



Recepción: 20 / 11 / 2017

Aceptación: 15 / 01 / 2018

Publicación: 21 / 03 / 2018



Ciencias de la educación

Artículo de Revisión

## Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente

*Educational strategies as a way for efficient educational management*

*Estratégias educacionais como caminho para uma gestão educacional eficiente*

Marcos B. Vera-Mendoza<sup>1</sup>  
[mveram88@hotmail.com](mailto:mveram88@hotmail.com)

Correspondencia: [mveram88@hotmail.com](mailto:mveram88@hotmail.com)

<sup>1</sup> Master Universitario en Formulación y Tecnología del Producto, Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

## **Resumen**

En este texto, se analizan dos conceptos fundamentales: estrategia educativa y gestión educativa. Se puntualizan los rasgos de cada uno de estos en función de fundamentar, de qué manera se corresponden ciertas fases de la estrategia educativa con la gestión educativa, y cómo la comprensión de tal correspondencia, sirve para hacer más eficiente a la última.

**Palabras clave:** estrategia educativa; gestión educativa eficiente; centro escolar; proceso educativo.

**Abstract**

In this text, two fundamental concepts are analyzed: educational strategy and educational management. The characteristics of each of these are outlined based on how they are based, how certain phases of educational strategy correspond to educational management, and how the understanding of such correspondence serves to make the latter more efficient.

**Keywords:** educational strategy; Efficient educational management; School center; educational process.

## Introducción

Se pueden implementar y desarrollar estrategias educativas, invitando a la participación activa de directivos, administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes, para que todos participen conscientemente de procesos de superación en la vida de una escuela a cualquier nivel. Con ello se busca ganar sentido de pertenencia y, por supuesto, alcanzar niveles elevados de eficiencia en la gestión educativa.

Debemos apuntar que, la gestión educativa de calidad en una institución escolar, no es un fin en sí misma, antes bien, persigue mejorar la oferta educativa, las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, la coordinación y cooperación de los profesores en el diseño de la estrategia pedagógica, la eficacia del sistema de evaluación y seguimiento del logro en el aprendizaje, así como la atención a los intereses específicos. Las estrategias educativas, responden a necesidades de desarrollo de una comunidad escolar, y deben basarse en la participación de los distintos sectores de la misma. Tal participación, favorece la implicación, el compromiso y, la pertinencia de la estrategia educativa. (Cedano y otros, 2004, p 90).

En este sentido, en el artículo “Estrategias Educativas y Didácticas en la Educación Superior” publicado por Revista Pedagógica Universitaria, sus autores presentan varios conceptos de estrategia –aunque cabe apuntar que el vocablo estrategia proviene del vocabulario militar, luego deportivo, empresarial y político, que más tarde se ha desplazado hacia a otros aspectos del desarrollo social–.

Cuando en el deporte se adopta este concepto, se refiere a momentos previos a la competencia, donde el deportista junto a su entrenador, establecen un sistema de trabajo, para la competición en aras de alcanzar un objetivo. Más recientemente, la empresa privada adoptó la palabra estrategia para indicar la planeación de una serie de tácticas de mercadeo, que le permitió optimizar mecanismos especiales para superar deficiencias, o potenciar áreas o departamentos con insuficiencias o dificultades.

Si continuamos en los conceptos planteados por la esfera empresarial, citamos a Humberto Serna Gómez quien define la planeación estratégica como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y

externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna Gómez, 2003, p 19).

Si extrapolamos el término desde su empleo en las empresas, a las instituciones educativas, entonces la estrategia educativa puede concebirse como una serie de acciones orientadas, a un fin específico. Además, se puede referir a un plan diseñado para obtener un logro o para designar a un grupo de pasos lógicos que garantizan resultados óptimos en cada momento. Como se hace evidente, en la pedagogía, al igual que en la empresa, es necesario: conocer, planificar, organizar, fijar posiciones, pasos y acciones, para conseguir un fin o propósito.

