiro (2011); González et. al. (2019).

Al analizar el cuadro 1 puede observarse que la gestión estratégica (GE), en contraposición a la gerencia estratégica, presenta un conjunto de características particulares, que permiten inferir la pertinencia de este modelo gerencial como referente del diseño de estrategias gerenciales para la gestión de los planes de mejoramiento educativo (PME).

Desde esta perspectiva dichos elementos a destacar, se relacionan con: (a) la posibilidad de materializar la misión de la organización; (b) el análisis detallado de las condiciones internas de la organización, como principal referente para el diseño de acciones enmarcadas en la gerencia estratégica; (c) la responsabilidad del gerente y su equipo en el diseño y gestión de estrategias; (d) la anticipación, adaptación y proactividad como características de las acciones diseñadas; (e) la consideración de las fortalezas como

referente para el aprovechamiento de las oportunidades y (f) el carácter humanizador y centrado en el liderazgo que posee la gestión estratégica. En el gráfico 1, se muestra la pertinencia de la GE como el modelo para el diseño de estrategias gerenciales orientadas a la operacionalización de los PME.

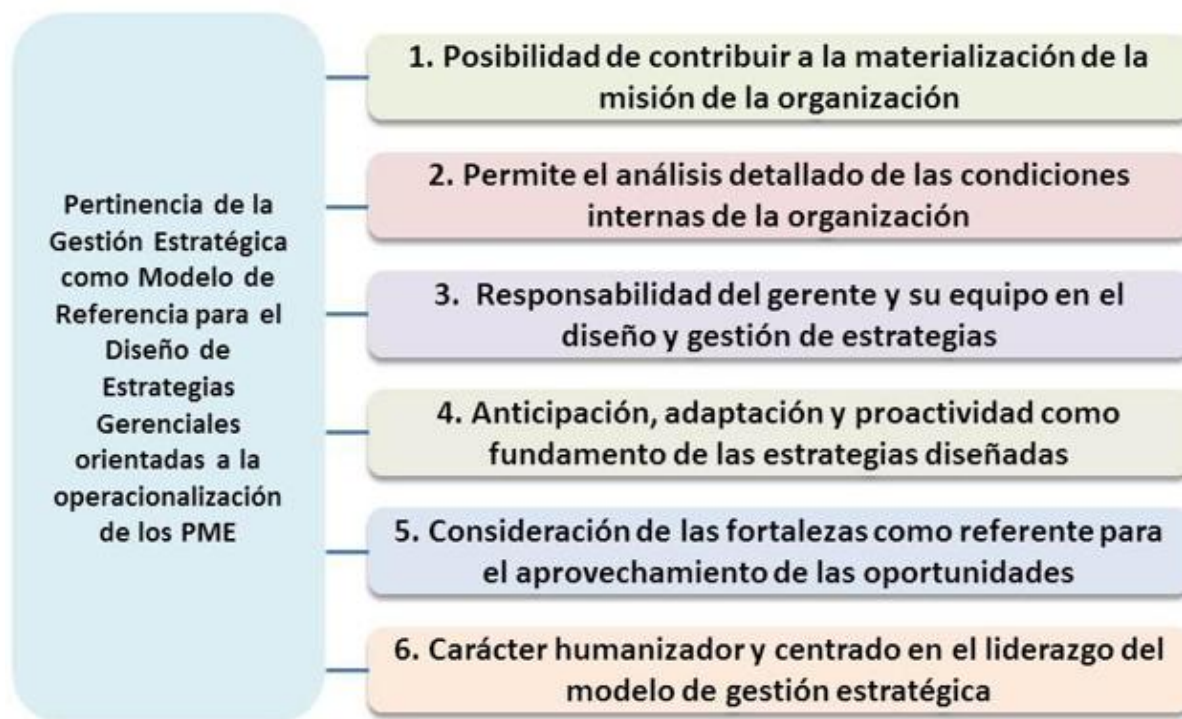


Gráfico 1.

Pertinencia de la gestión estratégica como modelo para el diseño de estrategias gerenciales orientada a la operacionalización de los planes de mejoramiento educativo.

Como puede notarse a partir del análisis del gráfico 1, los seis (6) aspectos considerados, permiten además de inferir la pertinencia de la GE como referente para la formulación de estrategias gerenciales para la operacionalización exitosa de los PME, identificar en dicho modelo elementos que contribuyen a justificar su elección a partir de los aportes realizados por los autores consultados.

Marín (2013), coincide con Betancourt (2006), quien declara a la gestión estratégica, como una habilidad y una responsabilidad que debe estar asociada a cada miembro de la organización y no solo, a quienes cumplen una función gerencial. Es en este contexto que lo planteado por Betancourt (op. cit), adquiere especial relevancia, cuando sostiene que:

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta (p. 82).

