



Planificación estratégica en instituciones educativas ecuatorianas: un enfoque innovador al modelo educativo tradicional

Strategic planning in Ecuadorian educational institutions: an innovative approach to the traditional educational model

Planeamento estratégico em instituições educativas equatorianas: uma abordagem inovadora ao modelo educativo tradicional

Karina Maribel Borja Carrión^I

borjakmc@yahoo.es

<https://orcid.org/0009-0002-1353-7133>

María Gabriela Barrera Rea^{II}

mbarrerar1@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9840-4668>

Evelyn Geovanna Inca Balseca^{III}

eve.inca1999@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7055-9019>

Cristian Luis Inca Balseca^{IV}

cristianl.inca@epoch.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4795-8297>

Correspondencia: borjakmc@yahoo.es

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de septiembre de 2024 * **Aceptado:** 24 de octubre de 2024 * **Publicado:** 25 de noviembre de 2024

- I. Unidad Educativa Riobamba, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- III. Investigadora Independiente, Ecuador.
- IV. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.

Resumen

La definición de los planes estratégicos es un paso previo para la fundación o consolidación de cualquier desarrollo incluyendo el ámbito educativo la cual puede ser aplicado en la gestión administrativa y curricular, durante este proceso existe la formulación de los planes educativos asociados a la misión y visión de la institución, así como los planes tácticos que implican como se debe hacer la ejecución de lo planificado en función de cumplir con las metas de la organización en ambos casos se debe hacer un proceso de evaluación, que en caso de que el proceso de planeación o ejecución no sean correctos, donde se establecerán las medidas necesarias para redefinir los planes corporativos y las estrategias usadas para el desarrollo de los mismos. Para ello se hizo una revisión sistemática donde se analizaron 180 artículos en bases de datos de revistas de alto impacto como Scopus, Latindex, Scielo, Redalyc y Google académico de los cuales se seleccionaron 24 que destacan las ventajas de la planificación estratégica en el ámbito educativo. Los resultados revelan que la planificación estratégica es útil para una adecuada gestión educativa en todos los niveles de educación pero que requiere de que los directivos posean liderazgo para motivar y comunicar los planes, que permitan ejecutar las acciones con el trabajo colaborativo de docentes y personal administrativo, por lo que se requiere una actualización en la capacitación de las competencias gerenciales de los directivos escolares.

Palabras Clave: comunicación; estrategia; liderazgo; motivación; planeación.

Abstract

The definition of strategic plans is a previous step for the foundation or consolidation of any development including the educational field which can be applied in the administrative and curricular management, during this process there is the formulation of the educational plans associated with the mission and vision of the institution, as well as the tactical plans that imply how the execution of what is planned should be done in order to meet the goals of the organization in both cases an evaluation process must be done, in case the planning or execution process is not correct, where the necessary measures will be established to redefine the corporate plans and the strategies used for their development. For this purpose, a systematic review was made where 180 articles were analyzed in databases of high-impact journals such as Scopus, Latindex, Scielo, Redalyc and Google Scholar, of which 24 were selected that highlight the advantages of strategic planning in the educational field. The results reveal that strategic planning is useful for proper

educational management at all levels of education, but it requires that managers have leadership to motivate and communicate plans, which allow the actions to be carried out with the collaborative work of teachers and administrative staff, which is why an update is required in the training of managerial skills of school managers.

Keywords: communication; strategy; leadership; motivation; planning.

Resumo

A definição de planos estratégicos é uma etapa prévia para a fundação ou consolidação de qualquer desenvolvimento incluindo o campo educativo que possa ser aplicado na gestão administrativa e curricular. Durante este processo existe a formulação de planos educativos associados à missão e visão da instituição. bem como os planos táticos que implicam como deve ser feita a execução do que foi planeado para ir ao encontro dos objetivos da organização. de planeamento ou execução não sejam corretos, onde serão estabelecidas as medidas necessárias para redefinir os planos corporativos e as estratégias utilizadas para o seu desenvolvimento. Para tal, foi realizada uma revisão sistemática onde foram analisados 180 artigos em bases de dados de revistas de alto impacto como a Scopus, Latindex, Scielo, Redalyc e Google Scholar, dos quais foram selecionados 24 que destacam as vantagens do planeamento estratégico na área . Os resultados revelam que o planeamento estratégico é útil para uma gestão educativa adequada em todos os níveis de ensino, mas exige que os gestores tenham liderança para motivar e comunicar os planos, o que permite a execução de ações com o trabalho colaborativo de professores e funcionários administrativos.