## **Desarrollo**

En resumen, una estrategia educativa, podría definirse como la identificación de los elementos básicos, que ponen de manifiesto una dirección de la actividad educativa, sobre la que descansa la incorporación ininterrumpida y sistemática de todas las posibilidades educativas que brinda la propia vida del centro docente, el entorno social, la comunidad, el territorio, la sociedad y el mundo en cada momento y en cada lugar" (Bujardon et al., 2003)<sup>5</sup>. En esta definición se coincide totalmente con los autores, dada la posibilidad del profesor de aprovechar todas las potencialidades educativas, que en el caso de la actividad docente depende fundamentalmente del aprovechamiento del contenido.

La estrategia educativa es definida como un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo, de la que se sirve el claustro para la transformación consciente de los modos de actuación del estudiante. Puede ser mediante la utilización de métodos participativos en el proceso enseñanza-aprendizaje. Significa aprovechar de forma planificada y sistemática las potencialidades educativas, de todos los actores y recursos del centro escolar en aras de hacer más eficiente la gestión educativa.

En este sentido, la eficacia del trabajo educativo como orientación general, comprende los objetivos que se plantea para la educación en cada nivel y en cada esfera de la vida social y los medios principales para alcanzarlos (proceso docente educativo, proyecto educativo, relaciones

alumno-profesor, alumno-alumno, relaciones escuela-familia-organizaciones sociales, relaciones escuela-comunidad, proceso de comunicación, etc.

Resulta importante tener en cuenta algunas características de las estrategias para la educación en valores:

- Toda estrategia transita por una fase de obtención de información, de utilización de información, y de evaluación de esa información, además debe tener un margen para redirigir las acciones.<sup>5</sup>
- La concepción de enfoque sistémico, con relaciones de subordinación y dependencia.
- Una estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.
- El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto, ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- La adopción de una tipología específica que viene condicionada por el elemento que se constituye en objeto de transformación.

La estrategia establece la dirección pertinente, encaminada a resolver según sea el caso, alguna dificultad previamente identificada mediante el diagnóstico.

De la misma manera, se puede asumir como un proceso a través del cual una institución define su visión a largo plazo y las vías para alcanzarla, basándose en el reconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Ello implica la participación de todos los actores que la integran, la búsqueda de información sobre sus elementos de éxito, la revisión y ajustes sistemáticos para transformarla en un estilo de gestión eficiente. En este caso, de gestión educativa eficiente.

Sin embargo, se impone considerar la necesidad de fases para el desarrollo de las estrategias educativas:

- Identificar a los estrategas: se necesitan líderes en las esferas organizacional y educativa, individuos dinámicos y creativos que puedan identificar factores de riesgo, amenazas y estancamientos. Las actividades diseñadas para la institución educativa, deben planearse ajustándose a las características específicas de centro escolar, socializarse, y evaluarse. Ello demanda individuos que también tengan la capacidad de trabajar en equipo.
- Realizar el diagnóstico: que se considera “una auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de la fortaleza y debilidades internas” (Serna Gómez, 2003, p 25). Es de vital importancia para el correcto diseño de cualquier proyecto a realizar; tener claridad de con qué contamos para iniciarlo, cuáles son los rasgos sociales, económicos, políticos y culturales de la comunidad escolar, incluyendo a todos sus actores.
- Determinar las opciones: es delimitar las líneas de acción que se pueden identificar gracias al correcto diagnóstico. Con ello se consigue establecer también los objetivos de trabajo.
- Establecer los presupuestos de la estrategia educativa: no es más que identificar con precisión los postulados que regirán la planificación de la misma. Estos se derivan también del correcto diagnóstico, pues permite hacer más evidente la correspondencia entre las características de la comunidad educativa, las necesidades identificadas, los objetivos establecidos y los principios para formular la estrategia.
- Formulación de la estrategia educativa: “son los planes de acción concretos, con definición de responsables, proyección de tiempo, definición de objetivos y el diseño de planes de acción concretos” (Serna Gómez, 2003, p 27). Deben ser visibles las diferentes fases (que incluyen el diagnóstico y la evaluación del impacto), así como indicadores para verificar cada una.
- Evaluar el impacto: “se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización” (Serna Gómez, 2003, p 28). Ello es fundamental, y se recomienda, realizar evaluaciones parciales en diferentes momentos de aplicación de la estrategia educativa diseñada, en aras de garantizar los ajustes imprescindibles para asegurar una gestión educativa eficiente.