Los aportes realizados por Betancourt (2006), permiten comprender la importancia de la GE como modelo para el diseño de las EG para la operacionalización de los PME, pues permite: (a) la distribución de responsabilidades referidas a la toma de decisiones en los niveles estratégico y operativo; (b) promover el aprendizaje organizacional a nivel individual y colectivo; (c) conocer las inquietudes de los participantes en el proceso; (d) democratizar la participación en las acciones a desarrollar; (e) generar acciones contextualizadas para atender las necesidades detectadas y (f) empoderar a los actores a través de su participación activa en el proceso. En el gráfico 2 se observan los aportes de la GE al diseño de las EG para la operacionalización de los PME.



Gráfico 2.

Aportes de la gestión estratégica al diseño de estrategias gerenciales para la operacionalización de los planes de mejoramiento educativo. Nota. Elaboración propia a partir de lo planteado por Betancourt (2006).

Los planes de mejoramiento educativo y el diseño de estrategias gerenciales como instrumento de gestión organizacional: lineamientos para la acción

De acuerdo a lo expresado por Pineda (2015), los planes de mejoramiento educativo (PME), surgen en el marco de los planteamientos realizados en la Ley de Subvención Escolar Preferencial, ante la urgencia de optimizar los resultados obtenidos en las mediciones académicas nacionales.

De acuerdo a la Agencia de la Calidad (2018), los PME pueden definirse como “un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes” (p.28). Para la fuente precitada, los PME además de poseer un carácter estratégico, deben estar insertos en un ciclo de mejoramiento continuo, que se inicia con su pertinencia y conexión con el proyecto Educativo Institucional (PEI).

En este mismo orden de ideas el Ministerio de Educación (MINEDUC) (2021), sostiene que este plan debe estar orientado al desarrollo de acciones relacionadas con: (a) la ejecución de actividades relacionadas con el apoyo a estudiantes prioritarios; (b) el mejoramiento del rendimiento escolar a través de iniciativas técnico-pedagógicas dirigidas a estudiantes con bajo rendimiento; (c) la implementación de acciones de atención específica para evitar el impacto negativo de las condiciones socio-económicas adversas sobre el rendimiento y (d) la facilitación al acceso a mejores oportunidades educativas para todos.

En opinión del MINEDU (2017), aunque existe un consenso en relación con los fines y objetivos de los PME y de su utilidad como “herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares” (p. 3); el autor precitado sostiene que los distintos procesos asociados a su formulación y ejecución se orientan y supervisan de manera distinta en cada institución. En el cuadro 2 se incluyen los aspectos relacionados con la definición, enfoque, duración y etapas de los PME.

Cuadro 2.

Aspectos relacionados con la definición, enfoque, duración y etapas de los Planes de Mejoramiento Educativo.

Aspecto de los PME a Considerar	Gestión Estratégica
Definición	Se centra en los elementos asociados a la Misión organizacional en lo atinente a qué se quiere lograr y hasta dónde se aspira llegar
Enfoque Pujadas (2015) MINEDUC (2017) MINEDUC (2021)	Instrumento de planificación estratégica (permite organizar objetivos, metas y acciones). Ciclo de mejora continua (fases articuladas de tránsito permanente para mejorar procesos y resultados educativos en función del PEI). Centrado en: • los procesos de mejora. • el análisis y reflexión en torno al PEI de cada centro educativo. Orientado a promover calidad y equidad en oportunidades educativas. Evaluación de resultados en términos de: mejoramiento, eficiencia y mejora contextualizada.
Duración	Diseño del Plan de mejoramiento general a cuatro (4) años Distribución de actividades en cuatro (4) periodos anuales
Etapas para su elaboración	Dividido en 2 etapas y varias fases Etapa I Fases: análisis estratégico, autoevaluación estratégica, elaboración de objetivos y metas estratégicas. Etapa II Fases: establecimiento de periodos de mejoramiento anual; diseño e implementación de acciones. Aunque es un instrumento de planificación a cuatro (4) años, existe una secuencia anual conformada por cuatro (4) procesos que debe realizarse cada año: diagnóstico anual, planificación anual, implementación y evaluación anual, desarrollados bajo el modelo de mejoramiento continuo.
Condiciones requeridas para el éxito	Trabajo en equipo. Liderazgo compartido. Participación activa de los actores. Empoderamiento de los participantes en el ejercicio de sus roles y tareas. Estrategias gerenciales bien definidas orientadas a favorecer la integración de todos los miembros de la comunidad educativa.

Al analizar la información presentada puede notarse la transcendencia de este instrumento, no solo por su enfoque estratégico, sino también, por los aportes que este puede realizar al mejoramiento de la calidad en la gestión de los diversos procesos institucionales.