Palavras-chave: comunicação; estratégia; liderança; motivação; planejamento.

Introducción

La decisión de los planes estratégicos es la etapa básica antes de la creación de un desarrollo de una institución dado que en el mismo se establecen claramente los objetivos y metas de la organización, lo cual permitirá diseñar las estrategias para poder alcanzar los mismos, que si bien ha sido aplicado pensando en el ámbito empresarial su empleo es de gran utilidad para optimizar los procesos dentro de la gestión educativa (Arroyo, 2023), la cual ha sido basada en modelos de administración calificados unidireccionales que han fracasado.

Como premisa debe esperarse que el comportamiento de la organización vaya de la mano de la planificación estratégica, por lo tanto si los objetivos y metas de la organización no están claros es

probable que la organización no pueda llevar a cabo los mismos, dado que no existe un sentido de identidad con lo que desean quienes dirigen la organización, por lo que en este caso el clima organizacional debe ser el adecuado para otorgar a los docentes a participar en la ejecución de los mismos, ha diferencia de los modelos tradicionales (Guerra, 2021), donde la participación de los mismos no era considerada.

Los planes estratégicos abarcan todo lo que se debe hacer para cumplir con los objetivos y metas de la organización y dentro de los mismos se encuentran los planes corporativos, donde se plantean las directrices macro de lo que se desea de la organización a mediano y largo plazo y que están asociados con la misión y visión de la misma, pero también incluyen planes en el ámbito curricular de la propia institución y planea lo micro que implican la planificación de cada una de las unidades curriculares (D'Avanzo,2022)

Por otro lado existen los planes tácticos, dentro de la cual se establecen las acciones operacionales, que es lo que se debe hacer en cada una de las unidades de la organización para cumplir con los planes corporativos de la organización y así garantizar el crecimiento de la institución, cuya función están en cumplir los objetivos de la empresa, diseñar en la matriz de objetivos e indicadores, proceso dentro de la cual los docentes y personal administrativo son elementos claves para el éxito de los mismos (Maldonado y Navarrete, 2022)

Los planes estratégicos, pueden ser medidos a través de indicadores de evaluación que permiten verificar si lo planificado fue adecuadamente ejecutado o simplemente la formulación no respondió a los intereses de la organización, el proceso de evaluación permitirá rediseñar las estrategias y poder establecer los correctos necesarios bien sea por fallas en las unidades encargadas de la ejecución del plan estratégico o reevaluar el proceso de planeación (Solano et al., 2021), dado que los factores externos e internos son cambiantes y lo proceso de planificación deben ser flexibles de tal manera que se ajusten a las circunstancias del momento, en particular en momentos de crisis e incertidumbre.

Considerando la importancia de la planificación estratégica en instituciones educativas el objetivo fue evaluar el uso de las mismas en el sistema de gestión educativa ecuatoriana como cambio de enfoque al modelo educativo tradicional, tomando en cuenta los alcances, las metas y las premisas que se deben tener para que el mismo sea exitoso, para lo cual se describen algunas experiencias positivas de la planificación estratégica en el ámbito educativo, tanto en el Ecuador como en países de la región.

MATERIALES Y MÉTODOS

Ubicación de artículos

Para llevar a cabo la presente investigación se empleó el método de revisión bibliográfica mediante la técnica de búsqueda documental, que hace mención al empleo de de la planificación estratégica en instituciones educativas el objetivo fue evaluar el uso de las mismas en el sistema de gestión educativa ecuatoriana como cambio de enfoque al modelo educativo tradicional Para lo cual se contactó la existencia de investigaciones parecidas en sus propósitos, alcances y otros elementos destacables. La revisión sistemática se llevó a cabo en dos fases; la primera referida a la heurística en la que se constataron las fuentes de proveniencia de los hallazgos para poder desarrollar la investigación y una fase hermenéutica para el análisis de los resultados

Técnicas empleadas para selección de artículos

La revisión de literatura y la exploración científica fueron minuciosa y detallada. Posterior a la ubicación de las publicaciones, se analizó cada apartado del artículo y se identificaron los elementos relevantes para categorizar cada uno de los elementos para realizar una evaluación directa y detallada de cada artículo, para posteriormente seleccionar la información más importante y realizar las comparaciones pertinentes, mediante el uso de técnica de pregunta PICO.