Las estrategias educativas son puntos arquimédicos, para fortalecer el modo en que todos los actores que participan de la vida del centro escolar. Cada uno de sus momentos o dimensiones (objetivos, tareas, planes evaluaciones y ajustes) deben incluir a los estrategias identificados, para que contribuyan a su implementación, monitoreo, evaluación y ajuste.

En este sentido, para concebir una estrategia educativa, deben desarrollarse tareas que formen parte del objetivo general planteado. Estas tareas realizadas en la cotidianidad y con frecuencia por cada docente o miembro de la comunidad educativa, confirman y fortalecen la consecución de la meta a corto plazo. Ello se traduce en el cumplimiento de las metas a largo plazo.

¿Cuáles podrían ser entonces, algunos de los principios que sustenten toda estrategia educativa que se proponga ser expresión de una necesaria gestión educativa eficiente?

- Optimizar recursos humanos y materiales.
- Fortalecer el sistema de comunicación y diálogo entre los actores.
- Definir tareas específicas.
- Determinar el tiempo necesario para realizar las tareas.
- Especificar los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios.
- Evaluar por objetivos en diferentes momentos.

En estos principios, deberán descansar todas las actividades que requiere el diseño de una estrategia educativa. En la etapa de planeación, debe establecerse cuáles son las tareas básicas y acciones indispensables para alcanzar el logro de los objetivos. Así mismo debe definirse, en el plan operativo, el tiempo necesario para realizarlas y los responsables de las mismas; quiénes manejarán los resultados de la evaluación en cada momento, quiénes se responsabilizarán con el aseguramiento de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios que se requieran para cada tarea o actividad.

Un elemento indefectible a tener en cuenta en la planeación, es determinar con cuales recursos (o cual presupuesto) se cuenta para la operacionalización de la estrategia a lo largo de un año

escolar, en aras de delimitar las fases durante el periodo. Cada curso escolar, sirve para desarrollar acciones a corto plazo que consiguen fortalecer la consecución del objetivo fundamental.

Debe tenerse en cuenta que, en las instituciones escolares el presupuesto es anual, de ahí que sea muy importante, establecer las prioridades dentro de los diez meses escolares. “Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin presupuesto es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario” (Serna Gómez, 2003, p 248).

Ahora bien, hay tener presente que, para la implementación de cualquier estrategia la difusión e información oportuna resultan una prioridad, para que sea conocida por todos en los diferentes niveles de la institución educativa. Se deberá tener en cuenta al nuevo personal que se integra al colectivo docente. De ahí la importancia de sistema de actualización y socialización de los procesos y proyectos que se llevan a cabo en la institución.

De este modo, todo el colectivo trabajará para conseguir el mismo objetivo, desarrollando un sentido de pertenencia para con el proyecto, al seguir el mismo propósito. En este mundo globalizado, el equipo docente y el administrativo, deben aceptar que, las tareas educativas se realicen en colectivo, y acordes a la institución en las que se encuentren. Aquellos que no trabajan en equipo, no perciben están equivocados, para contribuir más eficientemente al logro de las metas institucionales. Todos deben tener claridad sobre las responsabilidades que le atañen.

Ahora bien, ¿de qué manera incide todo lo anterior en la eficiencia de la gestión educativa? Pues las estrategias educativas, estarán en función de contribuir a la dirección del centro escolar. La dirección de un centro escolar, es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23).

Ahora bien, el control y seguimiento del proceso de gestión educativa, se realiza a través de datos e información. El dato, es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, que se obtiene

para dirigir y tomar decisiones racionales. Esto se corresponde con varias fases de una estrategia educativa; por ejemplo, en el diagnóstico y en la evaluación de su impacto. Los datos son analizados, sirven para conseguir una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos del centro escolar (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

El papel del directivo de un centro escolar, es gerenciar el sistema que dirige o la red escolar que coordina, para satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución. Todo directivo, aplica, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

Justo en este momento, es que puede visualizarse la importancia del diseño de estrategias adecuadas que tributen directamente a la eficacia de la gestión educativa. Puede verse con claridad, que cada una de las fases del ciclo de dirección educativa, se corresponde con fases dentro de la organización de una estrategia educativa.