Ante lo planteado en el párrafo anterior, es que se hace imprescindible el diseño de estrategias gerenciales por parte del personal directivo de las organizaciones educativas,

orientadas a la gestión estratégica de los PME. Este elemento adquiere particular importancia si se toma en consideración lo expresado por Castro et. al. (2011), quienes sostienen que el liderazgo del director y del equipo directivo en torno a los procesos organizacionales, es el segundo factor que más contribuye al logro de los aprendizajes en los estudiantes, luego del trabajo que realizan los profesores dentro del aula.

Horn et. al (2023), y Horn y Frafán (2010), sostienen que una buena dirección en términos del equipo directivo debe tomar en consideración: (a) la dirección del trabajo a desarrollar por el equipo, considerando criterios éticos y de integridad; (b) el rediseño de los procesos de la organización para proporcionar condiciones que permitan a los miembros de la organización desarrollar sus máximo potencial; (c) la contribución con el conocimiento y desarrollo de las habilidades requeridas por los colaboradores y (d) la gestión de la instrucción a través de la promoción de buenas prácticas y la supervisión de lo que ocurre en las salas de clase.

Desde una perspectiva general, la gerencia puede ser entendida de acuerdo a lo expresado Covey (1998), Alvarado et. al (2011), Robbins y Coulter (2014) y Ospina et. al. (2017), como una ciencia social, cuyo objeto corresponde al estudio de las organizaciones y su finalidad se orienta, al análisis de la gestión de las organizaciones humanas para alcanzar sus fines y objetivos. En este mismo orden de ideas, la Universidad de Manizales (2016), define la gerencia como:

... la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; así como la forma de hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más (p. 8).

Al analizar la definición anterior, puede observarse que la misma, se encuentra orientada a una visión de la gerencia asociada a la capacidad de la organización como atributo que le permite el uso eficiente, eficaz y sostenible de los recursos, para apalancar sus proyectos con la finalidad de incrementar su productividad.

Si bien es cierto que la gerencia puede ser considerada una ciencia universal, cuyos principios pueden ser aplicados de manera contextualizada a cada organización, en el caso del presente estudio se hará énfasis particular en la gerencia educacional, la cual es definida por Ramírez (2016), como un proceso de organización y administración de los recursos disponibles con el propósito de lograr los objetivos organizacionales planteados, a través de una gestión eficiente, donde es el gerente educativo quien lidera y dirige sus equipos de colaboradores hacia el logro de las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos durante el desarrollo de todo el proceso. En este sentido, Merlo et. al. (2019), sostienen que:

La dinámica actual está caracterizada por cambios y ellos influyen dentro de las instituciones escolares, por lo que hoy en día se deben fortalecer las capacidades gerenciales para propiciar una gestión en la cual todos los entes involucrados aporten sus ideas y desarrollen un trabajo solidario y mancomunado, bajo principios de unión y fortaleciendo el pensamiento en colectivo (p. 230)

En opinión de Merlo y otros (op. cit), esta redimensión en la dinámica gerencial de la gestión en las organizaciones educativas, requiere un cambio paradigmático orientado al trabajo en equipo y al diseño de estrategias gerenciales, que permitan la transformación de algunas prácticas administrativas tradicionales hacia "... estrategias gerenciales participativas y democráticas, donde prevalezca la cultura del trabajo, la colaboración y una idónea comunicación y diálogo" (p. 230). Es en este orden de ideas que el rol del director como líder de su equipo y de la institución, juega un papel fundamental, en el desarrollo de los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control, sin dejar de lado el diseño de las estrategias gerenciales que favorezcan la toma de decisiones adecuadas para el logro de los objetivos institucionales.

Si bien es cierto que el concepto de estrategia, como muchos otros conceptos en el ámbito de la gerencia y gestión educativa, constituyen elementos polisémicos; autores como Andrew (1980), la definen como "el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir" (p. 23). Por su parte Serna (2006), al definir el concepto en cuestión expresa que: "... las estrategias

constituyen el marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización” (p. 63).

Al analizar las definiciones anteriores, puede notarse que las estrategias contienen en sí mismas la noción de orden, secuencia, acción, consecución de metas y objetivos, toma de decisiones y políticas educativas entre otros elementos de interés organizacional. Para que sean exitosas, Merlo et. al. (2019), sostienen que estas deben considerar: (a) las fortalezas y debilidades organizacionales; (b) las oportunidades y amenazas contextuales; (c) la disponibilidad de recursos y uso eficiente de los mismos; (d) los planes y políticas institucionales; (e) la gestión eficaz de soluciones; (f) los indicadores de logro y (e) sobre todo las necesidades institucionales. (David 2004 y Russel 2008).