P (problema) = que dificultades se presentan para de la gestión educativa ecuatoriana

I (intervenciones) = empleo de la planificación estratégica en instituciones educativas el objetivo fue evaluar el uso de las mismas en el sistema de gestión educativa ecuatoriana como cambio de enfoque al modelo educativo tradicional

C (comparación) = Entre la gestión educativa basada en la planificación estratégica en instituciones educativas en comparación al modelo educativo tradicional

O (resultados) = adquisición de habilidades gerenciales para emplear la planificación estratégica en instituciones educativas ecuatoriana ¿Cuál es la efectividad de la la planificación estratégica en instituciones educativas ecuatoriana

Criterios de inclusión

Se tomaron en cuenta los artículos que incluyeron texto con una relación al título del contexto a investigar, y estas publicaciones debieron cumplir con los criterios de la investigación, sino que debieron ser desarrollado dentro del periodo de tiempo establecido. Se tuvo en consideración la terminología en la exploración de información, acotando la búsqueda de hallazgos y resultados

anteriores a publicaciones relacionadas con el papel de la planificación estratégica en la gestión educativa ecuatoriana, el cual fue interceptado en manuscritos científicos ubicados en bases de datos como Google Scholar, Latindex y Scielo; de publicaciones referidas a estos artículos corresponden a los años 2019-2024.

Criterio de exclusión

No se tomaron en cuenta los artículos cuyo contenido difiriera al tema central de este estudio o no hubieran sentido lógico. Se eliminaron las publicaciones que no presentaron de una base científica y bases de datos apropiada para justificar los resultados o que los hallazgos presentados provenían de productos que no se podían localizar bases de datos verificables, así mismo se excluyeron resúmenes, comunicaciones a congresos y trabajos de grado en cualquier nivel académico.

Interpretación de los hallazgos

La etapa de análisis de los resultados denominada hermenéutica, se llevó a cabo sintetizando información y generando comentarios en base a la información sobre la base teórica, este método permite analizar publicaciones de diferentes autores y compararlas en relación a tema de interés, donde se detallan las diversas fuentes que permitieron la recolección de datos desde diferentes perspectivas y estrategias, así como las similitudes y diferencias de diferentes en relación al tema de investigación.

Resultados

De los 180 artículos revisados con relación sobre la influencia de planificación estratégica en la gestión educativa ecuatoriana. se seleccionaron 24, de los cuales en los 6 primeros abordan la gestión educativa basada en el modelo tradicional de planificación destacando sus ventajas y desventajas (Tabla 1)

Tabla 1. Hallazgos sobre uso del modelo educativo tradicional en Ecuador

Título	Autores	Año
El uso de un sistema de gestión de aprendizaje en el modelo educativo medio del Ecuador	Chong y Enriquez	2020
Modelo educativo implementado en Ecuador. Análisis y percepciones. .	Preciado	2021
Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana.	Quiñonez et al.,	2020

Diversidad, equidad e inclusión: una articulación necesaria para la calidad educativa.	Pano et al.,	2018
Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior.	Silva et al.	2017
El modelo educativo de Fuerzas Armadas del Ecuador y su aporte curricular en la generación de Competencias profesionales para educar e instruir	Martinez	2022

Chang y Enriquez (2020) en cuanto a los procesos tecnológicos educativos afirman que para el desarrollo de los sistemas de gestión de aprendizaje, debe existir una familiarización con las exigencias de la era digital, donde las limitaciones no son del alumnado, sino de la adaptación de los procesos tradicionales de transmisión del conocimiento, teniendo como ventaja que las generaciones que se encuentran a nivel medio educativo no rechazan la tecnología puesto que ha estado absolutamente presente en cada proceso formativo generacional.

Lamentablemente la tecnología avanza más rápido que los cambios de modelo de gestión educativa, donde de acuerdo a Preciado (2020) las responsabilidades en torno a la construcción del currículo han ido variando en cada propuesta desde una mínima intervención del Estado, hasta propuestas, como la del año 2010, con un diseño cerrado y vertical, que no dejaba margen de acción a los docentes para poder vincularla con los intereses y necesidades de sus respectivas comunidades, lo cual dista de los modelos de gestión moderno.