Con este ciclo se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión educativa, haciendo más eficiente la utilización de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000). Se impone revisar las fases de la dirección educativa:

a. La planificación, el director, con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertirse en un centro de excelencia pedagógica, a partir del proyecto educativo, de un diagnóstico de su realidad, de la fijación de objetivos a lograr, así como las vías de acción y los recursos a necesarios (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b).

b. La organización, significa diseñar la estructura formal de desarrollo de la gestión educativa del centro escolar. Haciendo visibles aspectos como la integración y la coordinación de actividades para docentes, alumnos y otros agentes. Implica la delimitación del trabajo y de las funciones, a través la jerarquía, la autoridad y responsabilidad; además de un esquema de relaciones entre los actores y el entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

c. La dirección, vinculada al liderazgo, y la motivación, junto con el establecimiento de un clima organizacional generado por el director. A partir de identificar las potencialidades de los diferentes individuos (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).

d. El control y seguimiento de la gestión, para ejecutar la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que diseñado todo lo anterior, en aras de conseguir los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; así como, introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

## **Conclusiones**

Como se ha podido apreciar, la gestión educativa eficiente es, en gran medida responsabilidad del director del centro escolar. Sin embargo, el ciclo que rige el proceso de dirección, está estrechamente vinculado a las fases de una estrategia educativa.

Entonces, la correcta organización, diseño, implementación y evaluación de una estrategia educativa, servirá para hacer más eficiente la gestión educativa en todas sus dimensiones.

En este sentido, es que podemos incentivar el desarrollo de estrategias educativas que, como herramientas, propendan a una gestión educativa mucho más eficiente.

## **Referencias bibliográficas**

- Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL. 2. Álvarez, M. (1988). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: popular
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.

- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata
- Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata
- Bartutis M. (2007). *Estrategia educativa para el fortalecimiento de valores humanos desde la relación Universidad Familia*. Rev Hum Med [Internet]. Ago [citado 2013 Mar 04]; 7(2): Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202007000200009&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202007000200009&lng=es)
- Beltrán, J. M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R editores
- Bris, M. M. (1997). *Planificación y práctica educativa (infantil, primaria y secundaria)*. Madrid: Escuela Española.
- Bujardón A, Aguilar C, Roca F, Seijo B, Prieto D. (2003). *La educación en valores humanos: fundamento de las estrategias educativas*. Rev Hum Med [Internet]. Dic [citado 2013 Mar 04]; 3(3): Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202003000300006&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202003000300006&lng=es)
- Bujardón A. (2005). *Modelo didáctico para la preparación de directivos y profesores para el desarrollo del proceso de educación en valores [Tesis de Maestría]*. Cuba: Universidad de Camagüey; p.19, 23-31, 36, 51, 67-70, 72
- Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas
- Estebaranz, A. (1997). *Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular*. En: García, C. M. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona, España: Ariel
- Galve, J: L. y Camacho, J. A. (1998). *Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial CEPE.
- Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Gibson, J. y otros. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin
- Graffe, G. J. (1995). *Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas*. Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV
- Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de instituciones educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV

- Manes, J. M. (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall
- Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV
- Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración. Madrid: Escuela Española
- Robbins, S. (1995). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Romeo Lozano, S. y Ferrer Martín, S. (1968). El planeamiento de la educación. Serie II Anticipos de Investigación, N° 7. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía. Caracas: FEDUPEL
- Ruiz, M. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Trillas
- Socarrás S. Propuesta metodológica para el diseño del proyecto educativo en la Universidad Médica Camagüeyana [Tesis de Maestría]. Camagüey, Cuba: Universidad de Ciencias Médicas; 2008. p. 30
- UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana
- UNESCO. Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe; 2008