Para alcanzar lo planteado en el párrafo anterior, es indispensable como lo sostienen David (2004), Russel (2008) Ospina et. al. (2017) y Moreno (2017), que las estrategias gerenciales sean concebidas bajo un nuevo enfoque orientado a lograr: (a) el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de todos los miembros del equipo directivo y (b) propiciar una gestión participativa capaz de crear espacios para fomentar el trabajo solidario y mancomunado, dirigido a fortalecer el pensamiento colectivo. En esta misma línea argumentativa Merlo y otros (2019), sostienen que: “el directivo/gerente debe forjar las relaciones de trabajo fundamentadas en compartir el poder, las responsabilidades, expectativas, toma de decisiones, búsqueda de soluciones, fortaleciendo el potencial de cada persona a fin de lograr las metas propuestas.” (p. 232). Elementos que sin lugar a dudas deben ser considerados en el diseño de las estrategias gerenciales para la gestión de los PME, desde un enfoque estratégico.

Al referirse a la importancia de las estrategias gerenciales dentro de las organizaciones educativas, David (2004), Bernal (2007), Russell (2008) y Novoa (2010) indican que el logro del éxito gerencial en las mismas, se encuentra asociado al diseño de estrategias que tomen en consideración la formación específica de los involucrados y se orienten a fomentar la participación abierta y flexible de los miembros de la comunidad. Ello implica la generación de un espacio que permita el intercambio de saberes entre lo académico y popular (de forma

tal que todos los miembros de la comunidad educativa puedan participar) y la reflexión de los involucrados sobre sus acciones y los logros que de ellas se derivan.

Con atención en lo sostenido por Ragusa (2012) y Durán et. al. (2017), las estrategias gerenciales deben considerar tres elementos fundamentales como lo son: las metas institucionales, las políticas organizacionales y las secuencias de acción que contribuirán al logro de las metas propuestas. Según Durán et. al (2017), además de los tres elementos precitados, las estrategias gerenciales deben cumplir con las siguientes características:

- **Flexibilidad:** se relaciona con la capacidad de adaptación de la estrategia en sí misma y también con la posibilidad de introducir cambios y ajustes en función de la información derivada de los procesos de diagnóstico y evaluación.
- **Coordinación:** alude a la consistencia interna de la estrategia, derivada de la correspondencia entre las actividades propuestas, la disponibilidad de recursos, el tiempo, los responsables y los indicadores de logro, en concordancia con la filosofía, políticas y metas organizacionales.
- **Continuidad:** hace referencia al desarrollo coherente y continuo de las actividades propuestas para alcanzar los fines estratégicos establecidos. Cuando se genera una estrategia gerencial clara, la continuidad de las acciones propuestas es fundamental para valorar los logros a través de la evaluación diagnóstica, de procesos y de productos.
- **Proactividad:** se refiere a la estrategia en sí misma y a los encargados de desarrollarla. Implica la disposición exhibida por quienes guían la ejecución de la estrategia de ser recursivos para superar cualquier inconveniente que se presente.
- **Dominio pensamiento sistémico:** permite a los miembros del equipo directivo una visión completa del proceso y les abre la posibilidad de generar la sinergia necesaria para alcanzar las metas, a través de la integración de esfuerzos entre los involucrados en el desarrollo de la estrategia.

Como puede observarse, la consideración de los cinco elementos mencionados en los párrafos anteriores, permiten al equipo directivo, la generación de estrategias contextualizadas en relación con la GE de los PME.

A continuación, se presenta el gráfico 3, en el cual los autores proponen un conjunto de lineamientos a seguir por el equipo directivo para el diseño de estrategias gerenciales para la gestión estratégica de los PME.