Quiñonez et al., (2020) señalan que el enfoque tradicional de aprendizaje ha sido implementado históricamente en el Ecuador en mayor proporción. Aun hoy día se genera, aportando en la consecución de conocimientos mediante la estimulación de la cognición. Sin embargo, las tendencias han girado hacia el constructivismo y más reciente a la complejidad, por lo que el enfoque centrado en el docente ha trascendido al del estudiante, lo cual es considerado dentro del modelo de planificación estratégica que se discute posteriormente

En este sentido, Pano et al., (2018) considera que se deben estudiar los diversos enfoques pedagógicos desarrollados en la educación ecuatoriana, observándose el llamado modelo tradicional, el cual se percibe de su existencia con docentes que imparten sus cátedras basadas en la premisa mecanicista del conocimiento hacia un modelo, este modelo se focaliza en darle mayor responsabilidad al maestro o docente; por consiguiente, el uso de recursos y medios digitales, no

significando que le otorgue a la educación una perspectiva activa del aprendizaje (Silva et al., 2017),

Un ejemplo de cambio exito de modelo es el de las fuerzas armadas de Ecuador, en este orden de ideas (Martinez, 2022) después del análisis realizado en cada una de las variables de este estudio, se puede determinar en primer lugar que, el Modelo Educativo de Fuerzas Armadas 2021 es un gran instrumento que sirve como directriz en la educación y en el proceso de la enseñanza-aprendizaje más integral de los miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Se respalda en la educación crítica para desarrollar personas reflexivas

Los siguientes 6 artículos abordan sobre las desventajas del modelo educativo tradicional en Ecuador cuyo resultados se describen en la Tabla 2 y se discuten posteriormente

Tabla 2. Hallazgos sobre las desventajas del modelo educativo tradicional en Ecuador

Título	Autores	Año
Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano	Angel y Perozo	2022
El sistema educativo de Ecuador: un sistema, dos mundos	Madrid	2018
Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas-Ecuador 2023	Elizalde y Johnson,	2023
Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia).	Lopez et al.,	2019
Habilidades Gerenciales Aplicadas Por Docentes De Aulas Para El Fortalecimiento De La Enseñanza-Aprendizaje En El Nivel De Secundaria De La Unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor Del Municipio Miranda, Estado Zulia	Vallez et al.,	2020

<p>Gestión en la educación, perspectivas renovadoras. En L. Albornoz, A. Fernández, & C. Betancur, <i>Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia</i>:</p>	<p>Cabrera et al.</p>	<p>2020</p>
--	-----------------------	-------------

Una de las principales desventajas de acuerdo con Angel y Perozo (2022) es el clima organizacional que de acuerdo a estos autores los estudios previos permitieron llegar a la conclusión que los aspectos del clima organizacional son uno de los aspectos más relevantes en el desempeño profesional son la estructura, las recompensas, las relaciones y la identidad. Asimismo, los factores de las relaciones dentro de la institución y de la convivencia con mayor impacto en el desempeño son retribución monetaria, los reconocimientos y la motivación para el logro de los objetivos.

Madrid (2018) señala que si bien en Ecuador la demanda educativa creció desde la alfabetización hasta el bachillerato, la gestión curricular no fue exitosa, dado que los resultados de aprendizaje del sistema educativo ecuatoriano muestran tendencias decrecientes y una estratificación clasista entre las y los estudiantes. Esto se explica por tres grupos de factores: socioeconómicos, infraestructura educativa y modelo de educación, lo que ratifica el fracaso del sistema de gestión clásico.

Elizalde y Johnson (2023) destacan que en el sector de la educación, la gestión inadecuada que posee es debido a la carencia de habilidades gerenciales de las personas encargadas, variables con un gran efecto negativo percibido por los usuarios del sistema educativo y la población en general y que hasta fecha aún se encuentran superando los problemas, lo cual es ratificado por Lopez et al., (2019) quienes señalan que el sector educativo se caracteriza por bajos esfuerzos en capacitar a los administradores sobre habilidades gerenciales que permitan un efectivo desenvolvimiento de las habilidades dentro de la gestión educativa.