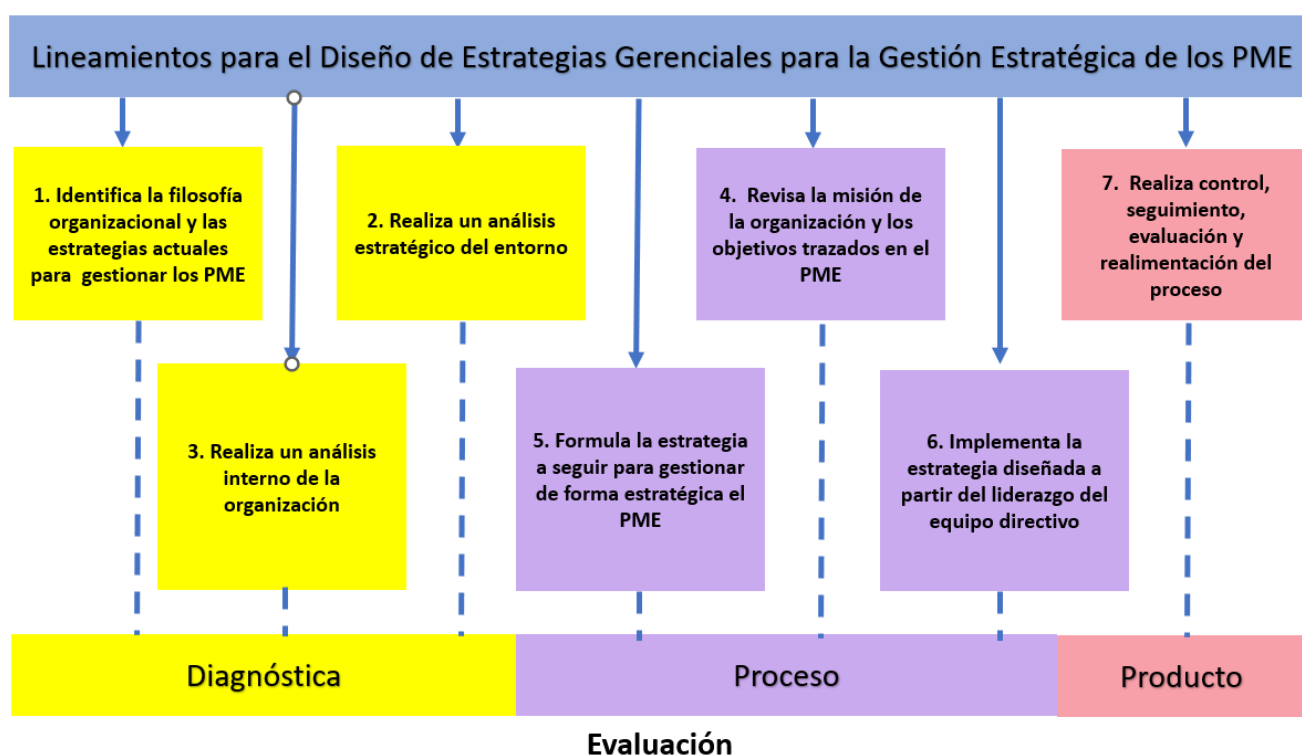


Gráfico 3.
 Lineamientos para el diseño de Estrategias para la gestión estratégica de los Planes de Mejoramiento Educativo.

En el gráfico 3, se proponen siete pasos a considerar para el diseño de estrategias gerenciales para la gestión estratégica de los PME. Es importante destacar que a partir de los mismos cada equipo directivo debe realizar la respectiva documentación de los pasos y generar las acciones que se adecuen al contexto organizacional del centro educativo y a las características propias y objetivos de su PME. Como se ha mencionado, la evaluación constituye un proceso fundamental en el diseño e implementación de las estrategias gerenciales y debe encontrarse presente durante todo el proceso. Es por ello que los

lineamientos presentados se han asociado por los autores de la presente investigación a los tres tipos fundamentales de evaluación como lo son la diagnóstica, de proceso y de producto.

Los tres primeros pasos referidos a “identifica la filosofía organizacional y las estrategias actuales para gestionar los PME”; “realiza un análisis estratégico del entorno” y “realiza un análisis interno de la organización”, forman parte de la evaluación diagnóstica que debe implementarse como parte del proceso de diseño de las estrategias. Con relación a “revisa la misión de la organización y los objetivos trazados en el PME”; “formula la estrategia a seguir para gestionar de forma estratégica el PME” e “Implementa la estrategia diseñada a partir del liderazgo del equipo directivo” los mismos forman parte de la evaluación de procesos y el último lineamiento concerniente a “realiza control, seguimiento, evaluación y realimentación del proceso”, forma parte de la evaluación de producto. A continuación se presenta la tabla 3, en donde los autores generan un protocolo con los lineamientos para el diseño estrategias gerenciales para la GE de los PME.

El protocolo de acción sugerido en el cuadro 3 para operacionalizar los lineamientos elaborados, tienen un carácter referencial y debe ser adecuado por cada equipo directivo de acuerdo a las condiciones contextuales de cada institución. De igual manera, es pertinente tener en consideración que las personas son los elementos determinantes para el éxito en la implementación de la estrategia, aunado a la capacidad de liderazgo del equipo directivo.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica constituye una de las herramientas gerenciales de mayor importancia para el logro de los fines organizacionales. La misma, permite hacer frente a los cambios constantes que deben enfrentar las organizaciones en general y las instituciones educativas en particular. A través de esta herramienta, los directivos de los centros educativos pueden contribuir al logro de la filosofía organizacional, mediante el diseño de estrategias que tomen en consideración elementos internos a la organización como las fortalezas y debilidades y externos a ella como las oportunidades y amenazas.

Cuadro 3.

Lineamientos para el diseño de Estrategias gerenciales para la gestión estratégica de los Planes de Mejoramiento Educativo y sugerencias para su operacionalización

Lineamiento	Sugerencias para su operacionalización
1. Identifica la filosofía organizacional y las estrategias actuales para gestionar los PME.	• Consulta la misión, visión, objetivos, valores declarados por el centro educativo. • Revisa junto al equipo directivo los documentos relacionados con el Plan de Mejoramiento Educativo y las estrategias implementadas anteriormente, así como los informes obtenidos de las estrategias aplicadas anteriormente.
2. Realiza un análisis estratégico del entorno.	• Revisa la documentación normativa emanada por el MINEDUC en relación los PME y la normativa jurídica que regula la materia. • Realiza junto al equipo directivo, y demás miembros de la comunidad educativa el análisis de oportunidades y , amenazas presentes en el entorno . • Con los insumos obtenidos elabora una matriz FODA.
3. Realiza un análisis interno de la organización.	• Realiza junto al equipo directivo, y demás miembros de la comunidad educativa un análisis de los elementos internos a la organización, representado por las fortalezas y debilidades existentes en el entorno interno de la institución. • Completa con los insumos obtenidos la matriz FODA ya iniciada,
4. Revisa la misión de la organización y los objetivos trazados en el PME.	• Revisa nuevamente la misión, visión y objetivos estratégicos del centro educativo, y verifica si con los recursos materiales, financieros y el talento humano disponible, pueden lograrse los cambios estratégicos requeridos en la institución. • Nota: también puede identificarse la necesidad de realizar cambios al interior de la organización, mediante la modificación de la misión y visión, cuando los recursos estratégicos no lo permitan.
5. Formula la estrategia a seguir para gestionar de forma estratégica el PME.	• Desarrollar campañas de información y sensibilización para promover la participación de todos los miembros de la comunidad en el diseño de la estrategia. • Generar espacios sociales para la participación de los miembros de la comunidad educativa en el diseño de las estrategias para gestionar el PME. • Diseña la estrategia y generar los planes de acción, con atención en los objetivos y necesidades identificadas en el PME del centro educativo. • Genera plan de seguimiento, control, acompañamiento y evaluación que permitan monitorear los logros alcanzados a partir del desarrollo de las estrategias y planes de acción generados • Socializa la estrategia con los involucrados para fortalecer el compromiso con las acciones planificadas.
6. Implementa la estrategia diseñada a partir del liderazgo del equipo directivo.	• Identifica los líderes naturales que forman parte de la organización y compromételos con la estrategia. • Conformar equipos de trabajo de alto desempeño con los colaboradores y líderes naturales y fomenta el ejercicio del liderazgo participativo, para el desarrollo de la estrategia diseñada para gestionar el PME. • Brinda apoyo, acompañamiento y realiza el seguimiento de los planes de acción que ejecutan los equipos de trabajo conformados.
7. Realiza control, seguimiento, evaluación y realimentación del proceso.	• Genera una comisión técnica de apoyo a aquellos equipos que requieran de asesoría especial o estén teniendo problemas para llevar adelante las acciones o alcanzar las metas. • Promueve la generación de informes que permitan sistematizar la información requerida para realizar el seguimiento de las acciones y determinar su impacto en función de los indicadores de logro. • Con la información recolectada sobre la ejecución y los resultados, realimenta la estrategia e introduce junto con cada equipo, las modificaciones requeridas para redireccionar la estrategia y los planes de acción y mejorar los indicadores de logro

En cuanto a los planes de mejoramiento educativo, puede concluirse que estos constituyen un instrumento de planificación estratégica que permite a los equipos directivos abordar de manera sistemática las necesidades institucionales en cada centro educativo y contribuir de manera planificada al logro de los objetivos estratégicos de la institución y al mejoramiento continuo de la calidad. Sobre todo, cuando estos están acompañados por el diseño de estrategias por los equipos directivos con la participación y compromiso de los miembros de la comunidad educativa para mejorar los procesos administrativos, de enseñanza y aprendizaje.

En el diseño de los PME deben considerarse seis (6) elementos fundamentales como lo son: el contenido del PEI, la cultura escolar de cada centro, el contexto socio-cultural y territorial, los roles y funciones de los actores que forman parte de la comunidad educativa, el diagnóstico institucional, las expectativas de mejora y los desafíos de calidad.

Las principales debilidades observadas en la formulación e implementación de los PME, se encuentran asociadas a la falta de participación activa y autentica de los distintos miembros que conforman la comunidad educativa; la coherencia y articulación interna del contenido del plan, así como el seguimiento y evaluación durante el desarrollo de las estrategias y planes de acción diseñados.