En este mismo orden de ideas Valles et al., (2020) en su estudio de las Habilidades gerenciales obtuvo para esta una dependencia de 31,6% con una dependencia moderada en indicadores como Pensamiento inteligente y Planificación y una dependencia baja en los indicadores Pensamiento creativo y Organización, lo cual evidencia la necesidad de la planificación y estructuración, participación y acción, capacidad y desarrollo, pensamiento creativo y organización, ya que los autores Cabrera et al. (2020) recalcan que estos indicadores son esenciales para la gestión institucional al permitir instaurar una dirección clara y definida para la organización, brindando un

marco para la toma de decisiones y ayudar a identificar y priorizar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos establecidos

Los proximos 6 articulos abordan sobre el uso de la planificacion estrategica en las isntituciones educativas ecuatorianas cuyo resultados se describen en la Tabla 3 y se discuten posteriormente

Tabla 3. Hallazgos sobre el uso de la planificacion estrategica en las isntituciones educativas ecuatorianas

Titulo	Autores	Año
Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador.	Tigua et al.,	2022
Planificación estratégica para instituciones de educación superior.	Sanchez y Muñoz	2023
El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador.	Borja y Culech	2023
La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa.	Lopez et al.,	2022
La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental	Romero	2020
Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas	Vinces et al.,	2023

Tigua et al., (2022) plantean la necesidad de fundamentar la planeación estratégica a través de herramientas financiera – académica con enfoque de internacionalización como proceso mediador

y con múltiples acciones de despliegue organizacional para empoderar la gestión administrativa y académica en las instituciones universitarias y lograr así altos estándares de calidad.

En este sentido Sanchez y Muñoz (2023) señalan que lo más importante de desarrollar una planificación estratégica en las instituciones de educación superior es establecer cuáles son los resultados e impactos que se quieren lograr y si este proceso de planificación va a generar procesos de formación, desarrollo y aprendizaje tanto institucionales como personales, por ello no hay que desestimar su verdadero valor, ya que está relacionada positiva y significativamente con la calidad de la gestión educativa

Los resultados obtenidos por Borja y Culech (2023) confirman que existe incidencia significativa entre las variables planificación estratégica y Gestión Administrativa al evaluar el desempeño administrativo en una institución educativa de la ciudad de Riobamba-Ecuador, se logró demostrar que entre las variables estudiadas existe una significancia de 0,786 que es buena relación, demostrándose que existe una buena planificación estratégica y gestión administrativa en la institución de estudio.

En función de los resultados obtenidos Lopez et al., (2022) recomiendan implementar programas de capacitación sobre Planificación estratégica en las instituciones educativas, dirigido a todo el personal directivo docentes y administrativos con la finalidad de que todos conozcan esta importante herramienta de gestión, se familiaricen y reconozcan las enormes ventajas que esta genera, siempre y cuando todos estén comprometidos con los objetivos y metas de la institución educativa

A pesar de los esfuerzos realizados para impulsar un nuevo modelo de gestión educativa basado en la planificación estratégica, Romero (2020) observó que el 50% de personas encuestadas entre docentes y personal administrativo opinan que la calidad de la educación es regular y que la planificación estratégica está medianamente completa. Además, el 25% de personas opinan que la calidad de la educación es casi siempre buena y la planificación estratégica está completa.

Por los autores como Vincés et al., (2023) concluyen que aunque la planificación educativa es una herramienta importante para lograr la adecuada gestión de las instituciones educativas y con ello una educación de calidad, aun un se presentan insuficiencias, por parte de las autoridades escolares, a la hora de elaborar un plan estratégico de las actividades de las instituciones educativas, debido a que algunos directivos no poseen el liderazgo necesario para la planificación de las tareas administrativas y académicas y no son capaces de tomar decisiones democráticas, al no considerar

las opiniones de los demás integrantes de la comunidad educativa para el logro de las metas propuestas.

Finalmente los últimos 6 artículos abordan sobre las premisas a considerar para el uso exitoso de la planificación estratégica en las instituciones educativas ecuatorianas de manera de cambiar el modelo educativo tradicional que ha imperado en el Ecuador y cuyos resultados se describen en la tabla 4 y se discuten posteriormente

Tabla 4. Hallazgos sobre premisas para el uso exitoso de la planificación estratégica en el contexto educativo ecuatoriano

Título	Autores	Año
Liderazgo del director y motivación docente en Juanjuí, San Martín-Perú	Sandoval et al.,	2022
La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa	Capa	2020
Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia	Ovillo et al.	2023
Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020)	Marichal et al.,	2021
Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education	Fonsen	2020
El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos.	Fererira	2021

En primer lugar Sandoval et al., (2022) afirman que para que las instituciones educativas prosperen, sus líderes deben abrazar la pedagogía y motivar a la comunidad educativa. Una escuela bien organizada y eficiente es aquella en la que sus directivos crean activamente un entorno acogedor para las familias y la comunidad, donde los educadores son los expertos en liderazgo educativo. Capa (2020) sostiene que un individuo es considerado un ser significativo para realizar un trabajo en colaboración con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, esta influencia de valores y creencias compartidos permite establecer estructuras y sistemas de control que fomentan el trabajo

en equipo, facilitando así la consecución de los objetivos, para lo cual la comunicación asertiva es clave en el éxito de la gestión educativa, por lo cual es una de las cualidades que se deben impulsar en los directivos de las instituciones educativas.

Por otro lado Ovillo et al., (2023) señalan que para revolucionar la educación, es esencial fomentar un ambiente de paz e innovación, en el que primen la motivación, la identidad, el trabajo en equipo, Marichal et al., (2021) señalan que el liderazgo y la comunicación, es fundamental que se ofrezca oportunidades para la reflexión y el diálogo, de esta manera permite la colaboración y la calidad de vida, lo cual se logra mediante un clima organizacional adecuado, que fomente un espacio de convivencia laboral libre de conflictos entre los miembros de la organización, por lo que se requieren de programas de formación de la competencia de liderazgo educativo en los directores de escuelas basados en fomentar las habilidades mencionadas previamente.

Fonsen (2020) señala que la capacitación gerencial es esencial para gestionar eficazmente una comunidad académica, por lo que es esencial poseer varias habilidades directivas. Entre ellas figuran la comunicación eficaz, la colaboración, la motivación del equipo, el fomento de relaciones interpersonales positivas, la comprensión del sistema educativo, la participación en la planificación estratégica, la distribución justa del poder, la exhibición de autoridad moral.

El liderazgo directivo es un conjunto de aptitudes fundamentales para los directores de educación, como destaca [Fonsen \(2020\)](#) los administradores de la educación deben tener competencias críticas, como la cultura organizativa, la profesionalidad del director y la gestión de sustancias. Los directores deben interpretar el plan de estudios utilizando sus conocimientos y colaborar para desarrollar y comunicar una visión: unas estructuras organizativas bien planificadas y un liderazgo descentralizado favorecen una pedagogía eficaz.

En este mismo orden de ideas Ferreria (2021) coinciden en señalar que un liderazgo eficaz es crucial para que la gestión educativa en las instituciones académicas sea eficiente. Los líderes deben tener cualidades que inspiren respeto y cooperación. Se necesitan objetivos bien definidos y mecanismos adecuados para traducir esos objetivos en estrategias prácticas. Los administradores necesitan asistencia oportuna, financiación, medidas de rendición de cuentas y autoridad para fomentar un liderazgo influyente.

Discusión

El plan estratégico indica los fundamentos para el funcionamiento de la organización orientado al logro de los objetivos planteados a futuro, aun siendo éste desconocido; es decir, define las acciones a llevar a realizar a nivel organizacional de la institución educativa para afrontar los retos que se vayan sucediendo para obtener el éxito en los objetivos planteados de manera previa, en los planes educativos nacionales y a nivel curricular y que de acuerdo a los hallazgos ha sido parcialmente en la gestión educativa ecuatoriana (Tigua et al., 2022)

Dentro de los requerimientos para el éxito de la planificación estratégica, el comportamiento organizacional, el cual se define como el estudio y la aplicación de conocimiento relativo a la forma en cómo las personas actúan y se desempeñan dentro de las organizaciones; evaluando e investigando la interacción entre personas, grupos y estructuras organizativas, y como éstas variables impactan en el desarrollo del talento humano y el funcionamiento general de la organización (Galvez, 2020), en este caso por las relaciones entre directivos y docentes y entre pares académicos, en este caso los planes estratégicos tienen como finalidad garantizar que todos los miembros de la organización formen parte de manera integral de la misma, en donde la comunicación de manera correcta y eficaz, es fundamental en este proceso (Peralta et al., 2023)

Dentro de la planificación estratégica, los planes tácticos son claves, estos no se desarrollan en toda la organización (Ramos et al., 2023), sino que tienen una participación limitada a nivel departamental, y son los que dan origen a metas y condiciones para que las acciones reflejadas en la planificación estratégica sean logradas al ser de naturaleza más específica, las decisiones pueden ser tomadas por personas pertenecientes a los cargos medios de la organización como los directivos de la institución educativa y los propios docentes, que en los modelos tradicionales no eran considerados en el proceso de gestión educativa.

Por otro lado dentro de la planificación estratégica, es clave, considerar, el proceso de evaluación de la planificación estratégica, el cual contempla el examen de las bases o fundamentos de la estrategia organizacional, el cotejo de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de acciones correctivas o ajustes a fin de lograr que los resultados satisfagan las metas y sean coincidentes con los planes (Maquera, 2022). Los ajustes o acciones correctivas pueden contemplar desde un replanteamiento de estrategias, objetivos y metas, hasta una redefinición de la misión de la organización.

Es fundamental en el proceso de evaluación la retroalimentación de información, la cual debe llevarse a cabo de manera oportuna, adecuada y veraz, en donde la responsabilidad de llevar a cabo este proceso de evaluación recae en la alta gerencia de la organización (Gros y Cano, 2021), por lo cual debe velar que se realice bajo los parámetros antes señalados, evaluando las condiciones actuales de la organización y de su funcionamiento, identificando fortalezas que permitan el desarrollo de ventajas competitivas, y debilidades que puedan ser una desventaja.

Los hallazgos encontrados revelan la importancia de la planificación estratégica, dentro del proceso de gestión educativa, cuyo éxito radica en una mayor participación de todos los miembros de la organización, a pesar de ello, y de resultados exitosos de manera parcial, se requiere de una formación gerencial del personal encargado de las políticas educativas, de los administradores de las instituciones escolares y de los docentes en habilidades relacionadas a la comunicación (Medina, 2020), capacidad de trabajo en equipo (Suarez, 2020), liderazgo (Haseky Ortiz, 2021) y clima organizacional (Palomino, 2020).

Conclusiones

Los planes estratégicos son una etapa crucial para el éxito de la actividad dentro de la gestión educativa, como primer paso es necesario que los planes educativos definan claramente los objetivos y metas de la organización de tal manera que se adopten las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los mismos, así mismo es necesario que la alta gerencia comunique estos planes a los trabajadores para que los mismos se alineen con los mismos en pro del crecimiento de la organización, para lo cual se requiere de proveer de habilidades gerenciales a los miembros de la organización

Para el cumplimiento de lo establecido en los planes operativos es necesario el desarrollo de una planeación táctica, que se base en el uso de las mejores estrategias para alcanzar los objetivos establecidos en los planes educativos, para que la ejecución de las estrategias sea efectiva, debe existir el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, para que aporten su mayor esfuerzo físico e intelectual en la consecución de los mismos, los cuales en la planificación estratégica, tienen una participación activa a diferencia de los modelos tradicionales basados en relaciones verticales.

El proceso de evaluación como última etapa de la planificación estratégica, si bien es el último no es el menos importante, dado que los indicadores de desempeño, permiten evaluar si las estrategias

ejecutadas han permitido alcanzar los objetivos establecidos en el plan educativo, y si no es así permite identificar las fallas para aplicar los correctivos necesarios, además de brindar alternativas a la organización para adecuarse a factores externos que puedan incidir en el comportamiento de la misma.

Referencias

- Ángel, S., & Perozo, E. F. Á. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 109-128.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720.
- D'Avanzo, A. M. B. (2022). Planificación estratégica para el diseño curricular universitario. Una propuesta metodológica. *Gestión de la educación*, 8(1), 1-22.
- Borja, G. P. S., & Culech, S. C. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4040-4050.
- Cabrera, J., Corcione, M., Fernández, J., & León, J. (2020). Gestión en la educación, perspectivas renovadoras. En L. Albornoz, A. Fernández, & C. Betancur, *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia: Reflexiones en torno a la formación, gestión educativa y la investigación* (págs. 107-131).
- Capa, N. B. A. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y educación*, 1(3), 20-31.
- Chong, T. V. C. K., & Enriquez, V. A. Z. (2020). El uso de un sistema de gestión de aprendizaje en el modelo educativo medio del Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(8), 1421-1459.
- Elizalde, R. J. R., & Johnson, G. L. L. (2023). Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas-Ecuador 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2039-2066.
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238

- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., y Reunamo, J. (2022). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 979-994.
- Gálvez, F. E. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes. *Eca Sinergia*, 11(3), 19-28.
- Gros Salvat, B., & Cano García, E. (2021). Procesos de feedback para fomentar la autorregulación con soporte tecnológico en la educación superior: Revisión sistemática. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 2021, vol. 24, num. 2, p. 107-125.
- Guerra, J. A. C. (2021). Eficiencia del Clima organizacional y desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Scientific*, 6(22), 270-290.
- Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (2021). Liderazgo: una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5
- López, E. J. A., Reynaga, H. S., Mamani, H. Y. C., & Maquera, L. L. C. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584-3597.
- Madrid Tamayo, T. (2018). El sistema educativo de Ecuador: un sistema, dos mundos. *Revista Andina de Educación*, 2(1), 8-17.
- Maldonado, E. F. N., & Navarrete, W. A. L. (2022). Planificación estratégica y nivel de vida: revisión sistemática. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(11), 2097-2111.
- Maquera, M. W. V. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.
- Marichal, O., Rey, C., Molina, M., Perdomo, J., López, M., Misas, J., Cáceres, M., Aznar, I., Hinojo, F., Barrientos, C., Moscoso, O., Mazariegos, W., Roy, D., Ruiz, M., Bernal, R., Buendía, M., Guajardo, C., y Vidal, F. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020) . *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3)

- Martínez, S. F. R. P. (2022). El modelo educativo de Fuerzas Armadas del Ecuador y su aporte curricular en la generación de Competencias profesionales para educar e instruir. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1582-1598.
- Ovillo, L., Sánchez, J., y Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 324-337
- Medina, M. A. C. (2020). Inteligencia social en la comunicación: Una aproximación teórica para la gerencia universitaria. *Revista Científica*, 5(18), 173-192.
- Palomino-Esteban, H. E. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco-2017. *Gaceta científica*, 6(1), 07-16.
- Pano, C., Escobar, Y., & Guillen, D. (2018). Diversidad, equidad e inclusión: una articulación necesaria para la calidad educativa. [Diversity, equity and inclusion: a necessary link for educational quality]. En Martínez, M. (Cord.) *Educación Inclusiva en México. Avances, estudios, retos y dilemas* [Inclusive Education in Mexico: Advances, studies, challenges and dilemmas]. (p. 53-74)
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 634-645.
- Preciado, G. A. A. (2021). Modelo educativo implementado en Ecuador. Análisis y percepciones. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 1019-1030.
- Quiñonez, J. E. G., Cedeño, T. G. A., Morales, L. L. M., & Delgado, M. F. Z. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonia: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 3(5), 238-252.
- Ramos, J. V., Ballestas, J., & Hernández, C. (2023). Gestión educativa para la innovación: ¿cómo impactar los tres niveles del proceso formativo?. *Teknos Revista Científica*, 23(2), 59-70.
- Romero, M. O. G. (2020). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. *Ciencia y educación*, 1(2), 29-37.
- Sánchez, K. W. G., & Muñoz, H. C. Z. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614-625.

- Sandoval, R. S., Guzmán, K. S., & Sandoval, J. W. S. (2022). Liderazgo del director y motivación docente en Juanjuí, San Martín-Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 146-156.
- Solano Castro, A., Bolaños Ortiz, O., & Monge Rodríguez, I. (2021). Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(34), 130-149.
- Silva-Quiroz, J., & Maturana-Castillo, D. (2017). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior.[A proposal of a Model for the introduction of active methodologies in Higher Education]. *Innovación educativa (México, DF)*, 17(73), 117-131.
- Suárez, L. G., Ramírez, E. M., Artola, A. E., & Méndez, J. D. F. R. (2020). La competencia trabajo en equipo entre docentes de la Universidad de Camagüey. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 8(1), 224-235.
- Tigua, G. P. C., Parrales, N. V. P., & Benítez, N. G. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24(1), 135-148.
- Valles, K., Del Valle, D., Valles, M., & Torres, L. (2020). Habilidades Gerenciales Aplicadas Por Docentes De Aulas Para El Fortalecimiento De La Enseñanza-Aprendizaje En El Nivel De Secundaria De La Unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor Del Municipio Miranda, Estado Zulia. *Panorama*, 14(27), 146-171.
- Vinces-Sánchez, O. J., Ramírez-Mayón, L. B., & Paladines-Condoy, J. J. (2023). Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas. *Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322-334.