La importancia de los PME, parte del hecho de que, a través de los procesos de autoevaluación, los centros educativos son capaces de diseñar, implementar y evaluar un plan de mejora, cuyo ciclo termina con una segunda autoevaluación que permite establecer los logros alcanzados, así como la redirección de las acciones que no ofrecieron los resultados esperados. En este contexto las estrategias gerenciales para gestionar de forma estratégica los PME deben contar con un conjunto de atributos dentro de los que pueden mencionarse la flexibilidad, la coordinación, la continuidad, la proactividad, el dominio del pensamiento sistémico y la cohesión social.

Los lineamientos propuestos para el diseño e implementación de estrategias gerenciales para la GE de los PME, tomaron en consideración un conjunto de pasos fundamentales

como lo son: la identificación de la filosofía organizacional y las estrategias actuales para gestionar los PME; la realización del análisis estratégico del entorno; la revisión de la filosofía organizacional y los objetivos trazados en el PME; la formulación de la estrategia a seguir para gestionar de forma estratégica el PME; la implementación de la estrategia diseñada a partir del liderazgo del equipo directivo y la implementación del control, seguimiento, evaluación y realimentación del proceso.

REFERENCIAS

- Agencia de Calidad de la Educación (2018). Claves para el mejoramiento escolar. Santiago de Chile: Autor. ISBN: 978-956-9484-10-0. Disponible en: <https://docplayer.es/85909688-Claves-para-el-mejoramiento-escolar.html>
- Alfaro, B., y Diaz, C. (2008). Contexto de la Gestión Educativa en el Perú: Hacia la Descentralización del sistema Educativo. En La Formación en Gestión de la Educación. Tendencias y Experiencias desde los Postgrados. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Pp. 9-39. ISBN 978-9972-659-61-4
- Alfonzo, I. (1995). Técnicas de Investigación Bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Alvarado, Y., Figueredo, C., Torres A., y Vivas, Y. (2011). La Gerencia Educativa. Blog: Gerencia Educativa un Espacio para Conocernos. Publicado 26 de enero de 2011. Documento en línea disponible en: <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html> [Consultado 2022, noviembre 6]
- Andrews, K. (1980). The concept of corporate strategy. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.
- Ahumada, L., Galdames, S., González, Á. y Herrera, P. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. Universitas Psychologica. Vol. 8. N°2: 353-370.
- Arnaiz Sánchez, Pilar; Azorín Abellán, Cecilia Ma; García Sanz, Mari Paz (2015). Evaluación de Planes de Mejora en Centros Educativos de Orientación Inclusiva. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 19, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 326-346. Documento en línea disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022> [Consultado: 2020, octubre 20]
- Bernal, R. (2007). Nuevas tendencias del liderazgo del siglo XXI. Bogotá: Editorial Zemanova, S.A.
- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando por el Cuarto Paradigma. Aspectos Conceptuales. Libro electrónico. 3era edición. Universidad de los Andes- Venezuela: EUMED Documento en línea disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/> [Consultado 2020, octubre 15]
- Castro, J., Castillo, H., Carvajal, A., Rosas, T., Oyarzun, T., Castro, A., Galdames, S. (2011). Prácticas de gestión y prácticas de liderazgo: desde el relato de los directivos. Mejoramiento Escolar En Acción. Santiago de Chile: Salesianos. Disponible en: <https://acesse.dev/KdGkA>
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración. Proceso Administrativo. Teoría-proceso-practica. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill Education. México.
- Covey, S. (1998). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires: Paidós.
- Cué, M., Oramas, J. (2008). Síntesis de información y artículos de revisión. Revista ACIMED. Vol 17 N° 2. Pp. 1-12. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n2/aci07208.pdf>
- David, P. (2004). Estrategias gerenciales para el nuevo paradigma educativo. Madrid: Editorial Morata.

- Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J., y García, J. (2017). Estrategias Gerenciales para la formación de Equipos de Trabajos en Empresas Constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios* Vol. 38 (Nº 13) Año 2017. Pág. 24-39
- González, J.; Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) Gerencia Estratégica: Herramienta para la toma de Decisiones en las Organizaciones. *Revista Telos*, vol. 21, núm. 1, 2019 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032> [Consultado, 2020 agosto 20,]
- Hernández, R; Fernández, R., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horn A, Marfan J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13> . [Consultado 2022, octubre 22]
- Horn, A., Pérez, M., Cuellar, C., Quepil, J., y González A. (2023). Guía sobre normativa vigente para equipos directivos de establecimientos educacionales. Centro de Investigaciones para la transformación socioeducativa CITSE. Universidad Católica Silva Henríquez. Documento en línea disponible en: <https://acesse.dev/Z5kMU>
- Krippendorff, K.(1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. España: Piados.
- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S., y Paredes, A. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33 (82), 344-365. [Fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31053180015>
- Marín, M. (2013). Participación en los Administradores de Medios en la Gestión Estratégica de la Universidad Autónoma de Guerrero. En J. Miranda-Torrez (ed.) *Gestión Estratégica en las Organizaciones*. México: Fenix. ISBN: 978-607-96136-8-6. Documento en línea disponible en: <https://acesse.dev/JiOVu> [Consultado 2020, Noviembre 18]
- Merlo, D., Pastrán, F., y Cevallos, L. (2019). Gestión del Personal Directivo en la Aplicación de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento del Trabajo en Equipo. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. Vol 7. Año 2019, Vol 1. Pp. 229- 244. Disponible en: <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2980>
- Ministerio de Educación de Chile (2017). Plan de Mejoramiento Educativo 2017. UNESCO-SITEAL. Oficina para América Latina y el Caribe del IPE UNESCO. Documento en línea disponible en: <https://encr.pw/6aLcD> [Consultado 2023, octubre 24]
- MINEDUC (2021). Herramienta 2. Organizando las etapas del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. Documento en línea disponible en: <http://www.webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf> [Consultado 2020, noviembre 15]
- Moreno, M. (2019). Gerencia Educativa Vs. Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica. *Revista Scientific*. Vol. 4, Nº 12 - Mayo-Julio 2019 - pág. 369/380 ISSN: 2542-2987. Documento en línea disponible en: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai [Consultado 2020, mayo, 7]. DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>
- Novoa, F. (2010). *Colectivos de Formación Permanente. Cuadernos de Trabajo para una Práctica Educativa Emancipadora*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Ospina, D., Burgos, S., y Madera, J. (2017). *La Gerencia Educativa y la Gestión del Cambio. Diálogos de Saberes*. Número 46. Enero-Junio 2017. Pp. 187-200. ISSN: 0124-0021. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063> [2022, octubre 14]
- Pujadas, B. (2015). *Los planes de mejoramiento educativo y sus repercusiones en la cultura escolar*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Antropología. Tesis de
- Revista de Investigación* Nº 114 Vol. 48 Septiembre- Diciembre, 2024

- grado no publicada para optar al grado de Antropólogo Social. Documento en línea disponible en: <https://l1nq.com/b0N8d>
- Peraza, Andrés (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(9),85-107.[fecha de Consulta 16 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1856-9099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022812005> [2022, octubre 22]
- Pesca, C. (2008). Hacia la Redimensión de las Organizaciones educativas. Una Arquitectura Organizacional Inteligente: Aportes para la Construcción de un Nuevo Paradigma. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Investigación y Postgrado*. Abril 2008. Volumen 23, N°1. Pp. 265-283 ISSN: 1316-0087
- Piñuel, J. (2002). Epitemología, Metodología y Técnicas de Análisis de Contenido. *Estudios de Sociolingüística* N°3. Vol 1. Pp. 1-42.
- Ragusa, P. (2012). La comunicación como base del trabajo colectivo. Madrid, España: Costa Azul
- Ramírez, L. (2016). Aspectos Gerenciales de la Gestión del Conocimiento que Contribuyen a la Gerencia Educativa Colombiana. Universidad Católica de Manizales. Trabajo de grado no publicado para optar al grado de Especialista en Gerencia Educativa. Documento en línea disponible en: <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/1423> [consultado 2022, octubre 29]
- Robbins, Stephen, y Coulter M (2014). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson México. Décima tercera Edición.
- Russell, R. (2008). La motivación como estrategia gerencial. Buenos Aires: Nordan.
- Secretaria de Educación Pública del Estado de México (2017). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Autor Documento en línea disponible en: <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339> [Consultado 2020, octubre 2020]
- Serna H, (2006) *Gerencia estratégica: Planeación y gestión - Teoría y Metodología*, incluye guía para el diagnóstico estratégico. Colombia: 3R editores.
- Serra, C. (2020). Plan de Mejoramiento Educativo Escuela de Artes y la Tecnología de Maipú. Trabajo de Seminario de Grado. No publicado. Universidad Andrés Bello. Facultad de Educación y Ciencias Sociales. Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional.
- Universidad Católica de Manizales (2016). *Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa*. Manizales: UCM
- Zapeta, A. (2018). La Gestión Estratégica y su Incidencia en los Centros Educativos del Distrito de Santo Tomás La Unión, Suschitepéquez. Trabajo No publicado. Universidad de san Carlos de Guatemala. Documento en línea disponible en: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/10315/>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas